

Conselhos Empresariais contra o HIV/SIDA:

Orientações para Construir Conselhos Empresariais
contra o HIV/SIDA



Em colaboração com:



Chemonics International

©2004

Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento/ Banco Mundial
1818 H Street NW
Washington, DC 20433 USA

Este material pode ser copiado, traduzido e distribuído (desde que daí não advenha qualquer lucro).

As constatações, interpretações e conclusões aqui expressas são da exclusiva responsabilidade dos autores e não reflectem necessariamente as opiniões do Conselho de Directores Executivos do Banco Mundial.

Para mais informações ou para encomendar cópias do Manual ou dos CD-ROMs, é favor contactar a ACTafrica.

na página da internet:

www.worldbank.org/afr/aids

por e-mail, em:

actafrica@worldbank.org

ou, por correio, para::

ACTafrica (AIDS Campaign Team for Africa)
The World Bank
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Tel.: 202 458 0606
Fax: 202 522 7396
www.worldbank.org/afr/aids

Coordenadora principal: Elizabeth J. Ashbourne (Grupo Banco Mundial), com o apoio de Kate Taylor (Fórum Económico Mundial, Iniciativa Global para a Saúde) e Caroline Hope (Conselho Empresarial para África)

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer as contribuições para este documento de Alf Ivar Blikberg e Martina Gmur (Fórum Económico Mundial), Edward Vela e Georgiana Braga-Orillard (Programa Conjunto das Nações Unidas contra o HIV/SIDA), Wendy B. Abramson e Kanika Bahl (John Snow Inc.), Marelize Gorgens (GAMET), Sabine Durier (IFC Against AIDS), Dennis Weeks e Lisa Gihring (Chemonics International), e a equipa da ACTafrica (Banco Mundial). Obrigado a todos por terem contribuído tão generosamente com o seu tempo. Agradecemos também a colaboração dos muitos conselhos empresariais contra o HIV/SIDA de todo o mundo, pelo aconselhamento e orientação que tornaram possível a feitura deste utilíssima ferramenta de trabalho.

Prefácio

Orientações para Construir Conselhos Empresariais contra o HIV/SIDA fornece informações práticas, úteis, actualizadas e relevantes às empresas e aos líderes do sector privado que pretendem juntar forças na luta contra o HIV/SIDA. Inclui lições aprendidas e exemplos sobre como criar ou aumentar a eficácia de um conselho empresarial para lutar contra o HIV/SIDA. Este manual pode ser utilizado como uma guia detalhado ou como uma referência para enfrentar desafios estratégicos ou operacionais.

Este livro utiliza repetidamente o termo “conselho empresarial”. Os autores reconhecem que funções semelhantes e complementares podem ser desempenhadas por outras organizações, incluindo câmaras de comércio, sindicatos, federações patronais e outros conselhos empresariais. Este manual foi concebido para auxiliar qualquer grupo de representantes do sector privado que esteja interessado em apoiar empresas que lutem contra o HIV/SIDA.

Este manual não pretende ser um documento definitivo e exaustivo, tendo, antes, como objectivo fornecer enquadramentos e princípios fundamentais para a criação de um conselho. E deve também reconhecer-se que, em muitos países, estão já a ser formadas conselhos ou estão mesmo já algumas em funcionamento. Pode consultar uma lista de conselhos empresariais já existentes e recursos afins no Apêndice 1: “Lista de Recursos e Referências”.

E, por fim, este guia foi concebido como um documento vivo, na medida em que continuamos a aprender e a adquirir novas experiências todos os dias. É intenção dos parceiros envolvidos e dos conselhos empresariais nacionais rever anualmente este manual, para ir incluindo novos exemplos e estratégias mais eficazes de apoiar o empenhamento do sector privado na luta contra o HIV/SIDA.

Índice

Agradecimentos	iii
Índice	v
Acrónimos	vii
Nota Prévia	ix
I. Porquê criar um conselho empresarial contra o HIV/SIDA?	1
II. Desenvolver um Conselho Empresarial	2
III. Avaliar a necessidade de um conselho empresarial	5
IV. Definição da Missão e da Visão	7
V. Plano estratégico	11
VI. Plano organizativo	33
VII. Plano financeiro	43
VIII. Considerações jurídicas	50
IX. A operacionalização do conselho	51
X. Monitorização, Avaliação e Apresentação de Relatórios	61
Apêndice 1:	67
Lista de Recursos e Referências	
Apêndice 2:	85
Lista de verificação para formar um conselho empresarial contra o HIV/SIDA	
Apêndice 3:	87
Exemplo: Apresentação da Situação – O HIV/SIDA e o Sector Privado	
Apêndice 4:	90
Modelo para realizar uma análise de situação a nível nacional	
Apêndice 5:	92
Perguntas fundamentais para se poder definir uma missão	
Apêndice 6:	93
Estrutura de avaliação de produtos/serviços	
Apêndice 7:	95
Exemplo de Documento de Promessa	
Apêndice 8:	96
Organigramas de conselhos empresariais existentes	

Apêndice 9:.....98

Mapa geral de resultados do exercício da organização (Financiamento em relação às despesas previstas)

Apêndice 10:.....100

Matriz de estrutura – Como conceber uma estrutura de M&A

Acrónimos

ARV	Anti-Retroviral
ATV	Aconselhamento e Testagem Voluntária
BBCA	Conselho Empresarial de luta contra a SIDA do Botswana
CEN	Conselho Empresarial Nacional para a Prevenção do HIV/SIDA, Brasil
CNCS	Conselho Nacional para o Controlo da SIDA
CNS	Comissão Nacional de luta contra o HIV/SIDA
DFID	Departamento para o Desenvolvimento Internacional – GB
DST	Doença Sexualmente Transmissível
DTS	Doença Transmitida Sexualmente
FEM	Fórum Económico Mundial
GBC	Conselho Empresarial Global de luta contra a SIDA
GBM	Grupo Banco Mundial
GHI	Iniciativa Global para a Saúde, Fórum Económico Mundial
KHBC	Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA do Quénia
MAP	Programa Multi-Estatal sobre o HIV/SIDA, Banco Mundial
NABCOA	Conselho Empresarial de luta contra a SIDA da Namíbia
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização Não-Governamental
ONUSIDA	Programa Conjunto da ONU sobre o HIV/SIDA
PME	Pequena e Média Empresa
PVCHS	Pessoas que Vivem Com o HIV/SIDA
SABCOHA	Conselho Empresarial Sul-Africana de luta contra o HIV/SIDA
SBC	Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Suazilândia
TAR	Terapia Anti-Retroviral
TBCA	Conselho Empresarial de luta contra a SIDA da Tailândia
UBC	Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA do Uganda
ZBCA	Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Zâmbia
ZHABS	Projecto de luta contra o HIV/SIDA do Sector Empresarial da

Zâmbia

Nota Prévia

O HIV/SIDA mina o tecido social e económico das sociedades. Para além das tragédias humanas, o HIV/SIDA degrada a saúde e a educação dos cidadãos de uma nação. As forças de trabalho actual e futura correm um risco cada vez maior, à medida que a epidemia vai afectando um enorme número de pessoas durante os seus anos mais produtivos. O HIV/SIDA pode aumentar os custos empresariais e reduzir o potencial económico dos mercados a longo prazo. Pode também afectar negativamente o ambiente de investimento e o afluxo de capitais externos.

Como parte vital que são da sociedade, as empresas estão a reagir cada vez mais a epidemia. A reacção de algumas advém de uma percepção esclarecida do que é o seu interesse próprio e da responsabilidade social que as empresas têm. E outras reagem devido aos efeitos directos que a SIDA já tem ou pode vir a ter sobre o seu próprio funcionamento, como, por exemplo:

- *Aumento de custos:* Com um número cada vez maior de empregados a contrair o HIV/SIDA, as empresas têm de cobrir os custos crescentes dos seguros de saúde, das baixas por doença e dos subsídios de funeral, bem como o recrutamento e formação de novo pessoal.
- *Enfraquecimento do ambiente empresarial:* O HIV/SIDA põe as economias nacionais em risco. O impacto crescente da SIDA sobre as empresas trava o investimento e as oportunidades de aplicação de divisas estrangeiras.
- *Ameaça da base de consumo:* Em geral, a procura de bens e serviços diminui e as empresas deixam de contar em grande medida com a sua base de consumo. As famílias vêem-se confrontadas com um aumento das despesas de saúde, o que lhes reduz os rendimentos disponíveis e põe em risco a sua base de rendimentos.

Nos países altamente afectados pela epidemia, as empresas referem ter sofrido baixas de produtividade causadas por:

- Aumento do absentismo devido a doença, à necessidade de cuidar de familiares doentes e à preparação e assistência a funerais de familiares e amigos.
- Grande rotatividade do pessoal devido a morte e doença. As empresas perdem um capital de experiência adquirida ao longo dos anos e a atenção dos gestores é desviada para a formação de novos empregados.
- O moral do pessoal fica bastante em baixo devido à doença, ao sofrimento e à perda de familiares, amigos e colegas.

Muitas vezes, as empresas reagem a estas ameaças com o isolamento. Mas muito mais eficaz é a criação de conselhos ou coligações empresariais, que permitem aos membros da comunidade empresarial partilhar entre si as melhores práticas e desenvolver uma resposta coordenada e inserida na estratégia nacional. Os conselhos

empresariais nacionais contra o HIV/SIDA são fóruns de cooperação e parceria que funcionam como intermediárias entre as respostas do sector privado e público contra o HIV/SIDA.

I. Porquê criar um conselho empresarial contra o HIV/SIDA?

Nas zonas de elevada prevalência do HIV/SIDA, este pode ser o fardo bastante pesado para as empresas, tanto ao nível dos empregados como do mercado. E as empresas cada vez mais reconhecem esse facto. Num recente inquérito mundial feito a 7.789 líderes de empresas em 103 países, 47 por cento responderam que o HIV/SIDA tem ou virá a ter algum impacto sobre as suas empresas, estimando 21 por cento deles que esse impacto será bastante grande.

Os conselhos empresariais nacionais permitem às empresas aplicar os seus recursos mais eficazmente para combater a doença. E também as ajudam ao: promoverem a partilha de informação; permitirem economias de escala com o desenvolvimento de produtos e serviços relativos ao HIV/SIDA no local de trabalho; e criarem uma frente forte e unida para o debate e a defesa de políticas públicas. Podem também funcionar como fornecedores de serviço e de produtos, oferecendo aos seus membros ajuda em análises de impacto; desenvolvimento de programas de educação, despistagem e tratamento; formação de formadores de pares; e concepção e implementação de outras intervenções nos locais de trabalho e na comunidade. Os conselhos empresariais nacionais contra o HIV/SIDA funcionam frequentemente como importantes pontos de ligação com outras entidades envolvidas, e em particular com o programa governamental nacional de luta contra o HIV.

As empresas que fazem parte dos conselhos possuem muitas vezes recursos financeiros substanciais, redes de contactos empresariais e políticos bem estabelecidos e fortes razões para combater a doença. Através de parcerias, estas características podem ser combinadas com os conhecimentos e a experiência que já existem nas intervenções de luta contra o HIV/SIDA no sector público, permitindo um alcance e um impacto bastante maiores. A acção através de um conselho empresarial reduz também as dificuldades potenciais de relações públicas que uma companhia isolada pode ter de enfrentar ao lidar sozinha com uma questão tão sensível e politizada como é a SIDA.

II. Conceber um Conselho Empresarial

Definição e objectivo

Antes de ser criada um conselho empresarial contra o HIV/SIDA — internacional, nacional ou sub-regional — devem ser tomadas várias opções estratégicas, financeiras e organizacionais importantes. Um plano estratégico é uma importante estrutura para integrar estes aspectos e garantir que eles formam um todo coerente e lógico. Normalmente, o plano empresarial das conselhos de luta contra o HIV/SIDA é escrito depois de os principais elementos do modelo empresarial (estratégicos, organizacionais, financeiros, etc.) terem sido determinados.

Esta secção fornece aos leitores uma estrutura a partir da qual se pode conceber um plano empresarial eficaz. E o restante manual fornece informações mais detalhadas sobre a forma de conceber as diversas secções do plano.

Um bom plano empresarial será:

- Um documento vivo e frequentemente utilizado
- Uma estrutura que permitirá verificar a viabilidade e a lógica do planeamento do conselho
- Um guia que permitirá às entidades envolvidas ver como o conselho atingira os seus objectivos
- Um recurso para identificar e atrair parceiros e apoio

As componentes principais de um plano empresarial são as seguintes:

Sumário Executivo

- Descreve, num ou dois parágrafos, o que vai fazer, porquê e como

Contexto nacional da empresa e do HIV (ver Apêndice 4).

- Qual é a gravidade da epidemia?
- Qual é impacto da epidemia na comunidade empresarial?
- O que está a fazer a comunidade empresarial e os vários agentes do sector público no sentido de lidar com doença?
- Qual é o valor acrescentado de criar um conselho empresarial contra o HIV/SIDA?

Análise das necessidades (ver Apêndice 3)

- Avaliação da procura: Será o HIV/SIDA um problema importante ou crescente para a comunidade empresarial?
- Avaliação da oferta: Quais as organizações da comunidade empresarial que estão actualmente a fornecer serviços relativos ao HIV/SIDA?

- Análise de falhas: Quais as falhas que existem entre a procura e a oferta de serviços relativos ao HIV/SIDA?

Missão e visão

- Missão: Qual é o objectivo do conselho? O que pretenda ela alcançar?
- Visão: Em que situação estará o conselho a médio e a longo prazo?

Plano estratégico

- Qual é a proposta de valor do conselho?
- Quais são as suas forças e fraquezas principais?
- Quais as necessidades que não estão a ser satisfeitas e que o conselho vem satisfazer?
- De que forma as actividades descritas no plano estratégico cumprirão os objectivos expressos na visão e missão?
- Quem são os membros potenciais do conselho?
- Que assistência e produtos específicos oferecerá o conselho?
- Qual é a estratégia de marketing e comunicação?
- Que tipo de parcerias e colaborações pretende o conselho utilizar para atingir os seus objectivos estratégicos?
- Que sistemas de monitorização e critérios serão utilizados para medir o desempenho da estratégia utilizada?

Plano organizativo

- Como será organizada o conselho (secretariado, direcção, organigrama, etc.)?
- Qual é a direcção/liderança do conselho e qual a sua qualificação para atingir os objectivos do conselho?
- Quem fará o quê dentro do conselho?

Plano financeiro

- Qual é o orçamento do conselho? Serão os rendimentos do conselho suficientes para suportar os custos das suas actividades?
- Como será o conselho sustentada do ponto de vista fiscal?
- Se existem limitações de recursos, estará o conselho a utilizar da forma mais eficaz os recursos existentes (através de parcerias, utilização de tecnologia, etc.)?

Considerações legais

- Que opções existem no seu país para registar um conselho empresarial?
- Quais são os requisitos legais necessários para cada uma das possíveis estruturas legais?
- Que tipo de recursos estarão disponíveis e durante quanto tempo?

Plano de acção

- Qual é o calendário de acção do conselho e as principais datas de execução projectadas?
- Quais são as próximas fases a serem executadas? Quem é o responsável pela execução de cada uma das fases e em que datas?

Monitorização e avaliação

- Quais são as actividades relacionadas com a próprio conselho empresarial, as empresas que dela fazem parte e a comunidade em geral?
- Como se medirá o sucesso das acções empreendidas?
- Como será transmitida a informação?

Resumindo:

	Inspiração				Lançamento
ACTIVIDADES PRINCIPAIS	Fase 1 Avaliar a necessidade	Fase 2 Desenvolver a estratégia	Fase 2 Organizar para atingir o sucesso	Fase 2 Financiar o conselho	Fase 2 Sustentar o conselho
	Proceder a análise situacional Fazer análise SWOT	Definir visão e missão Identificar membros potenciais Desenvolver oferta de produtos e serviços Planear comunicação	Envolver a liderança Tratar das questões legais Determinar a estrutura organizativa	Projectar as necessidades de recursos Identificar fontes de financiamento	Criar parcerias e colaborações Desenvolver estrutura de M&A
RESULTADO	Avaliação de necessidades	Plano estratégico	Plano organizativo	Plano financeiro	Plano de desenvolvimento

III. Avaliar a necessidade de um conselho empresarial

Um dos primeiros passos que empresas devem dar quando considerarem formar um conselho empresarial, é procederem a uma avaliação das necessidades. Trata-se de um instrumento prático e estratégico para determinar quais as actividades e os papéis efectivos e nela se incluem Análises da Procura, da Oferta e das Falhas Existentes.

A. Avaliação da procura

- **Modelo para proceder a uma análise da situação nacional**

Ao avaliar a procura, os conselhos deverão começar por analisar a gravidade da epidemia de HIV/SIDA no local de trabalho e na comunidade e procurar saber quais são as prioridades e a estratégia nacional. Poderá ter acesso a estatísticas e outras informações na página da internet do Banco Mundial (www.worldbank.org/afr/aids/map.htm) ou na da ONUSIDA (www.unaids.org/en/resources/epidemiology/asp). Pode-se partir do princípio de que a incidência nacional do HIV/SIDA reflectirá a incidência no sector privado. Em algumas indústrias, os factores de incidência e de vulnerabilidade são superiores à incidência nacional (por exemplo, nos transportes, no sector mineiro, etc.).

- **Avaliação das necessidades empresariais**

Para determinar os produtos e serviços para os quais pode haver procura, os conselhos deverão avaliar o interesse e a experiência que existem entre os seus membros do sector privado. Será útil considerar as diferentes necessidades das grandes empresas multinacionais e nacionais, das pequenas e médias empresas (PME), das microempresas e do sector informal da economia. Com esta informação, os conselhos podem orientar as estratégias e a oferta de produtos para as actividades em que trarão claras vantagens comparativas. E também devem ser tomadas em consideração outras limitações impostas à comunidade empresarial (por exemplo, legislação e regulação nacionais, exigências sindicais, etc.).

Podem ser feitos inquéritos às empresas através de contactos telefónicos, visitas ou durante encontros sectoriais. Além de se perguntar quais os produtos e serviços que seriam úteis, poderão ser feitas indagações informais para avaliar o nível de preocupação entre os executivos acerca do HIV/SIDA; a disponibilidade dos gestores de topo das empresas no sentido de desenvolverem iniciativas de luta contra o HIV/SIDA nos locais de trabalho; e o interesse dos executivos em formarem um conselho contra o HIV/SIDA. Estes inquéritos são também bastante úteis para procurar saber quais são as iniciativas já existentes nos locais trabalho.

B. Avaliação da oferta

É fundamental determinar quem está a fazer o quê (Mapeamento) relativamente às questões ligadas ao HIV/SIDA, por várias razões. Em primeiro lugar, o mapeamento pode ajudar a evitar a duplicação de esforços ou uma competição desnecessária. Em

segundo, o que se vai descobrindo pode ser útil para identificar potenciais parceiros, apoiantes, defensores que não se suspeitava existirem e outros recursos.

Para determinar a oferta de serviços num determinado país, os conselhos empresariais emergentes podem recorrer à informação existente. Organizações como a ONUSIDA, as Câmaras de Comércio, as Comissões Nacionais contra a SIDA, as organizações de serviços contra a SIDA, as empresas individuais, as ONG e as PVCHS são todas recursos potenciais.

C. Análise de falhas

Os resultados das avaliações anteriormente explicadas podem ajudar a determinar se existem algumas falhas no fornecimento às empresas de serviços relativos ao HIV/SIDA. Além disso, a análise de falhas ajudará também a determinar a existência de um fórum de discussão sobre que empresas poderão fornecer apoio ou orientação de políticas coordenadas. O preenchimento de uma Matriz de Análise Situacional ajudará a realçar as áreas mais críticas de necessidades não satisfeitas. Ver Apêndice 4, em Proceder a uma Análise da Situação.

D. Identificar defensores

Os resultados das análises de procura, oferta e falhas constituem uma base a partir da qual se pode começar a construir um conselho. No entanto, o próximo passo importante será identificar um grupo central de defensores pessoal e profissionalmente empenhados¹. Os desafios de desenvolver um conselho desde a ideia inicial até ao seu lançamento exigem uma liderança forte, uma organização sólida e uma grande atenção à parte administrativa e a outros numerosos detalhes. As páginas seguintes deste manual apresentam alguns exemplos para ajudar a desenvolver essas várias componentes.

¹ Embora não exista um número preciso de empresas necessárias para iniciar um conselho, a experiência tem mostrado que pelo menos 5 empresas empenhadas podem reunir energia suficiente para trazer para o projecto um grupo bastante mais alargado.

IV. Definição da Missão e da Visão

Definições claras e concisas da missão e da visão deverão determinar o delinear da estratégia, como é descrito na Secção VI. A Caixa 4.1 sublinha as questões principais que a definição da visão e da missão deverá procurar tratar.

A. Definição da Missão

Definição e Objectivo

Missão: A definição da missão é uma declaração de objectivos. E também pode conter a filosofia e os valores fundamentais da organização. Para mais pormenores, ver Apêndice 5: Perguntas Fundamentais para se Poder Definir uma Missão.

