



# Guia Metodológico

Conceber e pilotar um projeto



---

# CITAÇÃO DA OBRA E REDAÇÃO DO GUIA

---



## CITAÇÃO DA OBRA

Guia metodológico «Conceber e pilotar um projeto», *Conservatoire du littoral* (Agência de Proteção Costeira), 2020

## REDAÇÃO DO GUIA

Este guia metodológico foi elaborado sob a coordenação da *Délégation Europe et International du Conservatoire du littoral* (Delegação Europa e Internacional da Agência de Proteção Costeira) (Céline Damery e Fabrice Bernard), com o apoio da *Associação Initiatives Europe Conseil* (Iniciativas Europa Consultoria) em parceria com a *associação Initiative pour les Petites Iles de Méditerranée* (Iniciativa para as Pequenas Ilhas do Mediterrâneo) e com a associação SMILO.

Este documento foi produzido com o apoio do *Fonds Français pour l'Environnement Mondial* (Fundo Francês para o Ambiente Mundial) da *Agence de l'Eau RMC* (Agência da Água RMC) e da Cidade de Marselha

A tradução do guia em inglês e em português foi produzida a partir da versão francesa.

PAGINAÇÃO: Hexa-Aix, Aix-en-Provence

ISBN: 978-2-9541715-7-9 (Edição original : 978-2-9541715-6-2, França)

EAN: 9782954171579

FOTO DA CAPA: © Louis-Marie Préau, Conservatoire du littoral/PIM

# ÍNDICE

- P. 6 **PARCEIROS**
- P. 9 **INTRODUÇÃO**
- P. 11 **FASE 1**  
**ESCOLHER UM ORGANISMO FINANCIADOR OU UM CONVITE À APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS**
- P. 11 **Etapa 1** : Analisar a sua organização, a sua estrutura; apresentar um projeto
- P. 18 **Etapa 2** : Identificar os organismo financiadores e os seus programas ; i identificar os convites à apresentação de propostas
- P. 22 **Etapa 3** : Escolher o programa adequado ao seu projeto selecionar o convite à apresentação de propostas adequado
- P. 25 **FASE 2**  
**CONCEBER O SEU PROJETO; REDIGIR A CANDIDATURA E SEGUIR A INSTRUÇÃO**
- P. 25 **Etapa 4** : Adaptar-se às expetativas do convite à apresentação de propostas e identificar os procedimentos de candidatura
- P. 29 **Etapa 5** : Partilhar e conceber o futuro projeto; redigir a candidatura e submeter o dossier
- P. 49 **FASE 3**  
**IMPLEMENTAR O PROJETO**
- P. 49 **Etapa 6** : Assinar o contrato / acordo; compreender e partilhar as obrigações; construir e partilhar as ferramentas de monitorização
- P. 58 **Etapa 7** : Realizar as ações, vincular o orçamento e animar as suas equipas e parceiros
- P. 75 **FASE 4**  
**ASSEGURAR O REPORTING E A PREPARAÇÃO PARA O CONTROLO**
- P. 75 **Etapa 8** : Recolher evidências de que o projeto foi realizado; avaliar o impacto e a qualidade das suas ações; elaborar relatórios intercalares e de progresso
- P. 85 **FASE 5**  
**ENCERRAR E PERPETUAR O PROJETO**
- P. 85 **Etapa 9** : Fazer o balanço do projeto e transmiti-lo ao organismo financiador; classificar e arquivar os documentos de apoio; colocar-se à disposição para uma auditoria
- P. 89 **Etapa 10** : Perenizar e valorizar os resultados
- P. 93 **CONCLUSÕES**

---

# AGRADECIMENTOS

---

Gostaríamos de agradecer a todos os nossos parceiros que contribuíram para a produção deste livro, dando-nos os seus testemunhos, experiências e recomendações bem como entidades financiadoras ou pessoas envolvidas na criação e desenvolvimento do projeto:

- **Awatef ABIADH**, Equipa de Implementação Regional do Critical Ecosystem Partnership Fund, Ligue pour la Protection des Oiseaux (Liga para a Proteção das Aves), França
- **Sami BEN HAJ**, Cabinet Thétis (Gabinete Théthis), Tunísia
- **Manel BEN ISMAIL**, Associação Notre Grand Bleu, Tunísia
- **Fabrice BERNARD**, Conservatoire du littoral (Agência de Proteção Costeira), França
- **Pierre BOISSERY**, Agence de l'Eau RMC (Agência da água para Rhône Mediterrâneo e Córsega), França
- **Georges BOULOS**, MedPAN, França
- **Jean-François CHEVALIER**, Conservatoire du littoral, França
- **Fabien CHEVET**, Initiatives Europe Conseil, França
- **Céline DAMERY**, Conservatoire du littoral, França
- **Nathalie DAUBIGEON**, Conservatoire du littoral, França
- **David DE MONBRISON**, BRL Ingénierie, França
- **António DOMINGOS ABREU**, Especialista em Ambiente, Portugal
- **Elodie DOZE**, Consultora, França
- **Jérémy DUBOIS**, Département du Var (Departamento do Var), França
- **Cyrielle GROUARD**, Conservatoire du littoral, França
- **Saba GUELLOUZ**, Centre d'Activités Régional pour les Aires Spécialement Protégées (Centro de Atividades Regionales para as Áreas Especialmente Protegidas), Tunísia
- **Marianne LANG**, MedPAN, França
- **Sébastien LECCIA**, Office de l'Environnement Corse (Gabinete do Ambiente do Córsega), França
- **Zoé MORRIS**, Conservatoire du littoral, França
- **Sylvain PETIT**, SMILO, França
- **Entela PINGULI**, Agência Nacional do Litoral, Albânia
- **Elodie RANDRIANARIA NARIJAONA**, Equipa regional da implementação do Critical Ecosystem Partnership Fund, Fundação Tany Meva, Madagáscar
- **Margot REYES**, Conservatoire du littoral, França
- **Kahaia ROBERT**, SMILO, França
- **Noëlle TASSY**, Cabinet Conseil Développement Innovation (Gabinete de Consultoria Desenvolvimento Inovação), França
- **Mathieu THEVENET**, Initiative PIM (Iniciativa PIM), França
- **Sylvain VERDIER**, Conservatoire du littoral, França

---

# RESPONSÁVEL PELA PUBLICAÇÃO

---

## O CONSERVATOIRE DU LITTORAL (CONSERVATORIO DO LITTORAL, A AGÊNCIA DE PROTEÇÃO COSTEIRA)

Consciente do valor ecológico, social, económico e cultural do seu litoral, a França escolheu preservar uma parte significativa de espaços naturais litorais e de os tornar acessíveis a todos. O Estado decidiu assim criar em 1975 o *Conservatoire du littoral* (Agência de Proteção Costeira), um organismo público hoje sob a tutela do Ministério encarregue da Ecologia, que prossegue uma política fundiária que visa a proteção definitiva dos espaços naturais e das paisagens costeiras, marítimas e lacustres. O estabelecimento pode intervir em cantões costeiros na França metropolitana e no estrangeiro, bem como em municípios limítrofes dos estuários e dos deltas, e lagos com mais de 1.000 hectares. Os seus objetivos: a preservação dos ambientes naturais e das paisagens notáveis e ameaçadas, o acesso e receção do público, respeitando os sítios, a fim de aumentar a sensibilização para a preservação ambiental, a implementação de práticas de desenvolvimento sustentável em todas as atividades presentes nos locais (agricultura, gestão do património, etc.), ou ainda o equilíbrio das linhas costeiras e a tomada em consideração das alterações climáticas através de uma gestão fundamentada com os seus parceiros locais. A Agência é proprietária dos locais que adquire, e confia a sua gestão a outras estruturas públicas ou privadas (regiões, departamentos, autoridades locais, sindicatos mistos, associações, etc.) que empregam os guardas do litoral (guardas costeiros) responsáveis pela manutenção dos sítios, aumentando o seu valor e acolhendo o público.

Além disso, o *Conservatoire du littoral* desenvolve ações de cooperação à escala internacional, com base nos valores e princípios de gestão que promove e transmite em França. A Delegação Europeia e Internacional procura assim partilhar as práticas levadas a cabo em França em termos de preservação costeira, principalmente nas costas marítimas regionais onde a França está presente (antes de mais com os países ribeirinhos do Mediterrâneo). A capacidade e especificidade da ação internacional levada a cabo pela instituição reside no acompanhar o desenvolvimento dos seus parceiros através da implementação de projetos concretos em sítios-piloto, tanto a nível institucional como técnico. Como as problemáticas costeiras são extremamente diversas, a Agência dedica-se principalmente a apoiar os seus países parceiros na implementação de políticas e estratégias territoriais baseadas na Gestão Integrada das Zonas Costeiras. Também trabalha na implementação de ações de promoção e valorização dos ecossistemas e ambientes naturais, no topo dos quais estão as zonas húmidas e as pequenas ilhas. A estratégia de intervenção para a ação europeia e internacional da Agência pode ser resumida numa visão: «Trabalhar conjuntamente para desenvolver políticas de gestão integrada das zonas costeiras e agir em prol de mais e melhor gestão das zonas costeiras protegidas».