Caixa 4.1: Definição da Missão e da Visão	
<i>Missão:</i>	Por que razão pretende o conselho empreender iniciativas contra o HIV/SIDA?
<i>Visão:</i>	Que pretende o conselho alcançar num prazo de 5-10 anos?
<i>Fonte:</i> McKinsey & Company, "The Dynamic Board: Lessons from High-Performing Nonprofits." 2003	

A missão serve para:

- Clarificar os objectivos de um conselho relativamente ao HIV/SIDA, de forma a garantir que existe coerência entre os objectivos definidos e a estratégia desenvolvida.
- Fornecer uma base para a tomada de decisões no dia-a-dia.
- Garantir que não acontecerá um *desvio da missão* quando a organização crescer e se modificar, isto é, que o conselho continua a centrar-se nos objectivos pretendidos — a luta contra o HIV/SIDA.
- Informar clara e sucintamente as audiências internas e externas acerca do objectivo e da orientação do conselho.

Caixa 4.2: Exemplos de definições de missão de Conselhos empresariais

Zâmbia: Empenhamento na prevenção e erradicação do HIV/SIDA nos locais de trabalho, através do fornecimento de programas educativos, aconselhamento e serviços correlativos à comunidade empresarial.

Uganda: Mitigação do impacto do HIV/SIDA nos locais de trabalho do sector privado e da comunidade alargada do Uganda, através do desenvolvimento, promoção e implementação de estratégias inovadoras, que têm por objectivo fornecer programas operativos de prevenção e tratamento do HIV/SIDA, de forma atempada, adequada

às situações e com qualidade.

Ásia: Delinear respostas empresariais adequadas contra o HIV/SIDA na Ásia. Para o alcançar, trabalhamos em conjunto tanto com as empresas como com os prestadores de serviços locais.

B. Visão

Definição e objectivo

A visão resulta da definição da missão e descreve o que o conselho pretende realizar a médio e a longo prazo. O processo de desenvolvimento e definição da visão deverá ser de colaboração constante. Uma visão:²

- Fornece orientação à organização à medida que esta vai desenvolvendo uma estratégia.
- Apresenta um roteiro que sublinha o que a organização pretende realizar nos próximos 5-10 anos.
- Inclui as aspirações da organização e o impacto que esta pretende ter sobre as questões relativas ao HIV/SIDA.
- Estabelece um padrão a partir do qual o progresso da organização pode ser medido.
- É suficientemente quantificável para permitir uma avaliação objectiva dos progressos feitos.

Caixa 4.3: Exemplos de definições de visão de Conselhos empresariais

Uganda: Uma força de trabalho ugandesa mais saudável e mais produtiva. Uma comunidade de trabalhadores receptiva e responsável para com os empregadores, as comunidade onde se insere e a nação, relativamente aos perigos e aos danos da epidemia de HIV/SIDA.

Namíbia: Ajudar a desenvolver um sector privado onde:

- As empresas estejam informadas e empenhadas em lidar com o HIV/SIDA
- A situação pessoal relativamente ao HIV/SIDA seja tratada com confidencialidade e sensibilidade
- As pessoas não sejam vitimizadas pelo facto de serem HIV positivas ou por terem SIDA
- As pessoas cuidem da sua própria saúde e assumam um comportamento sexual responsável
- As pessoas que vivem com a infecção/doença sejam apoiadas
- A vida produtiva das pessoas infectadas com o HIV seja prolongada

² Informação adaptada de: Kilpatrick, Andrea, Cvsa, Vishy, e Jansen, Paul, *The Dynamic Board: Lessons from High-Performing Nonprofits*, 2003. Publicado pela Nonprofit Practice da McKinsey & Company, produzido pelo New Design Center.

Desenvolver uma definição de missão³

Caixa 4.4: Como desenvolver uma definição de missão que tenha sucesso:

Por onde começar?

Podem-se dar os seguintes passos básicos para desenvolver uma definição de missão. Tenha em mente que este é um processo flexível que pode ser adaptado às necessidades da sua organização.

- ❑ **Considere por que razão a sua organização pretende desenvolver iniciativas contra o HIV/SIDA.** Para consultar um exemplo, ver Apêndice 5, Perguntas Fundamentais para se Poder Definir uma Missão.
- ❑ **Envolver as várias entidades interessadas.** O desenvolvimento de uma definição de missão é uma ótima oportunidade para os vários constituintes da organização — a liderança, a direcção, o pessoal principal, os clientes e os apoiantes — se empenharem e envolverem no projecto.
- ❑ **Teste as possibilidades de sucesso com várias entidades interessadas e envolvidas.** Ponha à prova alguns dos mais prometedores projectos de definições de missão, dando-os a ler aos seus colegas, aos membros da direcção, ao pessoal, aos clientes e aos apoiantes. Aproveite as suas opiniões e sugestões para melhorar a definição de missão final.

Logo que tenha uma definição de missão, deverá utilizá-la das seguintes formas:

- ❑ **Transmitir a missão.** Transmitir claramente a missão aos membros da direcção, ao pessoal e a outras pessoas envolvidas. Como a missão deverá ser utilizada para orientar as actividades da organização, é importante que a direcção e o pessoal estejam bastante familiarizados e se sintam à vontade relativamente a ela.
- ❑ **Incorporar a missão.** Recorrer com regularidade à missão durante as reuniões da direcção e as sessões de estratégia, para orientar as tomadas de decisão e para poder optar entre actividades concorrentes.

Rever a missão. A definição da missão deverá ser um instrumento flexível, que deve ser revista, pelo menos de três em três anos, para garantir que continua a ser válida e que responde às necessidades do ambiente da organização.

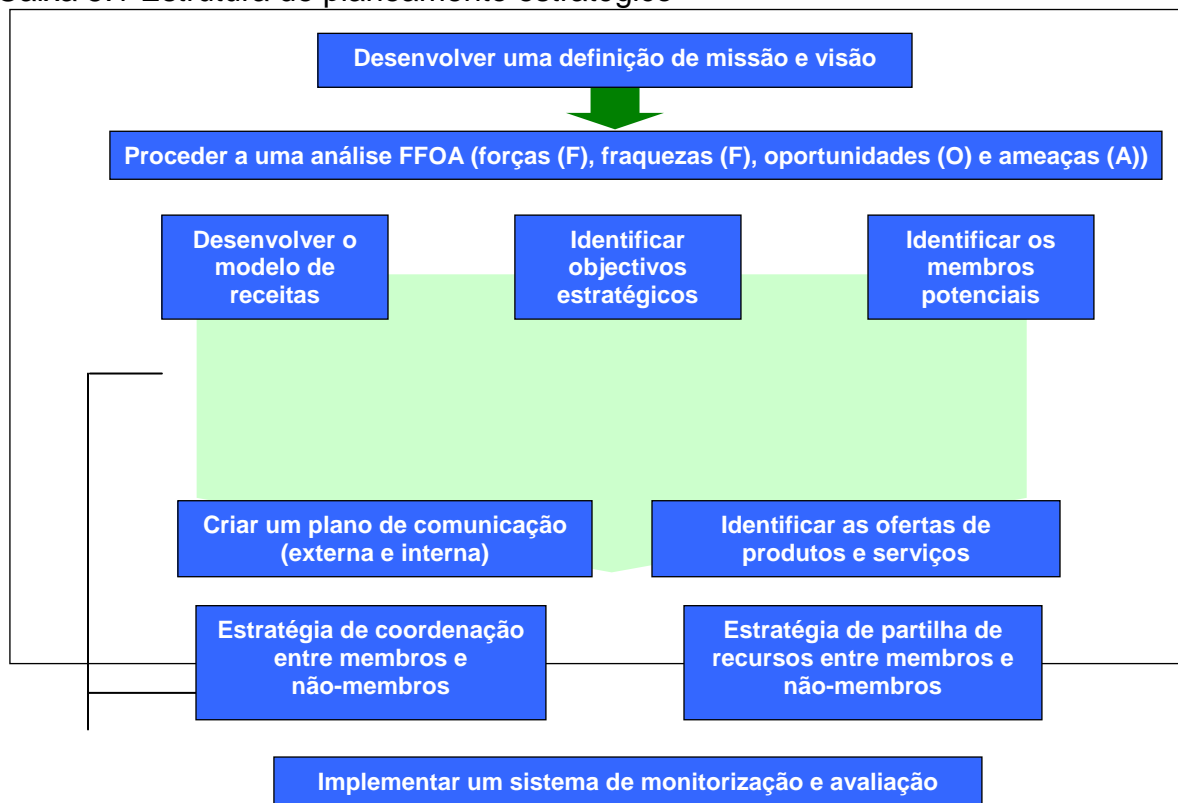
³ Dees, Gregory, Jed Emerson, e Peter Economy, *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2001.

V. Plano estratégico

Planeamento estratégico

O planeamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões e acções fundamentais que moldem e orientem o que uma organização é, faz e porque o faz, tendo em vista o futuro. Após a feitura do plano estratégico, deve ser preparado um plano operacional para o ano que se inicia. O plano operacional é um calendário de acontecimentos e responsabilidades, que descreve em detalhe as acções que devem ser empreendidas de forma a cumprir os objectivos traçados no plano estratégico⁴.

Caixa 5.1 Estrutura de planeamento estratégico



O planeamento estratégico do conselho deverá ser considerado no âmbito da Política/Estrutura Nacional de luta contra o HIV/SIDA.

⁴ "Strategic Planning", Blackerby Associates, Inc., 2003. (http://www.allianceonline.org/FAQ/strategic_planning)

A. Identificar forças/fraquezas e oportunidades/ameaças

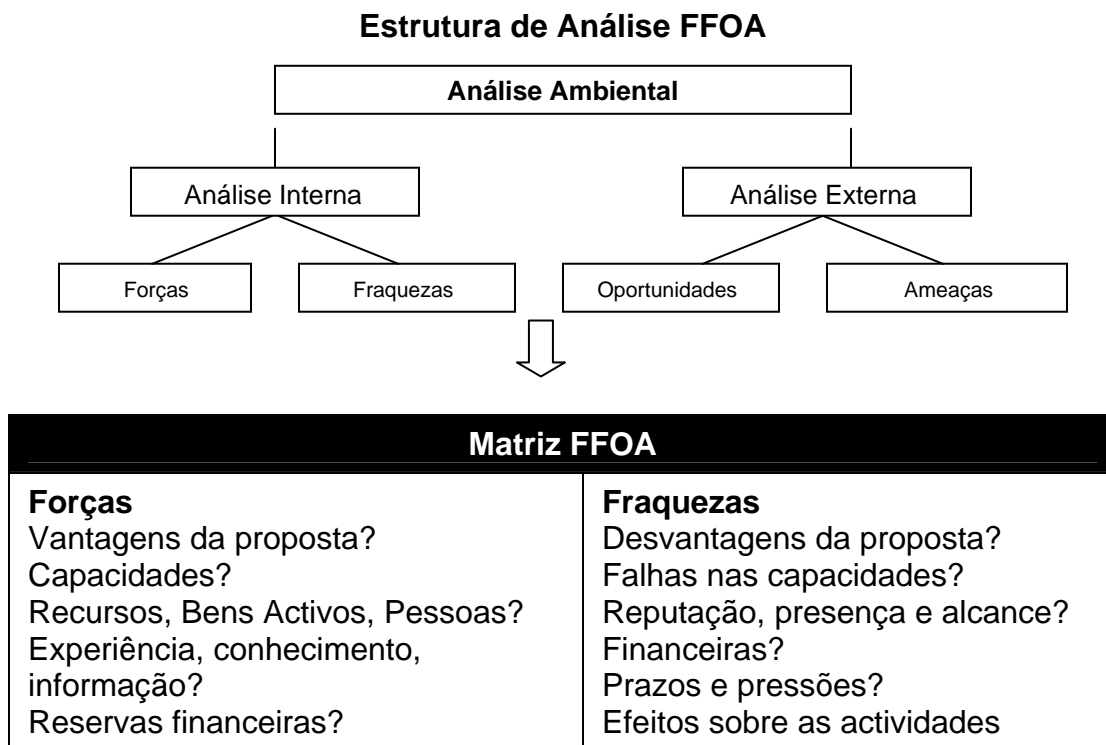
Apesar de ser difícil fazer uma avaliação sistemática das forças e fraquezas do conselho enquanto esta está ainda nas fases iniciais de formação, uma análise do ambiente interno e externo é uma parte importante do processo de planeamento estratégico.

Entre as perguntas gerais que devem ser feitas, incluem-se as seguintes:

- Existem defensores empresariais que possam partilhar experiências e motivar outros?
- Existe uma consciência pública acerca do HIV/SIDA?
- Existem já empresas a lidar com a questão?
- Que tipo de fundos e recursos estão disponíveis? Durante quanto tempo?
- Existe vontade política para criar um conselho?

Mais especificamente, os factores ambientais internos da organização podem normalmente ser classificados como forças (F) ou fraquezas (F) e os externos como oportunidades (O) ou ameaças (A). Esta análise do ambiente estratégico é designada como análise FFOA (ou SWOT, em inglês).

A análise FFOA fornece informação que é útil para confrontar os recursos e as capacidades da organização com o ambiente competitivo onde ela opera. O diagrama seguinte mostra como uma análise FFOA se integra numa análise ambiental.



Marketing – alcance, distribuição, consciência? Localização geográfica? Acreditações, qualificações, classificações? Processo, sistemas, TI, comunicações? Padrões culturais, comportamentais e de atitudes?	principais, distração? Moral, empenhamento, liderança? Acreditações, etc.?
Oportunidades Desenvolvimento do mercado Tendências da indústria e do estilo de vida? Inovação e desenvolvimento tecnológico? Influências globais? Nichos de mercado alvo? Informação e pesquisa? Parcerias, organismos, distribuição?	Ameaças Efeitos políticos? Efeitos legislativos? Efeitos ambientais? Capacidade de sustentação interna? Fraquezas intransponíveis? Perda de pessoal fundamental? Apoio financeiro sustentável? Economia – no país, no estrangeiro? Efeitos climáticos e de sazonalidade?

B. Estrutura dos membros

Definir os Potenciais Membros

A missão e a visão do conselho empresarial determinam qual é a principal audiência a atingir. Os bens activos e os interesses dos defensores da indústria ajudam a determinar quais são os potenciais membros do conselho.

Para definir quais são os membros potenciais, os fundadores de um conselho devem começar por estabelecer qual é o tamanho apropriado do conselho e quais são as suas necessidades essenciais no que diz respeito ao número de membros. Deverá também decidir quais dos seguintes grupos poderão ser escolhidos para membros: empresas (por actividade industrial e dimensão), ONG, sector público, empresas para-estatais, fornecedores de serviços, etc. A liderança deve também conceber uma estratégia para trabalhar com os não-membros. À medida que um conselho se for desenvolvendo e expandindo, é provável que estas decisões vão evoluindo.

Privilégios dos Membros

Poderá ser útil incluir incentivos numa campanha de captação de membros. Incentivos que podem incluir mas não estão limitados ao seguinte:

- Acesso à informação, incluindo informação actualizada, nacional e internacional, sobre o HIV/SIDA, boletins informativos de conselhos empresariais e outros recursos recolhidos e distribuídos pelo conselho.
- Apoio de outros membros do conselho e do pessoal do conselho empresarial, incluindo aconselhamento; visitas dos executivos do conselho empresarial à empresa membro, no sentido de envolver os gestores de topo e discutir as implicações dos custos do HIV/SIDA sobre a empresa; partilha de recursos em espécie, etc.
- Reconhecimento público pelas actividades empreendidas contra o HIV/SIDA.
- Oportunidades de comunicação, incluindo a inserção do nome e logótipo da empresa em publicações do conselho empresarial; direito de utilizar o logótipo oficial do conselho em promoções da empresa, etc.
- Acesso a acções de formação organizadas pelo conselho empresarial.

Caixa 5.2: Como determinar os membros potenciais
Dever-se-á responder às seguintes perguntas:

Estrutura de participação?

- ❑ ***Quais os membros que, em conjunto, melhor conseguirão realizar a missão e a visão do conselho?*** A primeira coisa que o conselho deve ter em conta é se será necessário os potenciais membros possuírem determinados requisitos ou se a participação estará aberta a todas as empresas. Por exemplo, se um dos princípios fundamentais da missão for incluir organizações comunitárias e grupos de interesses, o conselho deverá considerar a possibilidade de incluir a representação de organizações como as PVCHS, a ONUSIDA e/ou defensores do envolvimento directo das PVCHS como a Maior Envolvimento das Pessoas que Vivem com a SIDA (GIPA)
- ❑ ***Deverão entidades fora da comunidade empresarial fazer parte do conselho como membros ou filiados (por exemplo, membros de ONG, sector público, líderes comunitários e outros)?*** O facto de os membros serem exclusivamente empresas pode ajudar o conselho a permanecer centrada nos assuntos que mais interessam à comunidade empresarial. Porém, ao limitar a participação exclusivamente às empresas, um conselho pode estar a excluir importantes entidades envolvidas e a reduzir a capacidade do conselho para agir em concertação com o esforço nacional mais vasto de luta contra o HIV/SIDA.

- **Deverão as pequenas e médias empresas fazer parte do conselho?** Para aumentar a representatividade das PME e garantir que os seus pontos de vista são tidos em conta, os conselhos poderão incluir PME como membros. Os grandes empregadores são, em geral, os principais membros potenciais dos conselhos. No entanto, são as PME e as micro-empresas que constituem a maior parte do sector privado. Deverá reflectir-se bem sobre a melhor maneira de as envolver nos programas do Conselho Empresarial.

Número de membros?

- **Tendo em conta as várias limitações do conselho (organizacionais, financeiras, etc.), deverá o número de membros ser determinado pelo número que poderá, de forma realista e eficaz, participar?** Muitos conselhos chegaram à conclusão de que, durante a fase de arranque, é preferível começar a organização à volta de um pequeno grupo central de membros altamente dedicados. E só depois de o conselho ter adquirido capacidade organizativa e reforçado a sua oferta de produtos, poderá começar a alargar a participação a outros membros potenciais.

Benefícios da participação/Estrutura das quotas?

O que significa ser membro do conselho? Os membros do conselho têm alguns benefícios — por exemplo, acesso a produtos e serviços — que os não-membros não têm? Pagam regularmente quotas para terem acesso a esses privilégios? (Para mais informações acerca de como estruturar as quotas dos membros, ver a Secção VII.) Se são cobradas quotas aos membros, os conselhos devem garantir que os benefícios que os membros recebem compensam as quotas pagas; quer se trate de efeitos positivos e de conhecimento público da empresa; fornecimento de produtos e serviços exclusivos para os membros; ou outros privilégios.

Caixa 5.3: Exemplos de estruturas de participação

1. Uma abordagem descentralizada

Em 2003, o Conselho Empresarial Nacional para a Prevenção da SIDA (CEN), do Brasil, contava cerca de 30 grandes empregadores entre os seus membros. Em vez de aumentar o número de membros, o conselho decidiu ajudar a formar conselhos empresariais locais nos vários estados do país. O CEN, que já ajudou a criar conselhos empresariais locais de luta contra o HIV/SIDA em estados como o Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo, espera construir uma rede de conselhos locais em todo o Brasil e acredita que as delegações/conselhos locais no terreno são a melhor forma de o conseguir.

Ao mesmo tempo que cria os conselhos locais, o CEN trabalha em estreita colaboração com os sindicatos e as câmaras de comércio no sentido de mobilizar os seus membros em todo o país. Como representam vários sectores industriais, estas organizações têm contactos alargados tanto com grandes empregadores como com PME. Os membros individuais do CEN também desempenham um papel activo na criação de conselhos empresariais nos estados onde actuam.

2. Um estudo de contrastes

Criada em 1997, o Conselho Empresarial Sul-Africano de luta contra o HIV/SIDA (SABCOHA) tem tido relativamente poucos membros quando comparada com o sector privado da África do Sul. Em Agosto de 2003, a SABCOHA tinha 28 membros, que eram fundamentalmente grandes companhias com actividade internacional. Preocupada em construir a organização passo a passo, a SABCOHA tomou a decisão estratégica de não se alargar a um maior número de empresas antes de estar devidamente preparada.

O Conselho Empresarial de luta contra a SIDA da Namíbia (NABCOA) está a desenvolver um modelo diferente, que pretende incluir todas as entidades interessadas do sector privado do país. Em resultado disso, a NABCOA tinha 50 empresas membros quando iniciou a sua actividade: o que é um grande número, tendo em conta a dimensão do sector privado da Namíbia.

3. Representação não-empresarial

Os conselhos empresariais existentes de luta contra a SIDA têm optado por diferentes abordagens no que diz respeito à inclusão de membros não-empresariais. Em países como o Botswana e o Brasil, os conselhos apenas admitem empresas como membros. Mas, em contraste, os conselhos da Namíbia e da Zâmbia acolheram de braços abertos representantes de ONG, tanto como membros dos conselhos como nas próprias direcções destas.

4. Participação informal

Como nasceu a partir da Federação dos Empregadores da Suazilândia (FSE), o Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Suazilândia (SBC) considerou que todos os membros da eram membros do conselho. Tendo em conta a pequena dimensão do país, a SBC inclui como membros todas as empresas da Suazilândia. Este conselho não possui um estatuto formal de membro participante e, por conseguinte, não cobra quotas pelos seus serviços. Os seus fundos operacionais vêm de fontes externas como o Rotary Club e a comissão nacional de luta contra a SIDA da Suazilândia.

5. Alargamento às PME

Vários conselhos procuraram fazer da inclusão de PME uma das partes fulcrais da sua estratégia. Esta procura de alargamento é particularmente importante porque, de outra forma, as PME podem não dispor de recursos para, só por si, empreenderem iniciativas de luta contra o HIV/SIDA. Nesse sentido, vários conselhos, incluindo o Conselho Empresarial Sul-Africano de luta contra o HIV/SIDA (SABCOHA), estão a planear alargar significativamente as suas actividades, no sentido de incluírem PME.

Mas a utilização dos escassos recursos de um conselho para procurar incluir as PME pode ter as suas desvantagens, como o Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Suazilândia (SBC) recentemente descobriu. Durante a primeira fase do seu funcionamento, em 2002, este conselho começou por escolher como alvo PME que, muitas vezes, tinham cinco empregados ou menos. Apesar de ter tido bastante sucesso em envolver um grande número de pequenos empregadores, particularmente das zonas rurais, estes, normalmente, não tinham capacidade para manter um esforço permanente direccionado para a luta contra o HIV/SIDA. Pelo que, para maximizar o impacto potencial dos recursos limitados do conselho empresarial, a SBC decidiu passar a ter como alvo, na fase de funcionamento seguinte, empresas com 20 empregados ou mais.

6. Alargamento à comunidade

O Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA do Uganda (UBC) optou por uma abordagem muito inclusiva dos seus potenciais clientes. Além de trabalhar com o sector empresarial, a UBC alargou as suas actividades de luta contra o HIV/SIDA às comunidades onde as empresas exercem a sua actividade. É assim que a UBC desenvolve um programa de prevenção contra o HIV/SIDA dirigido ao sector informal de um mercado de Kampala. Está também activamente envolvida na criação e funcionamento de clínicas para tratamento de doentes com HIV/SIDA economicamente desfavorecidos. Além disso, a UBC optou também por uma abordagem inclusiva relativamente ao sector empresarial, ao oferecer os seus serviços a todas as empresas, sem fazer distinção entre membros e não-membros.

C. Ofertas de produtos e serviços

Definir produtos e serviços

Os conselhos empresariais podem oferecer uma grande variedade de produtos e serviços, que, normalmente, abrangem várias categorias gerais:

- **Partilha de informação:** Representa uma plataforma para troca de experiências e técnicas entre empresas que estão a implementar iniciativas de luta contra o HIV/SIDA e as que estão a pensar implementá-las.
- **Fornecimento de serviços a empresas:** Oferece uma variedade de produtos e serviços de auxílio ao desenvolvimento e implementação de políticas e programas de luta contra o HIV/SIDA, que podem incluir a prevenção, o aconselhamento e testagem voluntária (ATV) e o tratamento.
- **Promoção e angariação de apoios e educação:** Funciona como veículo para a comunicação de medidas de defesa e educação entre as empresas, o governo e a comunidade em geral.
- **Actividades comunitárias:** Permitem o fornecimento directo de serviços às comunidades onde as empresas exercem a sua actividade. Facilitam a o estabelecimento de contactos, a assistência técnica, a criação de parcerias entre as empresas, o governo e a sociedade civil.

Os conselhos têm referido alguns factores de sucesso comuns no desenvolvimento de produtos e serviços. Em primeiro lugar, é fundamental que os produtos e serviços sejam *determinados pela procura*, isto é, que respondam às necessidades dos membros que estão dispostos e em condições para se envolverem activamente. Se a capacidade organizativa pode e deve influenciar o leque das actividades disponibilizadas, a preocupação com as necessidades dos clientes ajudará a atingir o sucesso. Os resultados da *avaliação da procura* podem ajudar a terminar quais os produtos que serão mais úteis.

Além disso, as conselhos existentes referem que é importante ter alguns produtos e serviços bem concebidos e de elevada qualidade já preparados aquando do início da actividade. Como foi referido atrás, é fundamental criar uma impressão positiva acerca do conselho na altura do seu lançamento, porque é, normalmente, quando a atenção e o entusiasmo relativamente a ela são mais elevados. O Conselho Empresarial de luta contra a SIDA da Tailândia refere que é: "... fundamental dispor de um conjunto de actividades já prontas antes do lançamento de um conselho. Essa estratégia ajudou-nos a gerir as expectativas e projectou uma imagem positiva da organização logo desde o começo".

Os conselhos podem não ter os recursos financeiros ou organizacionais para desenvolver actividades em larga escala antes do lançamento. Por isso, muitas dos conselhos existentes chegaram à conclusão de que é útil organizar actividades mais

pequenas e de curto prazo, como sessões de formação conjuntas ou *sessões de trabalho*, planeadas para pouco depois do lançamento de uma novo conselho. Estas actividades ajudam a manter o interesse dos membros actuais e fornecem alguns *bons resultados rápidos* que podem ser utilizados em futuras campanhas de sensibilização e captação de novos membros e potenciais dadores.

D. Desenvolver produtos e serviços: decidir o que se deve oferecer

Caixa 5.4: Como desenvolver produtos e serviços

- ❑ **Desenvolver ideias para uma lista potencial de produtos a oferecer.** Devem ser tidas em conta as conclusões da avaliação da procura, porque é fundamental que os produtos e serviços desenvolvidos correspondam à procura existente. Para mais algumas ideias adicionais, consultar a secção de Exemplos de Produtos e Serviços, abaixo, o Apêndice 6, Estrutura de Avaliação de Produtos/Serviços e o Quadro 5.1.
- ❑ **Proceder a uma avaliação inicial dos produtos e serviços.** A Estrutura de Avaliação de Produtos/Serviços, que faz parte do Apêndice 6, poderá ser bastante útil. De notar que essa estrutura apresenta algumas categorias sugeridas para avaliação. No entanto, cada conselho deverá estabelecer a ordem de prioridades e definir os critérios de avaliação de acordo com os critérios que se julgarem mais importantes para a selecção de produtos e serviços.
- ❑ **Criar uma “pequena lista” de potenciais produtos e serviços para avaliação mais detalhada.** De acordo com os resultados da fase anterior, devem ser determinados quais os produtos e serviços que merecem uma avaliação mais aprofundada.
- ❑ **Determinar potenciais parcerias e colaborações que podem ser desenvolvidas.** Rever as conclusões da Avaliação da Oferta para determinar se há outras organizações a trabalhar em projectos semelhantes ou complementares. Essas organizações poderão ser parceiros valiosos ou recursos de conhecimento e informação.
- ❑ **Avaliar as necessidades de recursos e financiamento:** Determinar quais os recursos financeiros e não-financeiros necessários para a implementação de um produto/serviço. Para mais informações, ver Secção VII, Projectar as Necessidades de Recursos do Conselho.
- ❑ **Determinar o preço.** Deverá o produto/serviço ser oferecido sem qualquer custo ou por determinado preço? Para decidir isso, determinar quem é o que cliente alvo (grandes empresas, PME, membros da comunidade) e quanto podem e estão dispostos a pagar. Discutir as estruturas de preços com os utilizadores alvo do produto/serviço, ou seja desenvolver uma campanha de consciencialização entre os empregados das empresas. Sempre que possível, estudar os preços de produtos/serviços semelhantes

para criar um padrão.

- ❑ **Avaliar as fontes de financiamento.** Se o produto/serviço for oferecido a custo zero ou subsidiado, avaliar as fontes de financiamento. Para mais informações acerca de potenciais fontes de financiamento, ver Secção VII, Financiar o Conselho.
- ❑ **Reavaliar a viabilidade do projecto proposto.** Se não estiverem disponíveis recursos adequados para o produto/serviço proposto, deve ser considerada a reavaliação do produto numa data posterior; a rejeição do actual produto/serviço em favor de outros menos dispendiosos; a procura de fontes de financiamento adicionais; ou o desenvolvimento de um modelo de preços alternativo.
- ❑ **Estabelecer as fases de implementação e o calendário de lançamento dos produtos.** Estabelecer claramente todas as fases de implementação antes do lançamento do produto (por exemplo, desenvolvimento do produto, campanha de marketing, etc.) e criar um calendário com as datas de início e encerramento dessas fases. Haverá algumas dificuldades e desafios potenciais que possam atrasar ou impedir a implementação das diversas fases? Se existem, como deverão ser geridos?
- ❑ **Desenvolver produtos seleccionados antes do lançamento.** Os conselhos podem beneficiar muitíssimo de apresentarem um número seleccionado de produtos e serviços bem concebidos na altura do seu lançamento.

Quadro 5.1: Exemplos de Ofertas de Produtos e Serviços

Actividade	Exemplos
Partilha de informações para empresas	<ul style="list-style-type: none">❑ Fora nuns para troca de experiências (seminários, sessões de trabalho, palestras, encontros).❑ Actividades de estabelecimento de contactos informais.❑ Orientações, políticas e estudos de caso de boas práticas.❑ Páginas da internet de conselhos empresariais com recursos de informação e de endereços de internet.❑ Bibliotecas.❑ Sessões de informação destinadas às PME para a partilha de conhecimentos adquiridos.

Fornecimento de serviços a empresas

- ❑ Formação sobre intervenções de combate ao HIV/SIDA nos locais de trabalho (por exemplo, formação de conselheiros homólogos, pessoal de recursos humanos, etc.).
- ❑ Desenvolvimento de políticas e orientações individuais para cada local de trabalho.
- ❑ Consultoria sobre desenvolvimento e implementação de intervenções de combate ao HIV/SIDA nos locais de trabalho (por exemplo, iniciativas de ATV e ARV, tratamento e cuidados, esclarecimento dos empregados, distribuição e esclarecimento acerca do uso de preservativos).
- ❑ Instrumentos, programas de formação e recursos relativos às intervenções de combate ao HIV/SIDA nos locais de trabalho.
- ❑ Inquéritos e levantamentos nos locais trabalho.
- ❑ Sessões de informação e ajuda das grandes empresas com programas de luta contra o HIV/SIDA bem estabelecidos às PME sobre a forma de desenvolver intervenções nos locais de trabalho.

Promoção e angariação de apoios e educação

- ❑ Campanhas de informação para educar as empresas e a comunidade em geral acerca da necessidade de prevenir e tratar a SIDA, reduzir a estigmatização, chamar a atenção para as questões da actividade empresarial e do HIV/SIDA, etc.
- ❑ Promover e angariar apoios junto de quem define as políticas e atrair a atenção e recursos para as questões da actividade empresarial e do HIV/SIDA.
- ❑ Defender a aprovação de legislação e políticas nacionais contra a discriminação.
- ❑ Procurar cativar os líderes empresariais no sentido de aumentarem o seu envolvimento nas questões da actividade empresarial e do HIV/SIDA.
- ❑ Estudos e recomendações inter-programas (por exemplo, documentos programáticos sobre políticas).

Actividades comunitárias

- ❑ Fornecimento directo de serviços a pessoas não pertencentes às empresas (por exemplo, disponibilização de linhas telefónicas informativas, ATV, distribuição de preservativos, informação sobre prevenção, etc.).
- ❑ Campanhas e actividades educativas relativas ao HIV/SIDA.
- ❑ Parcerias com ONG e com o sector público para alargar as actividades de auxílio às comunidades.

Partilha de recursos (entre os membros)

- ❑ Gestão contabilística
 - ❑ Gestão de compras
 - ❑ Gestão financeira
 - ❑ M&A e avaliações
 - ❑ Outros
-

Caixa 5.5: Exemplos de produtos e serviços

Exemplos de ofertas de produtos e serviços

As actividades e os objectivos que os conselhos resolvem desenvolver podem ser bastante diversos e abranger várias áreas. Poderá ver a seguir alguns exemplos específicos de conselhos já existentes.

Conselho Empresarial de luta contra a SIDA da Tailândia (TBCA), Actividades de Auxílio à Comunidade

- Programa de visitas domiciliárias a Pessoas que Vivem Com o HIV/SIDA, em colaboração com quatro ONG. Através deste programa, a TBCA presta serviços de emergência e concede pequenos empréstimos para formação profissional e actividades de criação de rendimentos.
- Campanhas públicas de consciencialização e actividades de prevenção contra o HIV/SIDA, em colaboração com mais de 20 ONG.
- Linha telefónica informativa que fornece um serviço de 24 horas de informação sobre o HIV/SIDA. É um serviço que trata de temas como: instituições que fornecem serviços financeiros e de apoio social, cuidados domésticos, vacinas e medicina tradicional, SIDA nas mulheres grávidas e nas crianças, despistagem do HIV e questões legais.
- Programa de educação paritária sobre o HIV/SIDA dirigido aos

jovens, em colaboração com a Shell Oil. Os empregados de setenta e cinco estações de serviço de Banguécoque são informados sobre as questões do HIV/SIDA através de uma rede de voluntários.

Uganda, Actividades e objectivos em 2003-2004

- Iniciar pelo menos quatro modelos de intervenção e prevenção contra o HIV/SIDA, durante o primeiro trimestre de 2004.
- Iniciar um programa de recrutamento de membros empresariais com actividades específicas dirigidas a, pelo menos, 15 empresas multinacionais, até ao final de 2003.
- Apoiar 30 locais de trabalho no sentido de melhorar e acelerar a realização atempada de actividades programáticas de combate ao HIV/SIDA nos locais de trabalho. Auxiliar, de uma forma racional e sistemática, na concepção, desenvolvimento, adopção, implementação e avaliação periódica de políticas eficazes e eficientes de combate ao HIV/SIDA nos locais trabalho.
- Criar um Centro de Apoio empresarial especializado na prestação de terapia anti-retroviral aos trabalhadores de grandes empresas e PME.
- Abrir o primeiro centro de tratamento da SIDA para prestar TAR grátis, até ao final do primeiro trimestre de 2002. Determinar a localização do segundo centro até ao final de 2003.
- Atingir os objectivos financeiros do conselho, desenvolvendo uma estratégia de programas de parcerias estratégicas com organismos envolvidos a nível nacional e internacional.
- Desenvolver um relacionamento activo com as pessoas e organismos envolvidos, tanto a nível interno como externo.

Zâmbia, Actividades em desenvolvimento

- Promover, angariar apoios e exercer pressão no sentido de aumentar a actividade do sector privado na luta contra o HIV/SIDA na Zâmbia.
- Formulação e implementação de políticas de luta contra o HIV/SIDA nos locais trabalho.
- Envolvimento multi-sectorial no planeamento de programas de prevenção, através da Parceria de luta contra a SIDA nos Locais de Trabalho da Zâmbia.
- Acesso a serviços comunitários e de formação técnica.
- Distribuição de preservativos masculinos grátis e materiais de informação e educação a todas as empresas membros do Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Zâmbia (ZBCA).

- Através de um boletim informativo regular, fornecer às empresas membros da ZBCA informação actualizada sobre os últimos desenvolvimentos no campo da luta contra o HIV/SIDA.

E. Plano de comunicação – O que é um plano de comunicação e porque é necessário?

Um plano de comunicação consiste numa série de estratégias e táticas utilizadas para promover e implementar as actividades de luta contra o HIV/SIDA da sua organização. Inclui o auxílio e contacto com uma grande variedade de pessoas e organismos envolvidos, o estabelecimento de uma rede de contactos com os meios de comunicação social, a criação de uma campanha educativa e medidas no sentido da defesa e promoção do projecto.

Um plano de comunicação pode ser usado para:

- Promover o objectivo e a missão do conselho empresarial.
- Anunciar os resultados de projectos desenvolvidos pelo conselho empresarial.
- Chamar a atenção para a necessidade de um maior envolvimento do sector empresarial no campo da gestão do HIV/SIDA.

Um plano de comunicação também pode ser utilizado para recrutar novos membros e captar financiamentos adicionais.

O segredo de um bom plano de comunicação é o estabelecimento de objectivos claros e concisos e um planeamento bem organizado. O quadro 5.2 mostra como se pode criar um plano eficaz.

Quadro 5.2: Perguntas que devem ser respondidas quando se desenvolve uma estratégia de comunicação

Perguntas	Exemplos
Que audiência pretende alcançar?	Empresas Trabalhadores Público em geral Políticos Potenciais doadores
Que mensagem está a tentar comunicar? <i>Assegure-se de que a mensagem é interessante, tanto para os meios de comunicação como para a sua audiência alvo. Se não o for, provavelmente não terá sucesso.</i>	Se o objectivo é promover o conselho, a mensagem poderia ser: O único conselho do país O maior conselho do país. O conselho com um crescimento mais rápido.

Quais os meios de comunicação ou canais que mais provavelmente poderão influenciar a sua audiência?	Jornais (<i>quais?</i>) Televisão (<i>que canais?</i>) <i>Correspondência Promocional (de que tipo e remetidos por quem?)</i> Rádio (<i>que estações?</i>)
Como comunicarão os membros uns com os outros?	Boletim informativo ou <i>newsletter</i> na internet Reuniões periódicas Fóruns seleccionados sobre temas de interesse geral

Quadro 5.3: Mecanismos de Comunicação

	Mecanismos	Objectivos	Prós e Contras
Plano Básico	Reunião empresarial promocional	Promove o conselho num contexto de reunião, utilizando membros do conselho que defendem os benefícios da adesão.	<ul style="list-style-type: none"> + Fácil de organizar e realizar. - Só é eficaz em pequenos grupos. - Só é eficaz se realizada uma ou duas vezes por ano.
	Folheto promocional	Resumem sumariamente a missão do conselho, que inclui informação de contactos relevante e é apresentada de uma forma atractiva.	<ul style="list-style-type: none"> + De produção relativamente barata. + Pode ser distribuído em todos os eventos e reuniões. - Só por si, não será suficiente para promover o conselho e/ou recrutar novos membros.
	Conferências de imprensa	Promovem o conselho e os seus resultados junto dos meios de comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> + Uma forma bastante eficaz, em termos de custos, de chegar a uma audiência alargada. - Só funcionam quando a informação que é transmitida é interessante para os meios de comunicação. - Podem exigir muito trabalho e tempo para se conseguirem organizar. - Precisam de ser complementadas por outras actividades para se conseguir atingir uma consciência alargada das mensagens fundamentais.

Plano Elaborado	Stand promocional	Para promover o conselho e recrutar membros em reuniões/congressos públicos.	<ul style="list-style-type: none"> + Boa forma de fazer novos contactos e a recrutar membros. - Pode ser dispendioso de produzir e colocar nos congressos. - Precisa de ter sempre alguém a atender e a prestar informações durante todo o tempo do congresso; pelo que poderá necessitar de bastante pessoal.
	Correspondência Promocional	Para transmitir a mensagem fundamental à audiência alvo.	<ul style="list-style-type: none"> + Permitem um controlo total da mensagem. + Permitem um controlo total da audiência alvo. - São dispendiosos. - É preciso enviar um grande número; só 10-20% serão lidos.
Plano Alternativo	Publicidade	Para promover o conselho e os seus membros.	<ul style="list-style-type: none"> + Se houver orçamento e conhecimentos técnicos disponíveis, poderá atingir-se até cerca de 80% da divulgação e consciencialização em apenas 3-6 meses. - É muito difícil criar publicidade eficaz; não deve ser feita sem a ajuda de especialistas. - Tem de se comprar espaço nos meios de comunicação, que é bastante dispendioso, para anunciar eficazmente.
	Galas	Para recolha de fundos.	<ul style="list-style-type: none"> + Podem funcionar tanto como eventos promocionais como de recolha de fundos. - Exigem muito pessoal e tempo e podem ser dispendiosas de organizar. - É difícil cobrir os custos e conseguir ficar ainda com algum dinheiro.

F. Canais de comunicação dos conselhos empresariais

Os conselhos dependem de vários canais promocionais para implementar os seus planos de comunicação. Abaixo poderá ver exemplos de alguns desses canais mais importantes.

- a) **Meios de comunicação social:** Em 2003, o Conselho Empresarial sul-africana de luta contra o HIV/SIDA (SABCOHA) iniciou uma parceria com a Johnnic Communications, uma das suas empresas membros. No âmbito dessa parceria, o *Sunday Times – Business Times* deu prioridade a notícias originadas pela SABCOHA e concordou em dar cobertura de forma consistente a iniciativas empresariais relativas ao HIV/SIDA, ao longo de todo o ano. O *Sunday Times – Business Times* concordou em fornecer aconselhamento estratégico à SABCOHA relativamente à sua estratégia de marketing. Os primeiros resultados desta parceria tornaram-se evidentes em Agosto de 2003, quando o *Sunday Times* publicou uma série de artigos que realçavam o papel do sector empresarial na luta contra a SIDA. Estes artigos incluíam descrições de programas nos locais de trabalho iniciados pelos membros da SABCOHA, BMW e Standard Chartered Bank, bem como uma entrevista a Gaby Magomola, presidente da SABCOHA.
- b) **Internet:** Vários conselhos empresariais de luta contra a SIDA, como o Conselho Empresarial de luta contra a SIDA da Tailândia (TBCA), a SABCOHA e o CEN do Brasil, criaram as suas próprias páginas na internet, com informações acerca de boas práticas empresariais e outros recursos bastante úteis. A SABCOHA integrou a sua página num portal mais vasto da internet, chamado Red Ribbon, que fornece informações relativas ao HIV/SIDA e é gerido pela empresa Metropolitan Life. O conselho brasileiro integrou a sua página na do Ministério da Saúde do Brasil. Em ambos os casos, os conselhos partilham infra-estruturas da internet com outros parceiros e beneficiam, desse modo, das capacidades já existente.

A ECONET, uma empresa que liderou o movimento no sentido da criação de um conselho empresarial contra a SIDA no Zimbabwe, criou uma página da internet chamada “You are not alone” (Você não está sozinho). Esta página funciona como um fórum de discussão de questões relativas ao aconselhamento e testagem voluntária e ao acesso a medicamentos. Muitas das discussões surgidas na página centram-se em temas que são relevantes para as intervenções de luta contra o HIV/SIDA nos locais de trabalho. O fórum está aberto a membros do conselho empresarial e ao público em geral.