### Contactos:

#### Conservatoire du littoral

Délégation Europe et International - 3 rue Marcel Arnaud - 13100 Aix-en-Provence

Tél : +33 (0)4.42.91.64.10

E-mail : [international@conservatoire-du-littoral.fr](mailto:international@conservatoire-du-littoral.fr)

[www.conservatoire-du-littoral.fr](http://www.conservatoire-du-littoral.fr)

Link para a página Facebook: <https://www.facebook.com/Délégation-Europe-International-Conservatoire-du-littoral-103780291212234/>

---

# PARCEIROS TÉCNICOS

---

## A INITIATIVES EUROPE CONSEIL ASSOCIAÇÃO



Criada em 2002, a associação reúne um grupo de profissionais que trabalham sobre questões europeias. O seu objetivo é apoiar a sociedade civil nas suas ações, desde o nível local até à União Europeia, e tornar os projetos de solidariedade e inovadores elegíveis no âmbito das políticas e dos programas europeus. A IEC oferece 3 tipos de atividades complementares: animação e informação sobre políticas e programas europeus (conferências, workshops, Guias), apoio à conceção e implementação de projetos europeus (estratégia estrutural, engenharia de projetos, gestão de projetos), formação temática e/ou profissional sobre questões europeias (Instituições Europeias, Gestão de projetos europeus...).

Sítio internet: <http://iec.marsnet.org/>

E-mail: [iec@initiatives-europe.org](mailto:iec@initiatives-europe.org)

---

## A INICIATIVA PARA AS PEQUENAS ILHAS DO MEDITERRÂNEO (PIM INICIATIVA ASSOCIAÇÃO)



Programa iniciado em 2005 pelo Conservatoire du littoral, a Iniciativa PIM constituiu-se em 2017, após uma dúzia de anos, como uma ONG internacional independente que prosseguirá as suas atividades de promoção e assistência à gestão das zonas insulares mediterrânicas. O seu objetivo é a preservação destas micro-zonas através da implementação de ações concretas no terreno, promovendo o intercâmbio de know-how e conhecimentos entre conservacionistas e especialistas da bacia mediterrânica. A sua abordagem dá prioridade a soluções simples e pragmáticas. Organizar reuniões e a promover o intercâmbios entre os intervenientes na conservação da natureza, capitalizar e divulgar conhecimentos e know-how são outros eixos que estruturam a sua ação

Sítio internet: <http://initiative-pim.org/>

E-mail : [pim@initiative-pim.org](mailto:pim@initiative-pim.org)

---

## A ASSOCIAÇÃO SMILO



Iniciado em 2014 pelo Conservatoire du Littoral e apoiado desde 2016 por uma ONG dedicada com o mesmo nome, SMILO (Small Island Organisation) visa apoiar pequenas ilhas com menos de 150 km<sup>2</sup> que desejem avançar para uma gestão mais sustentável do seu território. O seu campo de ação inclui vários temas transversais tais como água e saneamento, resíduos, energia, biodiversidade, paisagem e património insulares, através do apoio a projetos territoriais integrados e concertados entre todas as partes interessadas de uma ilha.

Sítio internet: <http://www.smilo-program.org/fr/>

E-mail: [secretariat@smilo-program.org](mailto:secretariat@smilo-program.org)

---

# PARCEIROS FINANCEIROS

## A CIDADE DE MARSELHA



Historicamente aberta ao mundo e nutrindo uma longa tradição de hospitalidade, Marselha tornou-se uma metrópole europeia e mediterrânea de primeiro plano, desenvolvendo a sua imagem e domínios de excelência a nível internacional. Esta atratividade deriva também do número crescente de missões de prospeção no estrangeiro, a fim de partilhar a sua experiência em muitos campos, particularmente o desenvolvimento sustentável do seu território.