- c) **Boletins informativos:** Muitos conselhos empresariais de luta contra a SIDA publicam um boletim informativo periódico. Os boletins informativos mantêm os membros e outras pessoas e instituições envolvidas a par das actividades do conselho, ao mesmo tempo que funcionam como instrumentos de informação e promoção. Por exemplo, o Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Zâmbia (ZBCA) lançou um boletim informativo trimestral em 2003, intitulado *Business Action*, que é distribuído gratuitamente aos seus membros. Este

boletim informativo, que é composto por seis páginas a cores, gerou bastante interesse e reacções muito positivas entre os membros da ZBCA.

- d) Eventos:** Os conselhos aproveitam frequentemente eventos como os fóruns empresariais para transmitir a sua mensagem e fazer publicidade das suas actividades. Entre os eventos que normalmente servem como pontos de reunião importantes incluem-se: lançamentos de conselhos empresariais, dias especiais como o Dia Mundial de luta contra a SIDA ou dias festivos, acontecimentos desportivos, programas culturais e cerimónias ou jantares destinados a reconhecer feitos especiais relativos ao HIV/SIDA.

Lançamento de um conselho empresarial

O Conselho Empresarial de luta contra a SIDA da Namíbia (NABCOA) tinha uma estratégia clara para os meios de comunicação destinada ao seu lançamento, em Junho de 2003. Procurou aproveitar o acontecimento para realçar o papel positivo que o sector empresarial poderia desempenhar na luta contra o HIV/SIDA. E procurou também estimular o interesse pela NABCOA na comunidade empresarial e no público em geral. Numa tentativa de captar uma maior atenção dos meios de comunicação, a NABCOA convidou oradores e convidados de alto nível, entre os quais se contava o Primeiro-Ministro da Namíbia como principal orador. Adaptou também os seus materiais informativos às necessidades dos jornalistas: por exemplo, antes do acontecimento, distribuiu cópias dos discursos aos jornalistas para facilitar as citações. Em resultado de todos estes esforços, o lançamento teve uma excelente cobertura nos principais jornais e na televisão e rádio nacionais.

Dia Mundial de luta contra a SIDA e outros dias festivos

No Brasil, o CEN organizou campanhas conjuntas de promoção durante o período do Carnaval, no Dia Mundial de luta contra a SIDA e no Dia dos Namorados. Para esses acontecimentos, o conselho criou materiais de apoio e divulgação adequados a cada uma das festas e desenvolveu uma campanha coordenada em todo o país. Para o Carnaval, o CEN distribuiu um “Kit Folia”, que incluía um preservativo, serpentinas, rebuçados e um cartão informativo sobre o uso do preservativo.

No Dia Mundial de luta contra a SIDA de 2001, o CEN ajudou a organizar espectáculos teatrais e outras actividades de divulgação e consciencialização. E também distribuiu mais de 300.000 preservativos em 30 locais diferentes de todo o país. No Dia dos Namorados, ou Dia de São Valentim, o conselho distribuiu mais de um milhão de preservativos e patrocinou a criação de um filme de divulgação apresentado em televisões locais e em locais de trabalho.

e) Cerimónias e jantares: O Conselho Empresarial Global de luta contra a SIDA (GBC) aproveita a sua cerimónia anual de entrega de prémios para pôr a questão do HIV/SIDA na agenda empresarial e para defender e uma resposta mais activa por parte das empresas relativamente à epidemia. A GBC, normalmente, convida vários líderes e celebridades de alto nível para a cerimónia. O que origina um grande interesse dos meios de comunicação social e ajuda a chamar a atenção para as questões ligadas ao HIV/SIDA nos locais de trabalho.

VI. Plano organizativo

O sucesso de um conselho empresarial depende grandemente de existir uma liderança forte logo desde o início e do estabelecimento de uma estrutura organizativa eficaz e eficiente que possa apoiar a implementação. Esta secção apresenta algumas orientações relativas à liderança de um conselho e alguns conselhos práticos para criar uma estrutura organizativa eficaz.

A. A importância da liderança

Os líderes influentes podem contribuir para o bom funcionamento do conselho de várias maneiras — como promotores e defensores do projecto, conselheiros, membros da direcção e/ou membros do conselho. O seu envolvimento dá credibilidade à conselho, à medida que o sector empresarial vai sendo mobilizado, gera uma maior visibilidade e pode permitir o acesso do conselho a uma rede de contactos que pode ser bastante importante. Os defensores de causas têm sido utilizados em muitos sectores para congregarem apoios e unificarem as partes interessadas. A experiência tem mostrado que poucas medidas de promoção e angariação de apoios conseguem ter tanto sucesso em chegar aos líderes empresariais como as acções pessoais de outros líderes empresariais (ver Caixa 6.1).

B. Estrutura organizativa de um conselho

Existem várias formas de estruturar os conselhos empresariais. Um dos modelos mais adoptados consiste na formação de dois corpos centrais:

- Uma direcção
- Um secretariado

Poderá ver alguns exemplos de estruturas organizativas de conselhos existentes no Apêndice 8.

Caixa 6.1: O papel da liderança forte na Nigéria e na Namíbia.

Na Nigéria, o Governo inaugurou o Conselho Empresarial Nigeriano Contra a SIDA (NIBUCAA) em 15 de Fevereiro de 2003, integrada nas medidas nacionais de resposta à pandemia de HIV/SIDA. Durante o discurso de inauguração, o Presidente incentivou o sector empresarial nigeriano a introduzir políticas e iniciativas de luta contra o HIV/SIDA nos locais de trabalho e a alargar esses programas às comunidades situadas nas zonas de implantação das empresas.

De modo semelhante, na Namíbia, uma campanha de promoção e congregação de apoios desenvolvida por líderes empresariais

conhecidos e com bastante experiência foi fundamental para formar a massa crítica de empresas necessárias para criar a NABCOA. Quando este conselho foi lançado, em Junho de 2003, estiveram presentes o Primeiro-Ministro da Namíbia, o Ministro da Saúde e um grande grupo de pessoas bastantes conhecidas do meio empresarial. O apoio político ao mais alto nível ajudou a que a comunidade empresarial em geral se interessasse pela iniciativa. E também gerou bastante interesse nos meios de comunicação social, o que deu um bom impulso inicial à NABCOA.

1. Criar uma Direcção⁵

Definição

Uma direcção eficaz é fundamental para o sucesso de um conselho, particularmente durante a fase de arranque. A direcção, no contexto de um conselho empresarial, pode ser definida como:

*... responsável por definir (ou pelo menos aprovar) a orientação estratégica, o desenvolvimento e mobilização de recursos, as medidas de promoção e congregação de apoios, bem como pela monitorização dos progressos feitos. Cabe-lhe também garantir que [o conselho] cumpra os requisitos legais e éticos e comunique eficazmente com as pessoas e organismos envolvidos.*⁶

Deve também garantir que o conselho trabalha em concertação com a estratégia e a estrutura nacional de luta contra o HIV/SIDA.

Como criar uma direcção

- *Determinar as principais funções da direcção*, que podem incluir o fornecimento de orientação estratégica, desenvolvimento e mobilização de recursos, medidas de promoção e congregação de apoios e monitorização e avaliação dos progressos feitos. O que ajudará a orientar e a estabelecer a composição e a estrutura apropriadas da direcção.
- *Determinar a composição da direcção*
 - ✓ Há líderes empresariais e políticos de alto nível que seria útil envolver no projecto? Devem também ser considerados representantes sindicais e doadores. (Ver Caixa 6.2.)
 - ✓ Que dimensão deve a direcção ter?
 - ✓ Qual é a melhor mistura de indivíduos necessários para exercer funções na direcção e quais as actividades que serão atribuídas a cada dos seus membros?
 - ✓ Qual é a mistura apropriada de líderes empresariais e não empresariais? (Ver Caixa 6.2.)
 - ✓ Há grupos como o das Pessoas que Vivem Com o HIV/SIDA ou grupos de mulheres incluídos na direcção?

⁵ Informação sobre direcções não-lucrativas, adaptado de Dees, J. Gregory, Jed Emerson, e Peter Economy, *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of your Enterprising Nonprofit*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2002.

⁶ Adaptado de Stutely, Richard, *The Definite Business Plan*, 2.^a ed., FT Prentice Hall, 2002.

❑ *Determinar a estrutura da direcção*

- ✓ Deverá o conselho ter uma direcção ou duas?
- ✓ Deverá a direcção ser formal ou informal?
- ✓ Deverá a direcção receber alguma compensação, candidatar-se a subsídios, etc.?
- ✓ Será *necessário* ou *de direito* existir uma entidade legal?

O quadro 6.1 descreve as actividades de direcções de conselhos empresariais de combate ao HIV/SIDA. Nem todas as direcções desenvolverão todas as actividades listadas. É importante notar que, provavelmente, o papel de uma direcção modificar-se-á com tempo e durante os vários ciclos da vida de um conselho. Por exemplo, ajudar a definir a orientação estratégica será provavelmente uma das suas principais funções iniciais (e uma prioridade de tantos em tantos anos), ao passo que, noutras alturas, se poderá virar mais para outras áreas, como a da promoção e congregação de apoios.

Quadro 6.1: Actividades comuns das direcções de conselhos empresariais

Funções da direcção	Actividades
Orientação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver, com o pessoal do conselho e outras pessoas e entidades envolvidas, uma visão estratégica de longo prazo para a organização. ✓ Garantir que os objectivos são claramente definidos e adequadamente tratados. ✓ Garantir que as actividades dos membros se integram e reflectem as políticas nacionais mais vastas de luta contra o HIV/SIDA.
Desenvolvimento e mobilização de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recolha de fundos. ✓ Desenvolver parcerias estratégicas. ✓ Recrutar novos membros.
Promoção e congregação de apoios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os seus membros devem assumir o papel de líderes no sentido de aumentarem a sensibilização e consciencialização para as actividades do conselho empresarial. ✓ Convocar a atenção e o apoio dos meios de comunicação para o conselho. ✓ Envolverem-se a direcção de forma construtiva com o governo, organizações não-governamentais e grupos de assistência técnica, para a concepção e promoção de intervenções eficazes. ✓ Levar a cabo actividades de <i>lobbying</i> junto de líderes empresariais de topo do sector privado para conseguir que se empenhem na implementação de programas abrangentes de luta contra o HIV/SIDA nos locais trabalho. ✓ Criar uma rede de apoio e auxílio.
Monitorização e controlo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecer as regras que orientarão o conselho. ✓ Nomear o presidente (que contratará pessoal). ✓ Estabelecer os orçamentos prévios e os controlos financeiros. ✓ Monitorizar o desempenho do conselho relativamente aos objectivos estabelecidos. ✓ Monitorizar as despesas orçamentais, o cumprimento dos requisitos legais e as políticas do conselho.

Composição e estrutura da direcção

A composição da direcção pode variar. Porém, as direcções com dez ou doze membros normalmente têm uma dinâmica mais eficaz do que as que têm um maior número de membros, as quais se podem tornar difíceis de controlar. Normalmente,

a maioria desses membros são líderes empresariais. No entanto, muitos conselhos optam por incluir na direcção algumas pessoas envolvidas no combate ao HIV/SIDA que não pertencem às empresas do conselho, nomeadamente membros de organizações não-governamentais (ONG), câmaras de comércio, dirigentes sindicais, funcionários governamentais, PVCHS, etc. Essas pessoas podem ser úteis para garantir que as actividades do conselho estão ligadas a iniciativas nacionais mais vastas e podem também proporcionar perspectivas alternativas e ser recursos valiosos para o desenvolvimento de parcerias e colaborações.

E também a estrutura da direcção pode variar. Embora a maioria dos conselhos empresariais possuam uma única direcção, algumas têm uma estrutura dual (ver Caixa 6.2). Neste modelo, existe uma direcção consultiva, que é composta por executivos empresariais com bastante experiência que contribuem com informação estratégica, desempenham funções de promoção e congregação de apoios ao mais alto nível e têm, geralmente, uma função de consultoria. Existe, depois, uma segunda direcção, com funções de gestão, que é dirigida pelo Director de Programas e composta pela liderança do secretariado e representantes de organizações parceiras, como as ONG, câmaras de comércio e a Comissão Nacional contra a SIDA (CNS). Este grupo fornece aconselhamento técnico especializado e programático, relacionado com as actividades diárias do conselho. Embora este modelo dual possa oferecer algumas vantagens, pode também tornar-se bastante complexo, havendo o risco de sobreposição de funções e sendo mais difícil de gerir. Para conselhos empresariais com recursos limitados e/ou que estão na fase inicial, é normalmente preferível uma única direcção.

Caixa 6.2: Exemplo da estrutura da direcção do Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA do Quénia (KHBC)

O KHBC do Quénia possui uma direcção de estrutura dual, com uma direcção de gestão e uma direcção consultiva. A direcção consultiva, que é composta por cerca de 20 líderes empresariais de nível superior, desenvolve actividades de promoção e congregação de apoios e garante que o HIV/SIDA se mantém como uma prioridade da agenda empresarial. Esta direcção reúne-se trimestralmente, fornecendo aconselhamento sobre a orientação das políticas a empreender. A direcção de gestão é composta por um Director de Programas, um Gestor de Programas, gestores de recursos humanos de empresas membros, parceiros e o CNCS. O Secretariado é responsável pelo funcionamento diário do Conselho.

2. Criar um secretariado

Definido

O secretariado é o corpo administrativo de um conselho empresarial e pode ser definido como:

Uma unidade administrativa responsável por, diariamente, fazer e manter registos da actividade do conselho e outras tarefas de secretariado. Além de gerir e implementar as actividades diárias do conselho, os membros do secretariado trabalham em conjunto com a direcção no sentido de se estabelecer a orientação estratégica e a coordenação de actividades, produtos e serviços.

No entanto, a dimensão e o alcance das actividades desenvolvidas pelo secretariado dependerão em grande medida dos objectivos e recursos do conselho.

Quadro 6.2: Principais funções e actividades do secretariado

Funções do secretariado	Actividades.
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar políticas e procedimentos estabelecidos pelas direcções de gestão e consultiva.
Gestão de eventos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar eventos ou acontecimentos para os membros.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordenar e garantir a eficácia das actividades dos membros da direcção. ✓ Coordenar a comunicação entre os membros. ✓ Estabelecer ligação com outros grupos envolvidos na actividade do conselho.
Orientação técnica/programática	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolvimento e implementação de programas. ✓ Fornecer assistência técnica, recursos e serviços.
Recrutamento e recolha de fundos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auxiliar no recrutamento de novos membros. ✓ Apoiar as iniciativas de recolha de fundos.
Apoio administrativo e de retaguarda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover e facilitar a partilha de informações acerca de boas práticas (biblioteca, estudos de caso, etc.). ✓ Garantir o eficiente funcionamento administrativo diário do conselho. ✓ Manter registos e documentação actualizados e nas devidas condições.

Composição e estrutura

A composição do secretariado deve ser determinada pelas actividades que o conselho desenvolve. No entanto, geralmente, muitos dos conselhos empresariais têm apenas alguns membros do pessoal que funcionam como um ponto central de contacto com pessoas e organismos envolvidos importantes e subcontratam a maioria dos serviços às empresas membros.

A estrutura organizativa do secretariado varia de acordo com os recursos financeiros de que o conselho empresarial dispõe. Em muitos países, os conselhos empresariais surgem a partir de um projecto especial inserido numa organização empresarial mais vasta, como uma câmara de comércio nacional ou uma grande empresa. Há algumas vantagens — especialmente durante a fase de arranque do conselho — em manter o secretariado baseado na organização mãe. Por exemplo, o conselho pode beneficiar das redes de contactos já existentes e da reputação da organização maior, o que é útil para as acções de recrutamento e de comunicação. Pode também utilizar a infra-estrutura administrativa já estabelecida e os escritórios já existentes, em vez de ter de os construir ela própria. No entanto, as desvantagens de ter um secretariado inserido na organização mãe são, normalmente, superiores aos benefícios. Nalguns casos, o conselho pode ter dificuldade em criar uma reputação independente e em recolher as quotas dos associados ou o dinheiro necessário para as despesas operacionais. É por essa razão que muitos conselhos procuram criar, com o tempo, um secretariado independente, tornando-se, assim, gradualmente menos dependentes da organização mãe. Devido às limitações associadas a uma demasiada dependência da organização mãe, alguns conselhos têm optado por criar um secretariado independente logo desde o início, desde que possam garantir os recursos financeiros necessários.

Caixa 6.3: De que forma estão organizados os secretariados nos conselhos existentes

Integrado na organização mãe: O Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Suazilândia (AEHS) surgiu a partir de um projecto iniciado pela Federação de Empregadores da Suazilândia (FSE). A AEHS e o seu secretariado permaneceram dependentes da FSE, recebendo apoio sob a forma de espaço de instalações e assistência em tarefas de secretariado. Isto permitiu à conselho poupar os seus recursos financeiros limitados para os projectos que desenvolvia e continuar a beneficiar da rede de contactos da organização mãe. No entanto, tem impedido que o conselho crie os seus próprios membros contribuintes com quotas sem dinheiro, na medida em que, actualmente, todos os membros da FSE são também considerados membros do conselho.

Independentização gradual: No Quénia, a ideia da criação do Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA do Quénia (KHBC) surgiu a partir de um seminário sobre o HIV/SIDA realizados na Unilever em Março de 2000. No seguimento desse seminário, a Unilever tomou a iniciativa de criar um conselho empresarial e ofereceu-se também para acolher o secretariado após a criação do conselho, em Agosto de 2000. Dois anos depois, tendo já aumentado significativamente o número dos seus membros e o âmbito das actividades que desenvolvia, o conselho empresarial criou um secretariado independente, com dinheiros para as actividades iniciais provenientes da Unilever e instalações cedidas gratuitamente pelo Presidente da Direcção Consultiva do conselho.

Caixa 6.4: Como criar um secretariado

- *Determinar as funções principais do secretariado.*
 - ✓ Gestão, gestão de eventos, comunicação, orientação técnica e programática, recrutamento e recolha de fundos e/ou apoio administrativo. Isto ajudará a determinar quais as actividades que deverão ser desenvolvidas pelo secretariado.

- *Determinar a composição do secretariado.*

Questões a considerar:

- ✓ Tendo em conta as funções principais do secretariado, quais são

as necessidades de pessoal?

- ✓ Tendo em conta os recursos financeiros de que o conselho empresarial dispõe, em que condições é o pessoal contratado: por transferência de outras funções, em regime de voluntariado ou através de pagamento em espécie?
- *Determinar a estrutura organizativa do secretariado.*
- ✓ Deverá o secretariado funcionar em instalações da organização mãe ou fora dela?

VII. Plano financeiro

A. Recursos necessários para projectar um conselho: \$100,000 ou \$1,000,000 de dólares americanos – O que é necessário?

Para um conselho conceber um plano financeiro, é necessário desenvolver projecções e cenários financeiros. A partir dessas previsões, os líderes poderão determinar onde se situam as falhas de financiamento e onde estão as fontes potenciais de recursos adicionais.

B. Financiamento do conselho

As principais fontes de financiamento de grande parte dos conselhos empresariais contra o HIV/SIDA são as contribuições dos seus membros e dos doadores. As contribuições dos membros podem ser as quotas, dinheiro pago em troca de serviços e doações em espécie. As contribuições dos doadores são, normalmente, subsídios de fundações, organizações bilaterais ou multilaterais ou outros organismos. O apoio técnico é muitas vezes prestado por organismos como a OMS, a ONUSIDA e outros parceiros de ajuda ao desenvolvimento.

Os conselhos deverão diversificar o mais possível a sua base de financiamento e evitar ficar dependentes de um único fluxo de financiamento ou entidade. Por exemplo, um fluxo de rendimentos composto por quotas dos membros, dinheiro pago por serviços prestados, recolha de fundos para os projectos e financiamento dos doadores será a mais adequada. Uma estrutura de financiamento diversificada maximiza os rendimentos, ao mesmo tempo que reduz a dependência de uma única entidade ou fonte de financiamento.

Poderá ver a seguir, em maior detalhe, as várias fontes de financiamento que existem.

Contribuições dos membros: À excepção dos conselhos do Brasil e da Suazilândia, praticamente todos os conselhos empresariais contra o HIV/SIDA cobram aos membros quotas anuais. Estas quotas são, normalmente, uma fonte fundamental de rendimentos para esses conselhos. Ao serem membros dos conselhos, as empresas passam a ter acesso aos serviços destas e ao direito de participarem na sua estrutura de direcção. E também têm benefícios no campo das relações públicas ao assumirem uma posição visível contra a epidemia do HIV/SIDA.

Os principais modelos de quotização que são actualmente utilizados incluem a inexistência de quotas, quotas iguais para todos os membros e quotas escalonadas. Ver o Quadro 7.1, para um breve resumo das vantagens e desvantagens das várias estruturas de quotização.

Quadro 7.1: Modelos de quotização

Estrutura de quotas	Vantagens	Desvantagens
Sem quotas	Aumenta o grau de inclusão e possibilita a participação de pequenas e médias empresas (PME).	<ul style="list-style-type: none"> • Elimina uma fonte fundamental de rendimentos. • Pode reduzir a participação e o empenhamento dos membros. • Pode dar aos doadores um sinal de falta de empenhamento dos membros e ter um impacto negativo sobre as doações daqueles. • Pode criar a ideia de que o conselho não funciona como uma empresa.
Quotas iguais.	<ul style="list-style-type: none"> • Representa uma fonte fundamental rendimentos. • Ajuda a garantir a participação o empenhamento dos membros. • Dá aos doadores um sinal de empenhamento dos membros e pode aumentar as doações daqueles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz o grau de inclusão e desencoraja a participação das PME. • Não permite uma grande flexibilidade em alturas de crise económica.
Quotas escalonadas	<ul style="list-style-type: none"> • Representa uma fonte fundamental rendimentos. • Possibilita o grau de inclusão e a participação de PME. • Ajuda a garantir a participação o empenhamento dos membros. • Dá aos doadores um sinal de empenhamento dos membros e pode aumentar as doações daqueles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser complexa de gerir. • Representa o risco de muitas empresas virem a optar pelas quotas mais reduzidas, pondo, assim, em causa os fluxos de rendimentos e o empenhamento dos membros.

Caixa 7.1: Como determinar as quotas de participação
Os passos seguintes podem ajudar a suo conselho a determinar as quotas que deve cobrar:

- ❑ **Ter em conta as necessidades orçamentais do conselho.** Criar um plano de 5 anos com um orçamento crescente ao longo desse período. Que parte desse orçamento precisa de ser gerado através de quotas de participação para apoiar as actividades que está a planear?
- ❑ **Ter em conta a composição e a mistura dos membros.** Dirige-se o conselho fundamentalmente às grandes empresas ou às PME? Pretende o conselho incluir membros não-empresariais?
- ❑ **Avaliar o ambiente empresarial circundante.** Investigar quais os preços que outras organizações empresariais estão a cobrar por serviços semelhantes.
- ❑ **Consultar os membros do conselho e os membros da direcção.** É importante perceber quais os membros do conselho que estariam dispostos a pagar quotas. A direcção deve estar em condições de fornecer uma orientação útil e adequada.

Contribuições dos doadores: Os doadores podem ser fontes vitais de financiamento durante as várias fases de existência do conselho. Entre os doadores potenciais, incluem-se as diversas organizações das Nações Unidas, instituições multilaterais como o Banco Mundial, as comissões nacionais contra a SIDA, organizações filantrópicas, organismos bilaterais, organizações não-governamentais e outras. Alguns conselhos procuraram apoio junto de doadores menos tradicionais. Por exemplo, o Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Suazilândia conseguiu financiamento junto de organizações como o Rotary Club e a Amnistia Internacional.

Normalmente estes doadores apoiam os conselhos empresariais porque acreditam que o sector empresarial pode complementar os esforços dos outros agentes da luta contra o HIV/SIDA e desempenhar um papel fundamental na resposta à epidemia. Exemplos de financiamento de doadores são descritos a seguir, na caixa 7.2.

Caixa 7.2: O papel do financiamento dos doadores nos conselhos existentes

Financiamento inicial: Os fundos iniciais de muitas das conselhos de maior sucesso tendo vindo, em quase 100%, de fundações, organismos bilaterais e/ou organizações multilaterais. Por exemplo, a Fundação Ford apoia a missão do Conselho Empresarial Asiático contra a SIDA (ABC on AIDS) no sentido de melhorar as capacidades empresariais regionais na luta contra a SIDA dentro e fora dos locais trabalho. Este conselho pretende mobilizar recursos empresariais de ajuda à prevenção contra o HIV/SIDA, como sejam recursos humanos, capacidades de gestão e marketing, recursos materiais, locais para formação e fundos.

Necessidades de financiamento correntes: À excepção de um pequeno subsídio catalisador inicial das Nações Unidas, o conselho da Zâmbia, tem, desde o seu lançamento, sido em larga medida financiada através das contribuições dos seus membros. Mas, recentemente, reconheceu que as quotas dos membros são insuficientes para manter o trabalho do secretariado. Em consequência, a ZBCA está actualmente a procurar fontes de financiamento a longo prazo junto da comunidade internacional de doadores.

Financiamento para expansão: Em 2003, o Conselho Empresarial Sul-Africano de luta contra o HIV/SIDA recebeu um subsídio de 1.000.000 de libras esterlinas do Departamento para o Desenvolvimento Internacional, do Reino Unido (DFID). Este subsídio permitiu à conselho alargar significativamente as suas acções, não se limitando apenas aos seus membros. Será utilizado pela SABCOHA para desenvolver uma presença local mais focalizada por toda a África do Sul e para criar novos instrumentos e produtos para os seus membros, entre os quais se inclui um manual de ajuda às PME.

Quadro 7.2: Exemplo de avaliação de recursos

Produto	Recursos necessários	Fonte	Custo estimado
Formação para 50 grandes empresas relativa ao HIV/SIDA no local de trabalho	Espaço físico	Doação em espécie de um membro	Grátis
	Material de formação	Subcontratados a empresa de formação externa	\$5,000
	3 formadores para o curso	Subcontratados a empresa de formação externa	\$2,000
	Material de marketing — cartazes, folhetos, cartas, etc.	Internos	\$1,000
	Duas pessoas durante um mês (pessoal de secretariado para apoiar na organização, no marketing, na recolha de fundos, na selecção de formadores, etc.)	Internos	\$5,000

Caixa 7.3: Como projectar as necessidades de recursos

Primeira Fase: Identificar os recursos necessários para atingir os objectivos.

- **Detalhar todas as actividades, serviços e produtos que o conselho pretende realizar.** Rever o plano empresarial para garantir que todas as actividades, e em particular as que necessitarão de financiamento, estão listadas.
- **Detalhar todas as fases necessárias para realizar cada actividade.** O que pode já ter sido feito através do Plano de Acção, descrito na Secção IX, Operacionalização do Conselho. Estas fases podem incluir o desenvolvimento de produtos e serviços, o marketing, as pesquisas de mercado e as avaliações de acompanhamento.

- ❑ **Para cada fase, escolher a estratégia de recursos mais eficaz.** Pense de forma criativa e tenha em conta fontes alternativas que lhe permitam satisfazer as suas necessidades. Por exemplo, a subcontratação de determinadas actividades pode vir a revelar-se menos dispendiosa do que criar uma determinada capacidade interna. E também as doações em espécie podem representar significativas oportunidades de poupança.
- ❑ **Calcular as necessidades de recursos.** Calcule detalhadamente quais os recursos necessários para realizar os passos descritos no item 2. Deve incluir uma estimativa dos recursos administrativos (isto é, tempo de trabalho do pessoal do secretariado, recursos, etc.) utilizados. Para ver o exemplo de uma Amostra de Avaliação de Recursos, consultar o Quadro 7.2.

Segunda fase: Identificar fontes de financiamento

- ❑ **Projectar o financiamento por parte dos membros.** Calcule quanto receberá a organização em quotizações, pagamento de serviços e contribuições em espécie. Quais são as datas esperadas para estes fluxos? Realizar análises de fluxos de fundos futuros para três, seis e doze meses.
- ❑ **Projectar o financiamento por parte dos doadores.** Calcule quanto receberá a organização em financiamentos dos doadores? Para quando se espera a chegada desses fundos e durante quanto tempo estarão disponíveis?

Terceira fase: Quantificar as necessidades de financiamento

- ❑ **Criar relatórios de fluxo de fundos e pressupostos de cálculo.** Com base na informação obtida na primeira e segunda fases, crie um mapa mensal de fluxo de fundos para o primeiro ano e um mapa anual de fluxo de fundos para os segundo e terceiro anos. Consulte um exemplo no Apêndice 9, Mapa Geral de Resultados do Exercício da Organização. A partir dos mapas de fluxo de fundos, determine as falhas de financiamento.
- ❑ **Realizar uma análise de cenário para testar os seus pressupostos.** Procure cobrir qual é a sensibilidade das suas projecções em relação a alterações dos pressupostos. O que acontece se uma doação esperada não se concretiza? O que acontece se o número de membros for menor do que o esperado? Determine até que ponto a situação do fluxo de fundos do conselho pode sobreviver a estas alterações inesperadas.

- **Criar objectivos de recolha de fundos.** Identifique fontes de financiamento para as falhas identificadas. Haverá doadores ou membros disponíveis para fornecer os recursos necessários? Poder-se-ão realizar campanhas de recolha de fundos comunitárias, como, por exemplo, bazares, bailes, percentagens de vendas doadas, etc., no sentido de gerar rendimentos adicionais? Assegure-se de que estes tipos de fontes de financiamento estão previstos no plano de acção.
- **Avaliar a viabilidade do plano empresarial e revê-lo adequadamente.** Se existe o receio de não se conseguirem encontrar fontes de financiamento adequadas, deve considerar a possibilidade de reduzir o âmbito das actividades (da primeira fase), criando um modelo de recursos alternativo (por exemplo, aumentando as quotizações ou o preço dos serviços) e/ou procurando encontrar formas de reduzir os custos.

VIII. Considerações jurídicas

Registrar oficialmente um conselho empresarial permite que este funcione como pessoa jurídica e se possa candidatar a um conjunto de oportunidades de financiamento. Os conselhos empresariais podem ser registados como organizações não-governamentais (ONG), organizações voluntárias privadas, associações, fundações ou como sociedades de responsabilidade limitada (Lda.). O tipo de entidade que será mais adequado para cada conselho dependerá dos impostos específicos do país e do contexto jurídico.

Logo que tenham delineado um plano estratégico e determinado as necessidades e serviços da sua organização, os dirigentes desta poderão então pensar como a devem registar, de forma a maximizar os recursos e alcançar os objectivos estabelecidos.

Registrar um conselho empresarial

A origem do apoio financeiro necessário para o arranque dum conselho e o enquadramento jurídico do país onde este se insere influenciarão grandemente a sua estrutura legal. Os financiadores ou patrocinadores do conselho, incluindo os doadores internacionais e os organismos governamentais, poderão preferir uma determinada estrutura legal. Além disso, os requisitos e vantagens do registo variarão drasticamente de país para país. Não é, por isso, possível dar pareceres definitivos no presente manual sobre a forma legal mais adequada para estabelecer um conselho empresarial. O Quadro 8.1 propõe algumas perguntas orientadoras que poderão ajudar um conselho a escolher a sua estrutura local.

Quadro 8.1: Questões a ter em conta quando se regista um conselho empresarial

Questões fundamentais	Perguntas específicas a ter em conta
Opções	Que opções existem no seu país para se registar uma organização?
Escrita	Quais as obrigações em matéria de declarações e apresentação de resultados de cada possível estrutura legal?
Implicações fiscais	Quais são as implicações fiscais? Existem benefícios fiscais específicos de se fazer o registo de uma forma em relação a outra?
Responsabilidade	Existem questões de responsabilidade? Haverá, por exemplo, a possibilidade de a direcção vir a ser processada judicialmente?

Direcção	Quais são os requisitos necessários para a formação de uma direcção?
Parcerias	Existem limitações quanto ao tipo de parcerias que determinada estrutura legal, em relação a uma outra, permite à organização desenvolver?
Recursos	Que tipo de recursos estarão disponíveis e durante quanto tempo?
Preferências dos doadores	Que tipo de estrutura legal preferem os principais doadores do conselho?

A liderança deve examinar cuidadosamente cada uma das opções, para determinar que entidade será mais flexível e capaz de tirar partido de diferentes tipos de membros e da máxima quantidade de recursos para os programas e actividades propostos⁷.

Deverá falar com a Comissão Nacional de luta contra a SIDA, o Ministério do Comércio e talvez alguns representantes de potenciais organizações doadoras do seu país, no sentido de saber quais as vantagens e desvantagens de cada estrutura e determinar a configuração legal mais apropriada para a sua organização.

IX. A operacionalização do conselho

A. Parcerias e colaborações – definir recursos

Definir parcerias e colaborações

As parcerias podem ser recursos valiosíssimos para os conselhos empresariais. Entre outras coisas, os parceiros técnicos e estratégicos permitem ganhar experiência e conhecimentos, alargar o impacto das acções e chegar a novos clientes potenciais. A forma e objectivos destas parcerias podem variar grandemente. Os conselhos podem ser parceiros ou colaboradoras de outros conselhos empresariais, empresas membros, ONG, organizações comunitárias, câmaras de comércio, governos nacionais ou locais, sindicatos, doadores internacionais e várias outras entidades.

É normalmente útil definir quais são os recursos que existem e determinar de que forma podem os parceiros trabalhar com a suo conselho no sentido de preencher as lacunas existentes. Ver Quadro 9.1.

Quadro 9.1: Definir recursos

⁷ Ao abrigo do MAP, todas as ONG, empresas e conselhos deverão estar legalmente estabelecidas no país.

Contribuições	Contribuinte						
	Governo	Sindica- tos e outras estrutu- ras de Traba- lho	Organismos multi e bilaterais	ONG	Organismo s da ONU (ONUSIDA, OMS)	Empresas.	Conselho s empresariais
Promoção e congregação de apoios		X				X	X
Experiência técnica	X	X	X	X	X	X	X
Financeiras			X		X	X	
Boa vontade		X					
Implementação/assistência à implementação		X		X			
Infra-estruturas	X					X	
Em espécie			X			X	
Políticas	X	X					
Estratégicas			X		X		X
Técnicas	X		X	X	X		X
De coordenação					X		X

Análise de potenciais contribuintes

Como se pode ver no quadro 9.1, as contribuições não têm de ser financeiras. Em muitos casos, podem-se retirar grandes benefícios de contribuições em espécie, vontade política, promoção e congregação de apoios junto do sector público, experiência técnica de redacção de propostas e de criação de capacidades, e assistência técnica na implementação de programas. A lista seguinte fornece-lhe alguns exemplos do modo como algumas organizações poderão contribuir de forma muito positiva para o sucesso dos conselhos empresariais.

- **Organismos governamentais**

Muitos conselhos empresariais trabalham em colaboração estreita com os Ministérios da Saúde e do Emprego e as Comissões Nacionais contra a SIDA. Poderá ver alguns exemplos de parcerias com conselhos empresariais no Quênia, na Suazilândia e na Namíbia na Caixa 9.2.

- **Sindicatos e federações de empregadores**

Os sindicatos chegam a um número enorme de pessoas de uma forma muito organizada e coordenada. Muitas vezes, os sindicatos já reconhecem o impacto do HIV/SIDA sobre os seus trabalhadores e têm programas concebidos para corresponder a essas necessidades. Uma lição importante que vários conselhos empresariais aprenderam foi a de que aproveitar e completar os esforços dos programas dos sindicatos e conseguir a colaboração e a participação dos trabalhadores e dos empregadores faz com que seja bastante mais fácil desenvolver as intervenções de luta contra o HIV/SIDA nos locais de trabalho. A Caixa 9.2 ilustra o modo como os conselhos empresariais estão a colaborar com os sindicatos.

- **Doadores internacionais**

Os doadores internacionais podem constituir uma importante fonte de financiamento dos conselhos empresariais. Para ver alguns exemplos de como doadores internacionais como o DFID, o Banco Mundial a USAID, etc., têm contribuído para a construção e fortalecimento das conselhos empresariais, ver Caixa 9.3.

- **ONG e outras organizações comunitárias**

As parcerias com ONG ou outras organizações comunitárias pode permitir que os conselhos empresariais alarguem os seus serviços e produtos a áreas para as quais, de outra forma, poderiam não ter os conhecimentos ou os recursos necessários. Essas parcerias poderão, por exemplo, permitir o aumento das acções de auxílio à comunidade. Poderá ver alguns exemplos, nas Caixa 9.5, de Parcerias para um Impacto Alargado: Auxílio à Comunidade.

- **Empresas**

As empresas que funcionam a nível mundial e as grandes empresas nacionais têm, muitas vezes, compromissos empresariais no sentido de lidar com o HIV/SIDA. Os grandes empregadores, em particular, estão perfeitamente despertos para implementar programas que abrangem não apenas os seus empregados, mas também as famílias, as comunidades onde se inserem e as cadeias de abastecimento. Para poder ver como os conselhos empresariais podem beneficiar do contributo de alguns dos seus membros maiores e mais influentes para realizar grandes programas de auxílio, ver a Caixa 9.5.

- **Conselhos empresariais**

Os conselhos empresariais de luta contra o HIV/SIDA recém-formadas podem beneficiar bastante se trabalharem em rede com conselhos de outros países, já estabelecidas e com mais experiência. Os conselhos existentes podem fornecer conhecimentos muito úteis daquilo que foram aprendendo ao longo do tempo e partilhar capacidades técnicas. Uma das formas de transferir esse conhecimento será através de visitas de estudo a países onde as coisas funcionam eficazmente e existe uma participação em encontros regionais para a mobilização do sector privado que una os países no sentido de desenvolverem estratégias, mecanismos e agendas nacionais. [Poderá obter CD-ROMS sobre os encontros da Zâmbia, Namíbia, Bali e Malawi na página da internet do MAP do Banco Mundial (www.worldbank.org/afr/aids/map.htm)].

Caixa 9.1: Como desenvolver parcerias

- ❑ *Identificar oportunidades de parcerias estratégicas:* Considere quais as oportunidades e/ou composições de empresas membros que melhor poderão ser servidas através de parcerias. Haverá oportunidades que o conselho pretenda aproveitar e para as quais não tem conhecimentos, recursos ou a composição de empresas membros adequados? Poderá o conselho aumentar as suas capacidades através de determinadas parcerias?
- ❑ *Procurar determinar quais as organizações que poderão fazer parte de potenciais parcerias:* Fazer uma lista de todas as organizações que poderão ser parceiros potenciais, de acordo com as oportunidades identificadas acima. Para mais informações, deve recorrer-se à avaliação da oferta, à experiência da direcção e aos membros do conselho.
- ❑ *Fazer uma “lista resumida” dos parceiros potenciais:* Identificar as organizações que seriam as melhores parceiras. Ao fazê-lo, pondere cuidadosamente o que espera o conselho ganhar com cada uma dessas parcerias — conhecimentos, recursos, alargamento da rede de contactos, novos membros, clientes, etc. Quais das organizações identificadas no ponto 2 pode fornecer estes itens. E tenha também em conta quais os recursos ou valor que a suo conselho traz a cada um dos parceiros identificados.
- ❑ *Determinar os melhores métodos de aproximação ao potencial parceiro:* Se os membros da direcção, as empresas membros ou os apoiantes do conselho têm alguma relação com o parceiro potencial, um convite pessoal pode revelar-se bastante útil.
- ❑ *Marcar encontros iniciais para discutir a parceria e determinar os próximos passos a dar.*
- ❑ *Determinar a estrutura da parceria e conceber as actividades:* Para se conseguir um relacionamento sustentável, a parceria deve ser estruturada de forma a maximizar os benefícios para ambas as partes.
- ❑ *Existem custos associados ao desenvolvimento de parcerias?*

Caixa 9.2: Parcerias com organismos governamentais

Desde o início que a NABCOA beneficiou de um forte apoio político, tendo o Ministro da Saúde da Namíbia desempenhado o papel particularmente activo na criação desse conselho empresarial. À medida que os planos da NABCOA foram começando a tomar forma, o Ministério da Saúde fez saber que aprovava e aplaudia esses planos e que considerava o conselho um futuro aliado no combate contra a SIDA na Namíbia.

O Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Suazilândia é parceira da CNS da Suazilândia, a qual faz parte da comissão técnica daquele conselho empresarial.

O KHBC optou por uma via semelhante, ao garantir que o CNCS está representado na sua Direcção de Gestão, permitindo, dessa forma, coordenar as suas actividades com o CNCS. Assegura-se também de que o CNCS se mantém informado acerca de todo o trabalho desenvolvido pelo KHBC e pode contribuir para a orientação estratégica do conselho. Além disso, o KHBC concluiu que, a colaboração estreita com o CNCS evita que a actividade empresarial seja vista como algo que está isolado do resto da sociedade. Por conseguinte, ao trabalhar com o CNCS, este conselho ou conselho empresarial queniano garante que o trabalho do sector privado é uma parte integrante da resposta nacional à epidemia de HIV/SIDA.

Caixa 9.3: Colaboração com os sindicatos: aumentar a participação dos trabalhadores

Os sindicatos têm estado activamente envolvidos nas actividades do Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Suazilândia desde o início. “Os sindicatos são parceiros fundamentais, pelo exemplo que têm dado de promoção e congregação de apoios. Enquanto os esforços de promoção dos conselhos tendem a ser de cima para baixo, a acção desenvolvida pelos sindicatos é de baixo para cima. Partilhamos os mesmos objectivos e precisamos de trabalhar em conjunto”, diz Ton Vriend, Director Executivo do Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Suazilândia. De acordo com Derek Von Wissel, seu predecessor: “É necessária a aprovação do Director-Geral para ir a uma empresa falar acerca da SIDA. Mas também é necessária a aprovação dos trabalhadores, se se quer que um programa de combate ao HIV/SIDA tenha sucesso”.

O Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA do Quênia, que optou por uma estratégia diferente da do conselho da Suazilândia. O KHBC não trabalha com os trabalhadores a um nível institucional, mas, em vez disso, faz parcerias com eles a um nível mais prático, de forma a implementar programas. Por exemplo, o KHBC insistirá, normalmente, que os representantes laborais participem nas secções de formação relativas ao HIV/SIDA que organiza numa dada empresa. O KHBC também reconhece que os líderes laborais são líderes de opinião que devem ser envolvidos, de modo a garantir o sucesso da implementação dos programas de luta contra o HIV/SIDA. E isto é ainda mais importante na medida em que muitos trabalhadores do Quênia estão inscritos em programas de assistência médica através dos sindicatos e não dos seus empregadores.

Caixa 9.4: Parcerias com doadores internacionais

O Programa MAP do Banco Mundial

O Programa Multi-Estatal sobre o HIV/SIDA para África (MAP) é um programa de um bilião de dólares americanos que actua em 28 países, com 3 projectos sub-regionais. O Banco Mundial está activamente envolvido na criação e fortalecimento de conselhos empresariais, especialmente nos países africanos abrangidos pelo MAP. Por exemplo, no Malawi, a criação de um conselho empresarial de luta contra a SIDA, em 2003, foi o resultado de uma colaboração activa entre empresas locais, o governo e o Banco Mundial. Através do programa MAP, o Banco Mundial trabalha, em conjunto com as CNS e os conselhos empresariais de numerosos países, no sentido de promover uma maior colaboração e coordenação entre os sectores público e privado na luta contra a SIDA.