Há mais de 10 anos que a Cidade de Marselha apoia o *Conservatoire du littoral* e as suas ações em prol da conservação, gestão e desenvolvimento de pequenas ilhas do Mediterrâneo. Neste âmbito, foram realizadas várias ações, tais como a organização de workshops técnicos sobre as questões de gestão de pequenas ilhas, a produção de materiais de comunicação e a implementação de operações internacionais (*Celebrate Islands*, etc.) ou a organização de cursos internacionais de formação de múltiplos atores sobre uma vasta gama de temas (conceção e gestão de projetos, preparação de um documento de gestão, engenharia ecológica terra-mar, etc.), permitindo o desenvolvimento de conhecimentos e know-how partilhados entre os intervenientes na conservação. A produção do guia metodológico «conceção e pilotagem de um projeto» faz parte destas abordagens de partilha de informação e de desenvolvimento de capacidades.

Site internet: <https://www.marseille.fr/>

## O FONDS FRANÇAIS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL (FUNDO FRANCÊS PARA O AMBIENTE MUNDIAL)



Ao serviço da política francesa de cooperação e desenvolvimento em matéria de proteção do ambiente global, o *Fonds Français pour l'Environnement Mondial* (Fundo Francês para o Ambiente Mundial) subsidia projetos de desenvolvimento sustentável relacionados com os acordos ambientais multilaterais assinados pela França, com o objetivo de preservar a biodiversidade, o clima, as águas internacionais, a terra, a camada de ozono, e de lutar contra a poluição química. O FFEM está a aprender com estes projetos-piloto para que as soluções mais eficazes possam ser implantadas noutros locais ou em maior escala. Desde há vários anos, o FFEM apoia o *Conservatoire du littoral* (Agência de Proteção Costeira), particularmente ao nível de operações de gestão de locais e ações de capacitação para gestores e atores envolvidos na proteção de zonas costeiras e insulares naturais em países em desenvolvimento. Desde 2016, e todos os anos desde então, têm sido organizadas sessões de formação sobre as questões da criação e gestão de projetos, para os países parceiros mediterrânicos e para a região africana.

Site internet: <https://www.ffem.fr>

## A AGENCE DE L'EAU RHONE MEDITERRANEE CORSE (A AGÊNCIA DA ÁGUA PARA RHÔNE MEDITERRÂNEO E CÓRSEGA)



A Agência da água para Rhone Mediterrâneo e Córsega é um organismo público do Ministério do Ambiente, dedicado à preservação da água. Recolhe a taxa de água paga por todos os utilizadores. Cada euro recolhido é reinvestido com as autoridades locais, agentes económicos e agrícolas para combater a poluição e fazer melhor uso da água disponível, através de um programa de intervenção plurianual. Além disso, a agência da água organiza consultas com as partes interessadas locais, produz e divulga conhecimentos sobre a água. A Agência da Água é um parceiro-chave do *Conservatoire du littoral* a nível francês e internacional, apoiando projetos institucionais e de cooperação técnica sobre as questões de conservação de zonas húmidas e pequenas ilhas. Site internet: <https://www.eaurmc.fr/>





---

# INTRODUÇÃO

---

A produção deste guia metodológico faz parte dos cursos de formação internacionais organizados entre 2016 e 2019 pelo *Conservatoire du littoral* com os seus parceiros técnicos, para os intervenientes envolvidos na conservação das zonas costeiras e insulares naturais da bacia mediterrânica e das costas africanas do Oceano Índico (gestores de zonas naturais, intervenientes institucionais, associações, universidades, etc.).

Durante estas sessões de formação, a riqueza dos intercâmbios e intervenções dos participantes ou dos peritos intervenientes deu-nos a ideia de produzir este guia metodológico sobre a criação, desenvolvimento e acompanhamento de projetos, combinando tanto lições conceituais como testemunhos de parceiros (organismos financiadores ou chefes de projeto), que concordaram em partilhar a sua experiência, conselhos e pontos de vista, e assim tornar este tema teórico mais concreto.

Qualquer organização, pública ou privada, poderá encontrar elementos metodológicos de apoio à construção dos seus projetos, mobilização de recursos financeiros adequados, e implementação, de forma transparente e partilhada, com a sua equipa e os seus parceiros.

**Este guia irá ajudá-lo, assim o esperamos, a construir projetos de qualidade e a tornar as suas ações sustentáveis.**

## **O que é que se entende por «projeto»?**

Um projeto é um conjunto de atividades estruturado em fases ou em etapas, permitindo a realização de um objetivo estratégico definido e preciso. O projeto cumpre objetivos em termos de conteúdo (um projeto conduzirá a resultados ou produtos), calendário (um projeto tem um início e um fim) e orçamento (na ausência de financiamento próprio, será necessário recorrer ao financiamento externo, através de um pedido de apoio de um organismo financiador).