DFID

Em 2003, a SABCOHA recebeu do DFID um subsídio de um milhão de libras esterlinas para um período de quatro anos, que lhe permitirá alargar significativamente as suas actividades por todo o país. Um dos objectivos da SABCOHA é abrir delegações nos centros populacionais mais importantes de todo o país, começando por Durban e pela Cidade do Cabo. Cada uma dessas delegações teria um Gestor de Centro de Recursos e um Gestor de Assistência aos Membros e de Investigação. Com esta sua nova presença a nível local, a SABCOHA está também a planear alargar a sua acção às PME e desenvolver novos instrumentos para esse grupo de empresas.

Em 2002, o DFID atribuiu uma verba de 0,7 milhões de libras esterlinas para a criação do Conselho do Sector Privado contra a SIDA – Lesoto (PSCAAL). Esta é uma parceria de dois anos entre o Instituto das Migrações, o Conselho de Empregadores do Lesoto e a CARE. O objectivo do projecto, que foi lançado no seguimento de estudo do DFID que descrevia a vulnerabilidade de muitas das trabalhadoras da indústria de vestuário, é gerar uma resposta alargada do sector privado contra o HIV/SIDA no Lesoto. Tem três componentes: investigação e promoção e congregação de apoios, cuidados e apoio às famílias, e acções de auxílio nos locais trabalho. Mais especificamente, a PSCAAL apoiará 15 empresas, fundamentalmente da indústria do vestuário, no desenvolvimento de políticas e na implementação de programas de consciencialização relativamente ao HIV/SIDA, distribuição de preservativos e aconselhamento e testagem voluntária nos locais trabalho.

USAID

No Gana, a USAID estabeleceu uma parceria com a Fundação das Empresas Privadas (PEF) e com a Organização Internacional para a Saúde Familiar (FHI) para aumentar a resposta do sector privado local ao HIV/SIDA. Integradas num projecto-piloto, sete empresas de vários sectores, como a construção civil, alimentação e bebidas, energia, sector metalúrgico e mineiro, receberam assistência para a concepção e implementação de programas de educação e prevenção contra o HIV/SIDA nos locais trabalho.

Com a assistência da PEF e da FHI, implementou políticas e programas de luta contra o HIV/SIDA no local de trabalho e levou a cabo uma sessão de informação ao pessoal de 3 horas. Um total de mais de 200 educadores paritários foram também formados nas 7 empresas. Além disso, as empresas aumentaram a capacidade de fornecer aconselhamento e testagem voluntária, bem como tratamento de DTS (não HIV/SIDA) dos seus empregados. Os parceiros de projecto procuraram também aumentar a consciencialização acerca do HIV/SIDA entre os líderes empresariais de todo o Gana. Para esse efeito, desde o início do projecto, em 2002, um total de 410 executivos de topo de conselhos patronais e empresas individuais frequentaram sessões *de trabalho* de promoção, destinados a aumentar a consciencialização e a reduzir o estigma associado ao HIV/SIDA.

Caixa 9.5: Parcerias para um impacto alargado: apoio às PME

Em 2003, uma nova parceria foi criada entre o Standard Chartered Bank, o Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Zâmbia, (ZBCA) e a Amnistia Internacional integrada no Compacto Global da ONU. O objectivo era que o Standard Chartered partilhasse a sua experiência no desenvolvimento de programas de luta contra o HIV/SIDA com empresas mais pequenas da comunidade local.

O Compacto Global das Nações Unidas forneceu aos grupos parceiros financiamento para fazerem uma ronda de avaliação de necessidades. As organizações parceiras visitaram cada uma das empresas e realizaram uma série de discussões abertas com os trabalhadores. A partir daí foi desenvolvido um projecto-piloto em Kasama, no qual três PME receberam ajuda para a formação de educadores paritários e desenvolvimento de programas de IEC (informação, educação e comunicação) nos locais de trabalho. A ZBCA e os seus parceiros consideram o projecto-piloto de Kasama um modelo para futuras iniciativas de apoio às PME.

Caixa 9.6: Parcerias para um impacto alargado: apoio à comunidade

O Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA do Uganda (UBC), que é mais um prestador de serviços às ONG do que uma aliança empresarial, no sentido habitual do termo, criou um modelo inovador para levar intervenções de luta contra o HIV/SIDA ao sector informal da economia. A “iniciativa de parceria Afya Sokoni” é dirigida aos 45.000 vendedores do mercado de Owino/St. Balikuddembe, o maior mercado da África Central e de Leste. Nesse projecto, a UBC está a formar educadores paritários e a distribuir informação acerca do HIV/SIDA entre os trabalhadores do mercado. Esses trabalhadores têm, em geral, rendimentos muito baixos e 70% são mulheres. Representam uma comunidade complexa, com mais de 30 tribos diferentes, só no mercado de Owino.

Para poder prestar serviços de combate ao HIV/SIDA nesta comunidade sem empregados formais, a UBC estabeleceu parcerias com organização intermediárias como o Conselho de Vendedores de Mercado do Uganda (UMVA), aproveitando as estruturas administrativas bastante precárias que existem na comunidade de vendedores no mercado. A UBC garantiu também a participação das autoridades municipais que licenciam estes pequenos negócios

informais no mercado, nomeadamente a Câmara Municipal de Kampala, de forma a conseguir um maior empenhamento e apoio por parte dos vendedores. O projecto “Afyá Sokoni” é uma parceria entre a UBC, a Agência Norueguesa para o Desenvolvimento Internacional (NORAD), a UMVA e a Mayors Alliance. A UMVA é composta por 56 mercados de todo o Uganda, representando uma grande oportunidade de alargar as actividades, se houver financiamento adequado disponível.

B. Plano de acção

Quando as principais questões financeiras, estratégicas e organizativas tiverem sido decididas, é altura de desenvolver um plano da acção. Plano esse que deverá incluir um plano de trabalho e um calendário para o desenvolvimento e o lançamento do conselho.

O plano de trabalho discrimina todas as actividades que devem ser realizadas (por exemplo, contactar os doadores para obter financiamento, desenvolvimento e implementação de projectos específicos, recrutamento dos membros da direcção e/ou do conselho, etc.).

Para cada actividade do plano de trabalho deve ser discriminado o seguinte:

- Quem é o responsável pela gestão geral da actividade?
- Quais são os passos necessários para a sua realização?
- Quem é responsável por cada uma das fases?
- Até quando deve ser realizada cada uma das fases?
- Qual é o calendário e o prazo final para a realização de toda a actividade?
- Quais são os recursos necessários?
- Como será feita a monitorização e avaliação?

Com base nisto, deve ser traçado um calendário geral para o conselho, incluindo a data do seu lançamento. Devem ser assinaladas as datas principais — por exemplo, a data em que será obtida uma determinada quantidade de financiamento, em que serão implementados determinados produtos, etc. Deve ter-se o cuidado de conceber um calendário que seja realista e que conte com possíveis atrasos e dificuldades.

X. Monitorização, Avaliação e Apresentação de Relatórios

As actividades de Monitorização e Avaliação (M&A) são fundamentais para medir o desempenho dos conselhos empresariais. Todos os conselhos devem avaliar regularmente os progressos feitos até à data, relativamente às expectativas dos membros e das pessoas e organismos envolvidos, incluindo os doadores. Sem um processo eficaz de M&A, os resultados positivos não poderão ser reconhecidos nem desenvolvidos, os resultados e desempenhos negativos só demasiado tarde serão identificados e os recursos poderão ser desperdiçados em actividades inúteis. A M&A poderá funcionar para um conselho como um importante instrumento de aprendizagem, ajudando-a a esforçar-se continuamente por melhorar.

Uma estrutura de M&A dará conta do que está a ser monitorizado e avaliado, porquê, por quem e com que fim⁸. Poderá ver um exemplo de uma estrutura de M&A no Apêndice 10: Matriz de estrutura – Como conceber uma estrutura de M&A. A monitorização e a avaliação definem-se da seguinte forma.

Monitorização é a avaliação contínua e de rotina das actividades que estão a ser desenvolvidas e dos progressos feitos. A monitorização pergunta: “O que estamos a fazer?” A monitorização cobre todos os aspectos das actividades do programa e, idealmente, deverá envolver um plano para recolher de forma sistemática a informação fundamental do programa relativa ao que vem do exterior para o programa, às actividades/processos e ao que sai do programa para o exterior.

Avaliação é a avaliação dos resultados gerais a intervalos pré-definidos. Tem a ver com os resultados e, ao fim ao cabo, com o impacto do programa. A avaliação pergunta: “O que conseguimos fazer e como poderemos melhorar?” Para se fazer esta avaliação frequente, recorre-se a informação de monitorização do programa, embora também envolva um programa de investigação específico e, muitas vezes, independente.

Há três áreas gerais que podem ser monitorizadas e avaliadas:

1. **Actividades relativas ao próprio conselho empresarial:** Dentro do conselho empresarial, várias áreas podem ser monitorizadas e avaliadas, nomeadamente, as acções e produtos que foram definidos no plano empresarial. Entre estes, podem incluir-se, eventos, recrutamento de novos membros, projectos e publicações mais importantes.
2. **Actividades relacionadas com as empresas membros:** Isto poderá incluir a monitorização e avaliação da resposta empresarial e a eficácia dos programas de luta contra o HIV/SIDA nos locais trabalho implementados pelas empresas membros.

⁸ “Local Government Response to HIV/AIDS: A Handbook”, Banco Mundial, 2003.

3. **Actividades relacionadas com a comunidade em geral:** Para se avaliar a comunidade em geral é preciso realizar pesquisas globais e locais e avaliar as alterações de comportamento e o nível de consciencialização na comunidade em geral.

A maioria dos conselhos empresariais contra o HIV/SIDA que já estão a funcionar, à excepção do Conselho Empresarial de luta contra a SIDA da Tailândia, ainda não implementou uma estrutura de monitorização e avaliação. Quando um conselho empresarial recebe um financiamento de um doador, é frequente esperar-se que cumpra requisitos de M&A e de apresentação de relatórios que foram determinados.

Para mais informações, ver o “Comissões Nacionais contra a SIDA: Manual de Operações de Monitorização e Avaliação” ONISIDA, Banco Mundial, Agosto de 2002.

(http://www.worldbank.org/afr/aids/map_manuals.htm)

Quadro 10.1

Conselho Empresarial Asiático contra a SIDA – Indicadores e Alvos, 2004-2008				
Indicadores de Resultados	2004	2005	2006	2007
Políticas das empresas membros relativas ao HIV/SIDA desenvolvidas	10	20	25	25
Programas de prevenção implementados:				
# campanhas de consciencialização	ND*	ND	ND	ND
# programas de formação nos locais trabalho				
# preservativos fornecidos nos locais trabalho				
# locais de trabalho onde há acesso a cuidados de saúde e apoio	ND	ND	ND	ND
# países parceiros que desenvolveram acções de promoção e angariação de apoios	13	15	15	15
# países parceiros que desenvolveram produtos de formação	13	15	15	15
* Não disponível.				
Indicadores de Qualidade	2004	2005	2006	2007
# novos membros do conselho	5	10	15	20
# reuniões empresariais entre duas entidades	30	40	50	50
# reuniões do sector empresarial	2	4	4	4
# publicações de promoção distribuídas	4	6	8	8
# número de consultas à página da internet	ND	ND	ND	ND
# programas regionais de formação para prestadores de serviços	2	3	4	5
# secções individuais por país da página da internet desenvolvidas	13	15	15	15

e/ou actualizadas				
# traduções do folheto de promoção e angariação de apoios da ABC on AIDS	3	ND	ND	ND
# folhetos de promoção e angariação de apoios da ABC on AIDS distribuídos às empresas locais	2,000	3,000	4,000	5,000
# países cobertos pelos prestadores de serviços	13	15	15	15

(Fonte: Dr. Anthony Pramualratana e Sander Videler, *Asian Business Coalition on AIDS: Increased Business Responses to HIV/AIDS in Asia, Period: 2004-2008*, Bangucoque, Maio 2003.)

Apresentação de Relatórios

Os resultados e as lições aprendidas a partir do processo de M&A podem ser partilhados, tanto interna como externamente, de forma a aumentar a aprendizagem organizativa e a auxiliar na transferência das melhores práticas entre conselhos. Este processo de comunicação e disseminação dos resultados e das lições inclui:

- Produzir e apresentar um relatório de monitorização que realce: os resultados positivos, os fracassos, os problemas enfrentados e como foram superados e futuros passos propostos.
- Marcar *sessões de trabalho* para discutir os resultados de cada avaliação e incorporar as lições aprendidas nos planos de trabalho revistos.
- Transmitir os resultados às pessoas e entidades envolvidas mais relevantes.

Caixa 10.1: Como conceber estruturas de M&A e apresentação de relatórios

Descrevem-se de seguida os passos fundamentais para criar um processo de monitorização e avaliação. Como linha de orientação, as actividades de monitorização devem ocorrer aproximadamente de seis em seis meses. A avaliação pode ser efectuada menos frequentemente, ou seja, aproximadamente de dois em dois anos.

Monitorização

- *Determinar quais os objectivos do programa a serem monitorizados:* As actividades desenvolvidas por um conselho empresarial deverão ser orientadas no sentido de atingir os objectivos gerais definidos no plano empresarial. Para o conseguir, cada projecto ou programa desenvolvido deve também ter objectivos definidos, de forma a que os esforços do

conselho sejam centrados, relevantes e procurem atingir os objectivos gerais.

- ❑ *Para serem úteis, os objectivos do projecto deverão ser SMART:* Simples e específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporizados.
- ❑ *Identificar indicadores específicos que devem ser medidos:* Um indicador é uma medida quantitativa ou qualitativa do desempenho de um programa, que indica até que ponto os resultados desse programa foram atingidos. Poderá ver um exemplo de vários indicadores e alvos no Quadro 10.1, Conselho Empresarial Asiático contra a SIDA – Indicadores e Alvos, 2004-2008.
- ❑ *Estabelecer os alvos de acordo com os objectivos:* Estabeleça os alvos de cada objectivo ou actividade acima definidos. Os alvos são os resultados específicos, quantitativos ou qualitativos, esperados da actividade, dentro de determinado prazo.
- ❑ *Os indicadores determinam o que deve ser medido:* Por exemplo, num programa para fazer aconselhamento e testagem voluntária do HIV entre empregados municipais, poderá ter de se fazer a pergunta: “Qual foi a eficácia do programa na promoção do ATV?” Para se poder responder a esta pergunta, um indicador apropriado poderia ser a determinação do número de empregados que fizeram ATV. E medidas mais específicas poderiam incluir uma análise do número de procedimentos de ATV realizados nas instalações de ATV. Idealmente, os indicadores seleccionados serão os que sejam, ao mesmo tempo, importantes para a programação (ao revelarem o impacto ou melhorarem a eficácia do programa) e relativamente fáceis de identificar.
- ❑ *Determinar um processo de implementação da monitorização:* Os conselhos devem identificar claramente os indivíduos responsáveis pela recolha da informação necessária para a monitorização. E devem também decidir quando e como essa informação será obtida. Ao recolher a informação para medir os indicadores, podem utilizar-se vários métodos alternativos, entre os quais:
 - Entrevistas
 - Analisar a documentação e as actas de reuniões do programa
 - Inquéritos/questionários
 - Discussões com grupos focais (*focus group*)
- ❑ *Realizar uma avaliação de base:* Todos os processos de monitorização necessitam de uma avaliação inicial, ou de base, com a qual se possam comparar os futuros progressos feitos. Idealmente, esta avaliação deveria utilizar a mesma metodologia (por exemplo, inquéritos) de futuras iniciativas de monitorização, de forma a manter uma certa consistência.

Avaliação

- *Analisar a informação em função dos alvos e empreender acções correctivas onde seja necessário:* Medir periodicamente os progressos feitos nos indicadores, relativamente aos alvos estabelecidos. A informação necessária para as avaliações pode ter parcialmente origem na informação de monitorização, mas também deve ser recolhida a partir de avaliações mais independentes e profundas. Utilize os resultados das avaliações para identificar e corrigir problemas do projecto, facilitar o planeamento de actividades novas ou adicionais e dar incentivos às unidades com melhor desempenho.
- *Realizar avaliações intermédias ou/e finais para quaisquer projectos que o conselho possa implementar.*

Realização e apresentação de relatórios

- *Decidir que tipos de relatórios são necessários e a quem devem ser dirigidos:*
 - Relatórios anuais
 - Relatórios trimestrais
 - Boletins informativos

Apêndice 1:

Lista de Recursos e Referências

Conselhos Empresariais Existentes

BOTSWANA

Conselho Empresarial de luta contra a SIDA do Botswana (BBCA)

Pessoa a contactar: Kabelo Ebineng
Morada: Suite 269, Brochura Postnet, Private Bag BR 351, Gaborone, Botswana
Telefone: 267 71 77 13 75
Fax: 267 58 25 27
E-mail: afakae@info.bw

BRASIL

Conselho Empresarial Nacional para a Prevenção do HIV/SIDA, Brasil

Pessoa a contactar: Murilo Moreira
Morada: Volkswagen do Brasil, Via Anchieta, São Bernardo do Campo, São Paulo 09823-901, Brasil
Telefone: 55 11 4347 4843
Fax: 55 11 4347 5358
E-mail: murilo.moreira@volkswagen.com.br

ETIÓPIA

Federação Etíope de Empregadores

Pessoa a contactar: Yohannes Beshah, HIV/AIDS Project Coordinator
Morada: Woreda 19 Kebele 50 H. No 957, Addis Ababa, Ethiopia
Telefone: 251-1-523419 (528261)
Fax: 251-1-614326 (528261)
E-mail: eef@telecom.net.et

GANA

Fundação das Empresas Privadas, Gana

Pessoa a contactar: Frimpong Addo, Programs Officer
Morada: Private Enterprise Foundation, P.O. Box C-1671, Cantonments, Accra, Ghana
Telefone: 233-21-515608
Fax: 233-21-515600
E-mail: faddo@pefghana.org

Fundação das Empresas Privadas

Pessoa a contactar: Dr. Osei Boeh-Ocansey, Director General
Morada: P. O. Box Ct 1671, Cantonments – Accra
Telefone: 515608
Fax: 515600
E-Mail: Info@Pefghana.Org
Website: www.Pef.Org

Fundação para o Marketing Social do Gana

Pessoa a contactar: Mr. Alex Banful, Director General
Morada: P. O. Box 1847, Cantonments-Accra
Telefone: 779395
Fax: 775948
E-Mail: Abanful@Gsmf.Com.G
Website: www.Gsmf.Com.Gh

Associação das Indústrias do Gana

Pessoa a contactar: Andrew
Lawson, Executive Director
Morada: P. O. Box An 8624,
Accra-North
Telefone: 779023/4
Fax: 773143
E-Mail: Agi@Agi.Org.Gh
Website: www.Agi.Org.Gh

**Comissão contra a SIDA do
Gana**

Pessoa a contactar: Prof. S. A.
Amoa, Director General
Morada: P.O. Box Ct 5169,
Cantonments-Accra
Telefone: 782263/2
Fax: 782264
E-Mail: Sakyi_2000@Yahoo.Com

Conselhos Empresariais Existentes

Organização Internacional para a Saúde Familiar QUÉNIA

Pessoa a contactar: Kwame A.S. Essah
Morada: P. O. Box Ct 4033 Gana
Telefone: 250456/7010281
Fax: 250457
E-Mail: Kessah@Fhi.Org.Gh
Website: www.Fhi.Org

Johns Hopkins University

Pessoa a contactar: Ian Tweedie
Morada: P. O. Box Ct 5573, EUA
Telefone: 770552/770553/782461
Fax: 770554
E-Mail: ltweedie@Jhuccp.Org.Gh

ÍNDIA

Confederação da Indústria Indiana (CII)

Morada: 23, Institutional Area, Lodi Road, New Delhi - 110 003, India
Telefone: 91-11-4629994-7, 4626164/4625407
Fax: 91-11-4626149/4633168
E-mail: ciico@ciionline.org

INDONÉSIA

Aliança Empresarial Nacional de luta contra o HIV/SIDA, Indonésia

Pessoa a contactar: Dr. Hadi S. Topobroto, Director
Morada: Graha Sucofindo, FL. 15, Jalan Raya Pasarminggu 34, Jakarta, Indonesia
Telefone: +62 21 798 6774
Fax: +62 21 798 6776

Federação de Empregadores Quenianos (FKE)

Pessoa a contactar: G.N. Konditi, Deputy Executive Director
Morada: P.O. Box 48311, Nairobi, Kenya
Telefone: +254 (2) 721 929; 720 242
Fax: +254 (2) 721 990
E-mail: fke@arcc.or.ke

Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA do Quénia

Pessoa a contactar: George Wainana, Programme Manager
Morada: P.O. Box 30062 GPO, Nairobi, Kenya
Telefone: +254 20-220940
Fax: +254 20-340319
E-mail: wainana@kenyahivbusinesscouncil.org

Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA do Sector Privado do Quénia

Pessoa a contactar: Mr. William Njoroge, Consultant
Morada: International House, 11th floor, P.O. Box 41931, GPO, 00100, Nairobi, Kenya
Telefone:
Fax:
E-mail: wkiarie@crystalhill.co.ke

LESOTO

Projecto do Conselho do Sector Privado contra a SIDA do Lesoto

Pessoa a contactar: Momohao Mohatla
Morada: CARE Lesotho-SA, P.O. Box

E-mail: nba_aids@uninet.net.id

682, Maseru 100, Lesotho
Telephone: +266-22-327144
Fax: +266-22-327145
Email: mmohatla@care.org.ls

MALAWI

Chemicals & Marketing Ltd.

Pessoa a contactar: Dumisani A. Chisala,
Commercial Director
Morada: Kidney Crescent, P.O. Box 1230,
Biantyre, Malawi
Telephone: 265 1 679600
Fax:
E-mail: dumisani@chemicals.co.mw

Conselhos Empresariais Existentes

Unilever South East Africa

Pessoa a contactar: Charles A. Cofie,
Managing Director
Morada: P.O. Box 5151, Limbe,
Malawi
Telefone: 265 1 641 100
Fax: 265 1 645 720
E-mail: charles.cofie@unilever.com

MALÁSIA

Conselho Malaio de luta contra a SIDA (MAC)

Pessoa a contactar: Mr. Nik Fahmee
Hussein, Executive Director
Morada: No. 12, Jalan 13/48A, The
Boulevard Shop Office, Off Jalan
Sentul, 51000 Kuala Lumpur,
Malaysia
Telefone: (+60-03) 4045-1033
Fax: (+60-03) 4042-6133
E-mail: nik@mac.org.my

MOÇAMBIQUE

Empresas Contra a SIDA, Moçambique

Pessoa a contactar: Jeanne
Stephens, Co-Chair
Morada: Av. 10 de Novembro,
Recinto da Facim, Maputo,
Moçambique
Telefone: +258-1-311734
Fax: +258-1-307369
E-mail: jstephens@austral.co.mz

CIMPOGEST, Moçambique

Pessoa a contactar: Gerry S.
Marketos, Managing Director
Morada: Av. Julius Nyerere, 794,

NEPAL

Federação de Câmaras de Comércio e Indústria Nepalesas (FNCCI)

Pessoa a contactar: Mr. Suraj Vaidya, Ex-
officio Vice President
Morada: PO Box 269, Pachali Shahid
Shukra FNCCI Milan Marg Teku,
Kathmandu, Nepal
Telefone: (+977-1) 262-061, 266-889
Fax: (+977-1) 261-022, 262-007
E-mail: fncci@mos.com.np
URL: www.abcon aids.org/nepal

NIGÉRIA

Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Nigéria

Pessoa a contactar: Omatsola E. Kpiasi
Morada: Chevron Nigeria, 2 Chevron Drive,
Lekki Peninsula, P.M.B. 12825, Victoria
Island, Lagos, Nigeria
Telefone: +234 1 260 7049
Fax: +234 1 260 7715
E-mail: eokp@chevrontexaco.com

SINGAPURA

Taskforce AmCham de luta contra o HIV/SIDA de Singapura

Nome: Joyce Odom
Morada: 1 Scotts Road, #23-03/04 Shaw
Centre, Singapore 228208
Telefone: (+65) 6235 0077 x20
E-mail: jodom@amcham.org.sg
URL: asp.amcham.org.sg/home/index.html

Recinto da Facim, Maputo,
Moçambique
Telefone: +258-1-4988242
Fax: +258-1-492102
E-mail: gerry@cimpogest.com

NAMÍBIA

Conselho Empresarial de luta contra a SIDA da Namíbia (NABCOA)

Pessoa a contactar: Peter J. Van
Wyk, Acting Project Manager
Morada: 29 Schubert Street,
Windhoek West, P.O. Box 11735,
Windhoek, Namibia
Telefone: +264-61-226-771
Fax: +264-61-226-771
E-mail:
pjvanwyk@africaonline.com.na

Conselho Empresarial de luta contra a SIDA (BCAS), Singapura

Pessoa a contactar: Ms. Susie Salomon or
Sharon Tan, Director Corporate Affairs
Morada: C/o Levi Strauss Asia Pacific Pte
Ltd., 1 Kim Seng Promenade, #16-01, Great
World City East Tower, Singapore 237994
Telefone: +65 6 331 5026, (+65) 6735-9303
or: 6341-9306
E-mail: info@bcas.org.sg

Conselhos Empresariais Existentes

FRICA DO SUL

Conselho Empresarial Sul-Africano de luta contra o HIV/SIDA (SABCOA)

Pessoa a contactar: Tracey King
Morada: P O Box 950, Parklands, 2121,
Johannesburg, South Africa
Telefone: +27 (0)11 880 4821
Fax: +27 (0) 11 880 6084
E-mail: tracey@sabcoha.co.za
URL: www.redribbon.co.za

Conselho Empresarial Sul-Africano de luta contra o HIV/SIDA (SABCOA)

Pessoa a contactar: Gaby Magomola,
Chairman
Morada: P O Box 950, Parklands, 2121,
Johannesburg, South Africa
Telefone: +27 (0)11 234 3020
Fax: +27 (0) 11 234 3021
E-mail: tracey@sabcoha.co.za or
info@sabcoha.co.za

Conselho Empresarial Sul-Africano de luta contra o HIV/SIDA (SABCOA)

Pessoa a contactar: Brad Mears, Chief
Executive Officer
Morada: 15 8 Jan Smuts Avenue,
Johannesburg, South Africa
Telefone: +27-11-880-4821
Fax: +27-11-388-3291
E-mail: brad@sabcoha.co.za

SUAZILÂNDIA

Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Suazilândia

Pessoa a contactar: Ton Friend,
Chairman
Morada: Federation of Swaziland

TAILÂNDIA

Conselho Empresarial Asiático de luta contra a SIDA (ABC on AIDS)

Morada: C/o Thailand Business Coalition
on AIDS (Secretariat), Chamnan Phenjati
Business Center, Suite 65/92-93, 10th
floor, Rama 9 road, Huay-kwang,
Bangkok 10320, Thailand
Telefone: (+66-2) 643-9891 (to 3), 643-
1048 (to 9)
Fax: (+66-2) 643-9894
E-mail: abcon aids@abcon aids.org
URL: www.abcon aids.org

Conselho Empresarial de luta contra a SIDA da Tailândia (TBCA)

Pessoa a contactar: Dr. Anthony
Pramualratana, Executive Director
Morada: Chamnan Phenjati Business
Center, Suite 65/92-93, 10th floor, Rama
9 road, Huaykwang, Bangkok 10320,
Thailand
Telefone: (662) 643-9891 (to 3) / 643-
1048 (to 9)
Fax: (662) 643-9894
E-mail: tbca@ksc.net.th
URL: www.abcon aids.org/tbca

UGANDA

Centros para o Controlo de Doenças (CDC)

Pessoa a contactar: Vicki L. Moore,
Mission Director
Morada: PO Box 7856, Kampala,
Uganda
Telefone: 256 41 387-387
Fax: 256 41 387-292
E-mail: dykson20@africaonline.co.ug
URL: www.usaid.or.ug

Employers (FSE) / Business Coalition on
HIV/AIDS, P.O. Box 777, Mbabane,
Swaziland

Telefone: +268 404 6665

Fax: + 268 404 6107

E-mail: tgfriend@realnet.co.sz

URL: www.business-swaziland.com/html/fse.html

**Comunidade Nacional das Mulheres
que Vivem com o HIV/SIDA no Uganda
(NACWOLA)**

Pessoa a contactar: Dorothy
Namutamba, Coordinator/Kasolo Scovia,
Chairperson

Morada: PO Box 4485, Kampala,
Uganda

Telefone: 256 41 269694

Fax: 256 41 269694

E-mail: nacwola@infocom.co.ug

Conselhos Empresariais Existentes

Rede Nacional de Orientação, Responsabilização e Autonomização das Pessoas que Vivem com o HIV/SIDA no Uganda

Pessoa a contactar: Major Rubaramira Ruranga, Founder and National Coordinator
Morada: PO Box 10028, Kampala, Uganda
Telefone: 256 41 343 301/77 701 820
Fax: 256 411 343 301/77 250
E-mail: ngen@infocom.co.ug

Standard Chartered Bank - Uganda

Pessoa a contactar:
Morada: Head Office and Kampala Branch, 5 Speke Road, Kampala, Uganda
Telefone: 041 258 8211/7 or 041 231 473
Fax: 041 343 301/77 250
E-mail:

Organização de Apoio à luta contra a SIDA (TASO)

Pessoa a contactar:
Morada: Kanyaya off Gayaza Road, PO Box 10443, Kampala, Uganda
Telefone: 256 41 567637
Fax: 256 41 566704
E-mail: tasodata@imul.com

Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA do Uganda (UBC)

Pessoa a contactar: Dr. Dickson Opul, Executive Director
Morada: PO Box 34301, Kampala, Uganda
Telefone: 256 41 341022
Fax: 256 41 341022
E-mail: dykson20@africaonline.co.ug

Conselho Empresarial Global de luta contra a SIDA (GBC)

Pessoa a contactar: Richard Holbrooke, President and CEO
Morada: 1515 Morada, 45th Floor, c/o Viacom, New York, NY 10036, USA
Telefone: +1 212-846-5893
Fax: +1 212-846-1939
E-mail: info@businessfightsaids.org
URL: www.businessfightsaids.org

Confederação de Empregadores de Barbados

Morada: 1st Floor, Nemwil House, Lower Colleymore Rock, St Michael, Barbados
Telefone: (+1246) 426 1574 / 426 0929
Fax: (+1246) 429 2907
E-mail: becon@sunbeach.net
URL: www.barbadosemployers.com

ZÂMBIA

Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA da Zâmbia (ZBCA)

Pessoa a contactar: Ann Vink, Communications Officer
Morada: ZANACO, 4th Floor, PO Box 31026, Lusaka, Zambia
Telefone: +260 221 358
Fax: +260 220 802
E-mail: zbcas@zamtel.zm

Conselho Empresarial Contra o HIV/SIDA do Uganda (UBCOA)

Pessoa a contactar: Richard Etemesi, Chair
Morada: PLOT 5 SPEKE ROAD, PO Box 7111K, Kampala, Uganda
Telefone: 041-258211/7
Fax: 041-258211/7
E-mail: richard.Etemesi@ug.standardchartered.com

EUA

Conselho Empresarial para África (CCA)

Morada: 1100 17th Street, N.W., Suite 1100, Washington, DC 20036
Telefone: (202) 835-1115
Fax: (202) 835-1117
E-mail: cca@africacncl.org
URL: www.africacncl.org

Projecto de luta contra o HIV/SIDA do Sector Empresarial da Zâmbia (ZHABS)

Pessoa a contactar: Mrs. Deirdre Allison
Morada: PO Box 51232, Anglican Cathedral of the Holy Cross Grounds, 1 Chikwa Road, Longacres, Lusaka, Zambia
Telefone: +260 1 252819
Fax: +260 1 253777
E-mail: zhabs@zamnet.zm

ZIMBABWE

Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA do Zimbabwe (ZBCA)

Pessoa a contactar: Dr Norman Nyazema
Morada: CI ROAF, 11 Connaught Road, Avondale, Harare, Zimbabwe
Telefone: +263-4-302-283
Fax: +263-4-303-092
E-mail: nznyazema@yahoo.com

Ferramentas

AED - Programa SMARTWork
www.smartwork.org

AED - Programa SMARTWork
Guia para Gestores e Líderes Laborais
Sobre Políticas e Programas de Combate
ao HIV/SIDA nos Locais de Trabalho
(disponível em inglês e espanhol)
www.smartwork.org/resources/pubs.shtml

AED - Programa SMARTWork
Guia de Avaliação de Necessidades
(PDF)
www.smartwork.org/resources/pdf/needs-assessment.pdf

AED - Programa SMARTWork
Base de dados IEC/BCC
www.smartwork.org/scripts/search_materials.cfm

Centros para o Controlo e Prevenção de
Doenças– As Empresas Respondem à
SIDA
www.brta-lrta.org

Centros para o Controlo e Prevenção de
Doenças– As Empresas Respondem à
SIDA, os Trabalhadores Respondem à
SIDA
Instrumentos de Combate ao HIV/SIDA
nos Locais de Trabalho
www.brta-lrta.org/tools/tools.htm

Centros para o Controlo e Prevenção de
Doenças– As Empresas Respondem à
SIDA, os Trabalhadores Respondem à
SIDA
Manual de Resposta à SIDA para
Trabalhadores e Gestores
[www.brta-lrta-lrta.org/tools/pdf_mgrkit/mgr_kit.pdf](http://www.brta-lrta.org/tools/pdf_mgrkit/mgr_kit.pdf)

Centros para o Controlo e Prevenção de
Doenças– As Empresas Respondem à

Organização Internacional para a
Saúde Familiar
www.fhi.org

Organização Internacional para a
Saúde Familiar
Programas de Combate ao
HIV/SIDA nos Locais de Trabalho:
Um Guia de Acção para Gestores
(disponível em inglês e francês)
www.fhi.org/en/HIVAIDS/Publication/manualsguidebooks/Workplace_HIV_program_guide.htm
Futures Group
www.tfgi.com

Futures Group
Base de Dados Compêndio de
Políticas de combate ao HIV/SIDA
<http://209.27.118.7/>
Futures Group
Modelo de Impacto da SIDA para as
Empresas
www.futuresgroup.com/aim

Futures Group
Apresentação do AIM
www.futuresgroup.com/WhatWeDo.cfm?page=Software&ID=AIM

Futures Group
Modelo GOALS para as Empresas
www.futuresgroup.com/WhatWeDo.cfm?page=Software&ID=GOALS%20for%20Business

Futures Group
Workplace Policy Builder (ainda em
fase de testes)
www.futuresgroup.com/WhatWeDo.cfm?page=Software&ID=Policy%20Builder

Conselho Empresarial Global
www.businessfightsaids.org

SIDA, os Trabalhadores Respondem à SIDA

Manual de Resposta à SIDA para Trabalhadores e Gestores

www.brta-lrta.org/tools/pdf_laborkit/lbr_kit.pdf

Centros para o Controlo e Prevenção de Doenças– As Empresas Respondem à SIDA, os Trabalhadores Respondem à SIDA

Apresentação de PowerPoint para Empresas

www.brta-lrta.org/tools/business.ppt

Centros para o Controlo e Prevenção de Doenças– As Empresas Respondem à SIDA, os Trabalhadores Respondem à SIDA

Apresentação de PowerPoint para Trabalhadores

www.brta-lrta.org/tools/labor.ppt

Centros para o Controlo e Prevenção de Doenças– As Empresas Respondem à SIDA, os Trabalhadores Respondem à SIDA

Instrumentos de contacto com as populações

www.brta-lrta.org/tools/collateral.htm

GTZ

Controlo da SIDA nas Empresas Africanas - ACCAI

www.gtz.de/aids-at-the-workplace

FC Against AIDS

www.ifc.org/ifcagainstaids

Instrumentos da IFC Against AIDS

www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/content/Tools

IFC Against AIDS

Recursos de parcerias Nacionais

www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/content/Tools

OIT/SIDA

Linhas de Orientação para Políticas nos Locais de Trabalho

www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/workcover.pdf

OIT/SIDA

Implementar uma Política no Local de Trabalho

www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/workpract.pdf

Páginas de Internet de Informação Geral

John Snow Inc.
Instrumento de Avaliação de Níveis de
Disponibilidade para Terapia ARV
Tel: 617-694-8594

<http://www.deliver.jsi.com/2002/archives/hivaids/>

[sofr_tool/index.cfm](http://www.deliver.jsi.com/pdf/g&h/readiness_tool/index.cfm)

http://deliver.jsi.com/pdf/g&h/readiness_tool_final.pdf

http://deliver.jsi.com/pdf/on_track/prog_on_track.pdf

http://deliver.jsi.com/pdf/software/prog_manual.pdf

http://deliver.jsi.com/pdf/factsheets/hiv_faq3.pdf

E-Mail: bgriffith@jsi.com

Website: www.jsi.com

PSI/AIDSMARK
Comunicação de Alteração de
comportamentos Relativamente ao
HIV/SIDA

Guia

www.stratecommhost.com/aidsmark/web/home.htm

Gerir Estrategicamente as Respostas à
SIDA

Juntos no Local de Trabalho

www.smartwork.org

ONUSIDA
www.unaids.org

Banco Mundial
Programa Multi-Estatal sobre o HIV/SIDA
para África (MAP)
www.worldbank.org/afr/aids/map.htm

Banco Mundial
Educação e HIV/SIDA: Livro de Consulta
sobre Programas de Prevenção do
HIV/SIDA

RECURSOS

AED - Programa SMARTWork
Recursos a Nível Internacional
www.smartwork.org/resources/international.shtml

AED - Programa SMARTWork
Recursos a Nível Nacional
www.smartwork.org/scripts/web_links.cfm

AED - Programa SMARTWork
Tarefas a Nível Nacional
www.smartwork.org/resources/pubs.shtml

AED - Programa SMARTWork
Planos para Projectos a Nível
Nacional
www.smartwork.org/resources/pubs.shtml

AED - Programa SMARTWork
Plano para Projectos no Zimbabwe
(PDF)
www.smartwork.org/programs/pdf/project-plan_zw.pdf

AED - Programa SMARTWork
Actividade do SMARTWork na
Nigéria
www.smartwork.org/programs/ng.shtml

ECIAfrica
Equipa de Resposta ao HIV/SIDA
www.eciafrica.co.za/Default.asp?SectionID=41

ECIAfrica
Equipa de Resposta ao HIV/SIDA

www.schoolsandhealth.org/Sourcebook/sourcebook%20intro.htm

Iniciativa Global para a Saúde, Fórum Económico Mundial

www.weforum.org/globalhealth

Investigação Empresarial Global acerca das respostas das empresas ao HIV em vários países

www.weforum.org/globalhealth/whome

Biblioteca de estudos de caso acerca de programas para os locais de trabalho

www.weforum.org/globalhealth/cases

(HART) contactos

www.eciafrica.co.za/Default.asp?SectionID=81

Serviços às Populações Internacionais (PSI)

www.psi.org

PSI/AIDSMark

www.aidsmark.org/resources/reports.html

Banco Mundial

Educação e HIV/SIDA: Livro de Consulta sobre Programas de Prevenção do HIV/SIDA

www.schoolsandhealth.org/Sourcebook/sourcebook%20intro.htm

CASOS EMPRESARIAIS

AED - Programa SMARTWork

Política da Heineken para a luta contra o HIV/SIDA no Local de Trabalho

www.smartwork.org/resources/heineken.shtml

AED - Programa SMARTWork

Políticas do Afrikaanse Handelsinstituut da África do Sul

www.smartwork.org/resources/handels_inst.shtml#top

OIT/SIDA

Cote d'Ivoire Electricite

www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/cotedivoire.htm

OIT/SIDA

Câmara de Comércio de Durban; Orientações para as empresas associadas (PDF)

www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/durban.pdf

OIT/SIDA

Maior Envolvimento das Pessoas que Vivem com a SIDA (GIPA)

www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/gipa.pdf

OIT/SIDA

Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Têxtil e do Vestuário da África do Sul (PDF)

www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/examples/clothing.pdf

Iniciativa Global para a Saúde do Fórum Económico Mundial – Estudos de Caso

<http://www.weforum.org/globalhealth/cases>

Informação para Análise Situacional

Modelo de Impacto da SIDA para as Empresas

www.futuresgroup.com/aim

Fornece um modelo económico e demográfico para ajudar os gestores a analisar de que forma o HIV/SIDA está a afectar as suas empresas.

Iniciativa Global para a Saúde, Fórum Económico Mundial

www.weforum.org/globalhealth/whome

Uma pesquisa a nível mundial junto dos líderes empresariais que apresenta uma análise, país a país, de qual é a situação da actividade empresarial contra o HIV/SIDA e a tuberculose.

Compêndio de Políticas relativas ao HIV/SIDA para o Projecto POLICY
<http://209.27.118.7>

IFC - Menus de Parcerias a nível Nacional
www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/Content/Tools.

Informação Empresarial

Lançar e Gerir um Conselho Empresarial

Gregory Dees, Jed Emerson, and Peter Economy, *Enterprising Nonprofits: a Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley & Sons, Inc.

J. Gregory Dees, Jed Emerson, and Peter Economy, *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of your Enterprising Nonprofit*, John Wiley & Sons, Inc, 2002.

Organizações Empresariais Internacionais

Actividade Empresarial com
Responsabilidade Social (BSR)
www.bsr.org

Conselho Empresarial Global de luta
contra a SIDA, Estados Unidos
www.businessfightsaids.org

Conselho Empresarial Nacional, Brasil
www.aids.gov.br/cen/index.html

The Global Reporting Initiative (GRI)
www.globalreporting.org

Conselho Empresarial para África (CCA),
Estados Unidos
www.africacncl.org

Câmara de Comércio Internacional
(ICC)
www.iccwbo.org

Câmara de Comércio e Indústria de
Durban, África do Sul
www.durbanchamber.co.za

Fórum Internacional do Príncipe de
Gales para Líderes Empresariais, Reino
Unido
www.iblf.org

Fórum Económico Mundial
www.weforum.org

Instituições Internacionais

Centro para o Controlo e Prevenção de Doenças
(CDC)
www.cdc.gov/hiv/pubs/facts.htm

Compacto Global das Nações
Unidas
www.unglobalcompact.org

Fundo Global para a Vacinação Infantil (GAVI),
França
www.vaccinealliance.org

Fundo Global para a Luta contra a SIDA, a
Tuberculose e a Malária
www.globalfundatm.org

Federação Internacional das Sociedades da
Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho
www.ifrc.org

Organização Internacional do Trabalho
www.ilo.org

Código de Práticas da OIT sobre o HIV/SIDA e o
Mundo do Trabalho
www.ilo.org/aids

Reduzir a Malária
www.rbm.who.int

Iniciativa Stop à Tuberculose
www.stoptb.org

ONUSIDA, Programa Conjunto da ONU sobre o
HIV/SIDA
www.unaids.org

ONUSIDA, Programa Conjunto da ONU sobre o
HIV/SIDA, Página de Parcerias
www.unaids.org/partnership/index.html

Banco Mundial
www.worldbank.org

Instituto do Banco Mundial
www.worldbank.org/wbi

Organização Mundial de Saúde
www.who.int/home-page

Apêndice 2:

Lista de verificação para formar um conselho empresarial contra o HIV/SIDA

A lista de verificação seguinte pode ser utilizada para a) garantir que estão a ser dados os passos apropriados para formar um conselho e b) medir os progressos feitos:

A conselho:	Sim	Parcialment e	Não
Identificou defensores e principais apoiantes?			
Procedeu a uma avaliação de necessidades?			
Definiu claramente a missão e a visão?			
Desenvolveu uma estratégia forte e coerente?			
Definiu a estrutura organizativa e os procedimentos organizativos gerais?			
Identificou os membros da direcção, os membros do conselho e uma liderança forte?			
Estabeleceu um plano financeiro, em que incluiu a identificação das necessidades de recursos e das fontes de financiamento?			
Identificou os parceiros estratégicos e técnicos?			
Estabeleceu um plano de trabalho?			
Desenvolveu um sistema de monitorização e avaliação?			

Redigiu um plano empresarial?			
-------------------------------	--	--	--

Apêndice 3:

Exemplo: Apresentação da Situação – O HIV/SIDA e o Sector Privado

Apesar de a potencial importância do papel que o sector privado desempenha na luta contra o HIV/SIDA ser frequentemente citada, poucas das suas capacidades têm sido postas em prática. Segundo o Director do Programa Conjunto da ONU sobre o HIV/SIDA (ONUSIDA), Peter Piot, “o sector empresarial, através da sua força de trabalho, da sua capacidade para angariar apoios aos níveis mais elevados dos governos e das suas ligações económicas, tanto com os países doadores, como com os mais severamente afectados pela SIDA, tem uma oportunidade única de alterar o curso da epidemia”⁹. E, no entanto, os resultados da pesquisa global do Fórum Económico Mundial relativamente à resposta das empresas ao HIV/SIDA conclui que 83% das mais de 7.000 empresas analisadas não desenvolveram ainda uma política estabelecida e específica relativamente ao HIV/SIDA, e que os 6% dessas empresas que já o fizeram referem que nem sempre as políticas são implementadas¹⁰.

A implementação de estratégias e intervenções nos locais de trabalho continua a ser a excepção e não a norma, em larga medida porque a “**motivação empresarial**” para a mobilização nem sempre é clara para as empresas. Muitas empresas privadas não se apercebem das várias ameaças que o HIV/SIDA representa para a sua actividade e, por consequência, optam por nada fazer.

O HIV/SIDA é uma doença que afecta os trabalhadores, os gestores e os mercados. Os riscos empresariais atribuíveis à epidemia da SIDA podem ser distribuídos por três categorias principais — financeiros, de viabilidade e de reputação da empresa. O **risco financeiro** está associado à avaliação do impacto da epidemia no sector empresarial. Este tipo de risco representa potenciais perdas concretas das empresas, em termos de lucros, produtividade e mercados saudáveis. O **risco de viabilidade** ameaça mesmo a existência das pequenas empresas, que, muitas vezes, não conseguem gerir as perdas humanas provocadas pela SIDA. E, por fim, num ambiente empresarial que atribui um valor significativo ao reconhecimento de uma marca, o **risco de reputação**, ou prejuízo para a imagem da firma, está a tornar-se uma parte fundamental do cálculo de como gerir as ameaças que têm origem na SIDA.

A SIDA cria um risco financeiro ao aumentar os custos de actividade e reduzir a produtividade. Para se compreender os efeitos do HIV/SIDA sobre a capacidade de uma empresa para desenvolver a sua actividade, diga-se que as infecções da força de trabalho podem originar **custos directos, indirectos e sistémicos** — embora, muitas vezes, a distinção entre eles possa ser difícil de estabelecer. Os custos directos são despesas directas de uma empresa, como, por exemplo, as regalias

⁹ Excerto de um artigo de Peter Piot, no número de Dezembro/Janeiro de 2003 do *Africa Journal*, do CCA.

¹⁰ Fórum Económico Mundial (2004) “Business and HIV/AIDS: Who Me?” [Empresas e HIV/SIDA: Quem, Eu?] (Genebra: Fórum Económico Mundial). <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Health+Initiative%5CGHI+Global+Business+Survey>

dos empregados (seguros de saúde, custos de assistência médica, subsídios de funeral) e os custos de recrutamento e formação adicionais que resultam da maior rotatividade dos trabalhadores, devido à doença e aos óbitos. Os custos indirectos representam, para uma empresa, oportunidades perdidas, que se manifestam, normalmente, sob a forma de absentismo, perdas de produtividade, degradação do moral e elevada rotatividade do pessoal. Vários exemplos demonstram que esse tipo de custos têm vindo a aumentar em resultado da doença. E, por fim, os custos sistémicos, sob a forma de perda da memória institucional, de capacidades técnicas e da coesão dos trabalhadores, são outra consequência negativa do HIV/SIDA para as empresas, mas também para os serviços do sector público, como a educação, a saúde e outros serviços localizados nas áreas afectadas.

As pequenas e médias empresas (PME) são particularmente vulneráveis à ameaça do HIV/SIDA, devido à sua limitada capacidade financeira, clínica e de recursos humanos para, de uma forma activa, reagirem e gerirem as intervenções de cuidados e prevenção contra o HIV/SIDA. Esta vulnerabilidade junta-se ao **risco de viabilidade** superior que as PME enfrentam. Muitas vezes, a perda de um empregado fundamental devido à SIDA pode revelar-se catastrófica para uma PME, numa situação em que empresas maiores poderiam ter acesso a vários outros empregados com capacidade para realizar tarefas semelhantes. Neste sentido, um estudo da Universidade de Port Elizabeth, realizado com 209 pequenas empresas da África do Sul, identificou a SIDA como um dos três principais factores que, todos os anos, provoca o encerramento de quase 80% das PME sul-africanas em início da actividade¹¹.

Por fim, o **risco de reputação** é também, para as empresas com marcas bastante conhecidas e outras de determinados sectores, um forte incentivo para que façam alguma coisa contra o HIV/SIDA¹². Este fenómeno desenvolveu-se num ambiente onde a transparência e uma boa atitude de cidadania por parte das empresas tem vindo a ganhar cada vez mais importância. As empresas poderão ficar vulneráveis se não tiverem políticas adequadas relativamente à SIDA.

As empresas têm situações bastante variadas no que diz respeito ao empenhamento em intervenções de luta contra o HIV/SIDA nos locais de trabalho. As variáveis que afectam os custos e os benefícios incluem o tamanho da empresa, a localização, o sector industrial em que se insere e os factores de risco e vulnerabilidade que lhe estão subjacentes, a margem de custos, a proporção dos trabalhadores especializados em relação aos não-especializados, as regalias sociais dos trabalhadores, a prevalência do HIV na força de trabalho da empresa e na comunidade, bem como a existência ou não de programas governamentais ou apoiados por ONG que possam representar oportunidades de iniciativas conjuntas ou parcerias. É cada vez mais evidente o enorme valor das intervenções nos locais trabalho e que tanto as empresas como os seus empregados obtêm resultados

¹¹ "Disease forcing enterprises to the wall" [A doença que põe as empresas entre a espada e a parede] *Business Day*, 11 Julho 2001

<http://www.businessday.co.za/bday/content/direct/1.3523.886603-6078-0.00.html>

¹² Fórum Económico Mundial (2004)

positivos do investimento feito, conseguindo, ao mesmo tempo, bons resultados operacionais e reputação.

Apêndice 4:

Modelo para realizar uma análise de situação a nível nacional

O modelo abaixo poderá ser utilizado e adaptado pelas conselhos empresariais. Esta análise servirá para medir o impacto do HIV/SIDA no sector privado, avaliando a resposta geral a nível nacional e identificando potenciais parceiros para o conselho empresarial.

Situação epidemiológica: <i>Qual é o perfil epidemiológico do HIV/SIDA a nível nacional? Qual a sua distribuição pelas indústrias e pelas populações?</i>	
Impacto do HIV/SIDA no sector privado: <i>Qualquer sido o impacto da epidemia no sector privado? Se esse impacto tem sido medido, de que forma ter sido feita a medição?</i>	
Resposta empresarial ao HIV/SIDA: <i>Qual tem sido resposta ao HIV/SIDA? Que iniciativas de luta contra o HIV/SIDA nos locais de trabalho têm estado a ser implementadas pelos maiores empregadores e pelas pequenas e médias empresas? Descreva actividades nas seguintes áreas:</i>	
<i>Desenvolvimento de Políticas de luta contra o HIV/SIDA nos Locais de Trabalho</i>	<i>Consciencialização, educação e prevenção.</i>
<i>Tratamento e Cuidados</i>	<i>Auxílio às comunidades</i>
Resposta do Governo ao HIV/SIDA: <i>Que programas tem o governo nacional em actividade relativamente ao HIV/SIDA? Qual a dimensão e alcance dessas actividades? Qual a abertura e a capacidade e vontade de resposta do governo relativamente aos esforços de combate à epidemia e quais são os mecanismos (por exemplo, parcerias) que existem para trabalhar com o sector público em iniciativas de combate ao HIV/SIDA?</i>	
Outras respostas ao HIV/SIDA: <i>Que programas têm no terreno as ONG e outras organizações de combate ao HIV/SIDA? Qual é a dimensão e alcance dessas actividades?</i>	

Parceiros potenciais: *Existem parceiros potenciais para os conselhos empresariais de luta contra o HIV/SIDA? Que tipo de actividades poderão realizar as parcerias resultantes?*

Apêndice 5:

Perguntas fundamentais para se poder definir uma missão

Antes de proceder à definição de uma missão, uma organização deverá pensar bem qual é a razão da sua própria existência. Quais os seus objectivos e que necessidades deve procurar suprir? O preenchimento do questionário seguinte poderá ajudar a responder a essas perguntas.

Definição da missão: Qual é o objectivo da organização?
<i>Qual é o contexto/ambiente em que a organização desenvolve as suas actividades? Qual é a situação da epidemia de HIV/SIDA e quais os seus efeitos sobre as empresas?</i>
<i>Quem está no terreno a lidar com epidemia de HIV/SIDA? Que objectivos estão a procurar atingir?</i>
<i>Quais são as necessidades mais importantes dos clientes actuais ou potenciais do conselho? Que objectivos seriam mais importantes para eles?</i>
<i>Quais são os pontos fortes e recursos potenciais do conselho? Que objectivos poderia mais facilmente atingir, em função dos seus pontos fortes e fraquezas?</i>

Apêndice 6:

Estrutura de avaliação de produtos/serviços

Potencial valor social

Valor Acrescentado de Produtos/Serviços	Elevado	Reduzido
Adequação estratégica	Cria valor social que se adequa à missão.	Cria valor social mas não ser adequa grandemente com a missão.
Resultados possíveis	Resultará numa alteração significativa do comportamento, condição ou nível de satisfação do utilizador.	Poucas alterações trará ao comportamento, condição ou nível de satisfação do utilizador.
Parceria ou aliança	Outra(s) parceria(s) teria(m) um efeito sinérgico e aumentaria(m) as hipóteses de sucesso	Não adviriam grandes benefícios de uma aliança ou parceria estratégica.
Benefícios organizativos	Se tiver sucesso, criará uma opinião positiva na comunidade e/ou apoio político para a organização	Se não tiver sucesso, terá um efeito negativo sobre a opinião da comunidade e/ou apoio político para a organização

Potencial de mercado

Procura	Elevada	Reduzida
Procura por parte dos utilizadores	Nota-se que existe necessidade social e interesse dos utilizadores, sendo também uma janela de oportunidade que se abre.	Não se nota que exista necessidade social nem interesse dos utilizadores, sendo uma janela de oportunidade que se fecha.
Procura por parte dos financiadores	Nota-se que existe interesse ou uma determinada tendência de concessão de subsídios ou de financiamento por parte dos doadores para serviços semelhantes	Não se nota que exista interesse por parte dos doadores e/ou não se detecta qualquer interesse por serviços semelhantes.
Quota de mercado	Nota-se que existe um mercado aberto com pouca competição	Note-se que existe um mercado altamente competitivo ou saturado.

Potencial de sustentabilidade

Necessidades de Capital	Elevadas	Reduzidas
Início de actividade	Custo reduzido e/ou financiamento facilmente acessível para o início de actividade.	Custo elevado do início de actividade e/ou pouco interesse ou recursos disponíveis.
Proporção entre os custos e os benefícios	Custos totais do programa reduzidos, para benefícios públicos elevados.	Custos totais elevados, para benefícios públicos praticamente marginais.
Rendimentos potenciais	População alvo com uma elevada capacidade para dispor de rendimentos e que mostra estar disposta a pagar quotas de participação	População alvo com reduzida capacidade para dispor de rendimentos e que não mostra grande disponibilidade para pagar quotas de participação
Interesse por parte dos financiadores	Tendências ou outros indícios que revelam haver interesse dos financiadores num horizonte de três a cinco anos.	Desconhece-se se há interesse dos financiadores ou existem provas de diminuição desse interesse ao longo dos últimos três a cinco anos.
Capacidade da organização	As capacidades da direcção, do pessoal ou dos voluntários existem e adequam-se ao potencial serviço ou projecto	Ausência de capacidades da direcção, do pessoal ou dos voluntários existentes
Estrutura organizativa	As estruturas, espaço, tecnologia, etc. da organização existem e são adequados	As estruturas internas são limitadas ou necessitam de uma actualização substancial.

Apêndice 7:

Exemplo de Documento de Promessa

A ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE LUTA CONTRA O HIV/SIDA DE (Nome do País)

A (NOME DA EMPRESA) reconhece que o HIV/SIDA é uma grave ameaça aos cidadãos de (nome do país). A empresa está empenhada em proteger a sua actividade empresarial, os seus empregados, os seus clientes e a comunidade onde se insere do enorme impacto do HIV/SIDA. A empresa junta-se, deste modo, à Comissão Nacional contra a SIDA (CNS), ao Governo e ao povo de (nome do país), na luta contra o HIV/SIDA. Para procurar participar plenamente na resposta nacional à epidemia e partilhar conhecimentos e experiências, a empresa promete garantir que:

- As pessoas que vivem com HIV ou SIDA tenham os mesmos direitos, benefícios e oportunidades de outras que vivam noutras condições de perigo de vida.
- Sejam desenvolvidos programas educativos e de informação, destinados a todos os empregados e que abordem os riscos e as medidas preventivas necessárias para evitar o alastramento do HIV/SIDA. Isto será feito e gerido em colaboração com a comunidade em geral ou outras entidades envolvidas.
- Todos os empregados podem fazer ATV do HIV/SIDA, de forma confidencial, permitindo-lhes, ao mesmo tempo, ter acesso aos programas disponíveis para lidar com o HIV/SIDA.
- As políticas e práticas relativas ao HIV/SIDA são comunicadas a todos os empregados e clientes, em termos simples e claros.
- Os trabalhadores afectados ou que se julga estarem afectados pelo HIV/SIDA são protegidos da estigmatização e discriminação por parte dos seus colegas de trabalho.
- Será mantida a confidencialidade de toda a informação médica, incluindo o estatuto pessoal de cada pessoa relativamente ao HIV/SIDA. Os empregados não são obrigados a informar o empregador do seu estatuto relativo ao HIV/SIDA.
- Serão partilhadas e apreendidas as melhores práticas das diversas empresas, de forma a reduzir o impacto potencial do HIV/SIDA sobre os empregados, clientes e empresas.

Assinatura ----- Data -----

-

NOME DO DIRECTOR-GERAL -----

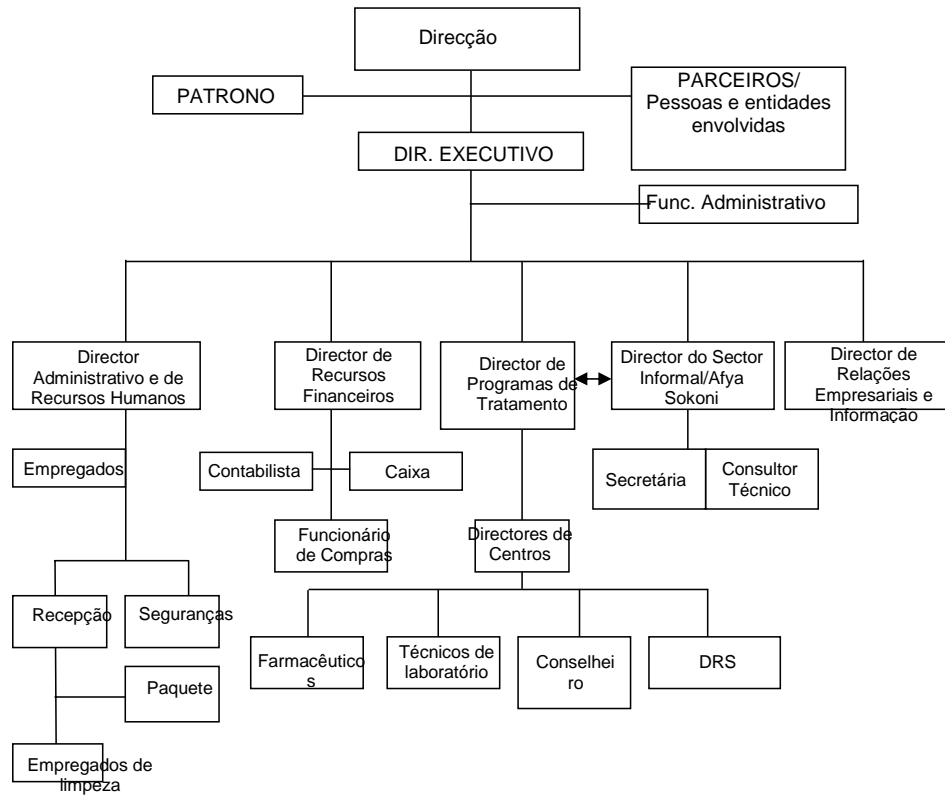
NOME DA EMPRESA -----

Apêndice 8:

Organigramas de conselhos empresariais existentes



Conselho Empresarial de luta contra o HIV/SIDA do Uganda



Apêndice 9:

Mapa geral de resultados do exercício da organização (Financiamento em relação às despesas previstas)

Apêndice _ Exemplo de declaração de fontes e utilizações

Ano Civil de 200_

Declaração em USD

FONTES DE FINANCIAMENTO

Saldo de caixa inicial	50,000
Doação A	100,000
Doação B	150,000
Doação C	96,000
Quotas dos membros	50,000
Contribuições relacionada com projectos 1*	100,000
Contribuições relacionada com projectos 2*	200,000
Contribuições relacionada com projectos 3*	50,000
Outras receitas	20,000
Total de fontes de financiamento	\$ 816,000

UTILIZAÇÃO DE FINANCIAMENTOS

Despesas administrativas

Salários benefícios laborais	100,000
Alugueres e serviços	20,000
Consumíveis	2,000
Material de escritório	6,000
Marketing e comunicações	10,000
Viagens	10,000
Pagamentos em reconhecimento de trabalho voluntário	6,000
Alimentação e alojamento	5,000
Encargos bancários	500
Manutenção	1,200
Despesas várias	1,100

Subtotal: Despesas administrativas 161,800

DESPESAS DE PROJECTO

Despesa de projecto 1**	100,000
Despesa de projecto 2**	200,000

Despesa de projecto 3**	120,000
Despesa de projecto 4**	250,000
Despesa de projecto 5**	50,000
Subtotal: Despesas de projecto	720,000

Total de utilização de financiamentos	\$	881,800
--	----	---------

Saldo ou situação líquida de financiamento	\$	(65,800)
---	----	----------

*Por exemplo, pagamentos por formação ministrada, aconselhamento, visitas de estudo, etc.

**Inclui todos os custos relacionados com o projecto não incluídos nas despesas administrativas. Por exemplo, custos da implementação de programas de aconselhamento nos locais de trabalho, criação de materiais para formação ou compra de preservativos para programas de distribuição.

Apêndice 10:

Matriz de estrutura – Como conceber uma estrutura de M&A

A matriz seguinte é uma apresentação esquemática dos resultados da abordagem da estrutura de M&A

Estrutura de Monitorização e Avaliação

M&A (Exemplo)		Descrição	Principais Indicadores de Desempenho	Fonte de Informação	Riscos/Considerações Especiais	Quem é responsável pela monitorização	Intervalo de tempo
<i>Monitorização</i>	<i>Objectivo 1</i>	<i>Recrutar novos membros</i>					
	<i>O que entra (actividades, estratégias, orientações, políticas)</i>	<i>1. ... 2. 3.</i>					
	<i>Processo (EXEMPLO)</i>						
	<i>O que sai (EXEMPLO)</i>						
<i>Avaliação</i>	<i>Resultados (EXEMPLO)</i>						
	<i>Impactos (EXEMPLO)</i>						