A gestão do projeto consistirá, portanto, no planeamento, organização e monitorização de cada ação, de modo a cumprir os prazos, custos e qualidade necessários para assegurar o seu sucesso final.

# AS GRANDES ETAPAS

## DA VIDA DE UM PROJETO

### FASE 1

Escolher um organismo financiador ou um convite à apresentação de propostas

#### Etapa 1

- ▶ Analisar a sua organização, a sua estrutura; apresentar um projeto

#### Etapa 2

- ▶ Identificar organismos financiadores e os seus programas; Identificar os convites à apresentação de propostas

#### Etapa 3

- ▶ Escolher o programa adequado ao seu projeto; selecionar o convite à apresentação de propostas adequado

### FASE 2

Conceber o seu projeto; redigir a candidatura e seguir a instrução

#### Etapa 4

- ▶ Adaptar-se às expetativas do convite à apresentação de propostas e identificar os procedimentos de candidaturae

#### Etapa 5

- ▶ Partilhar e conceber o futuro projeto; redigir a candidatura e submeter o dossier

### FASE 3

Implementar o projeto

#### Etapa 6

- ▶ Assinar o contrato/acordo; compreender e partilhar as obrigações ; construir e partilhar as ferramentas de monitorização

#### Etapa 7

- ▶ Realizar as ações, vincular o orçamento e animar as suas equipas e parceiros

### FASE 4

Assegurar o reporting e a preparação para o controlo

#### Etapa 8

- ▶ Recolher evidências de que o projeto foi realizado; Avaliar o impacto e a qualidade das suas ações; Elaborar relatórios intercalares e de progresso

### FASE 5

Encerrar e perpetuar o projeto

#### Etapa 9

- ▶ Fazer o balanço do projeto e transmiti-lo ao organismo financiador; classificar e arquivar os documentos de apoio; colocar-se à disposição para uma auditoria

#### Etapa 10

- ▶ Preservar e valorizar os resultados

**FASE 1****ESCOLHER UM ORGANISMO FINANCIADOR OU  
UM CONVITE À APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS****ÉTAPA 1****ANALISAR A SUA ORGANIZAÇÃO,  
A SUA ESTRUTURA; APRESENTAR  
UM PROJETO**

Cada projeto começa com uma ideia, uma necessidade, uma oportunidade que será designada por um ou mais colaboradores, parceiros ou voluntários de uma organização.

Por vezes um projeto é construído e proposto precipitadamente a um organismo financiador para cumprir os prazos que este impõe. Este efeito de urgência pode ter consequências negativas para o projeto e raramente permite a construção de propostas sólidas, estruturantes e de qualidade.

É por isso que o anteprojeto é uma etapa primordial para uma organização, para poder ter uma visão global e partilhada da sua estrutura e, conseqüentemente, propor um projeto que responda aos problemas da sua organização

Isso permite-lhe:

- Identificar claramente as necessidades (da sua organização, do território visado...) e expressar claramente a ideia «central» do projeto;
- Fazer uma avaliação, de forma coletiva e partilhada, dos meios disponíveis, das orientações estratégicas em que se insere...
- Envolver-se numa discussão construtiva com a hierarquia e equipa para facilitar a sua apropriação e compromisso com o processo;
- Estabelecer a ligação entre o projeto específico e a estratégia global da organização (que muitas vezes se enquadra numa visão mais ampla).

Este pré-requisito é um fator de qualidade para uma operação e os seus impactos futuros. Aumenta as suas hipóteses de sucesso na obtenção de financiamento.



**Fabrice BERNARD** (Conservatoire du littoral, França): «Um projeto deve surgir como resultado de uma necessidade bem definida que deve fazer parte da estratégia de conservação e desenvolvimento de um território. Pode ser um projeto que se enquadre na visão de um plano ou esquema de gestão para uma área natural, ou uma abordagem territorial do tipo «Agenda 21 local».



**Jérémie DUBOIS** (Departamento do Var, França): «O conhecimento da necessidade, a definição do seu volume humano, financeiro e temporal é primordial, porque se o projeto não responder a uma necessidade, falhará em algum momento».



**Pierre BOISSERY** (Agência da água RMC, França): «A motivação do cliente é o ponto mais importante. É o garante da boa realização do projeto, e isto quaisquer que sejam as dificuldades encontradas. Esta motivação baseia-se não só na decisão política a ser tomada, mas também no seu envolvimento na condução do projeto e na sua capacidade de assumir a totalidade ou parte das despesas financeiras. Mas isso não é suficiente. A oportunidade do projeto e a adequação dos meios propostos para a sua realização devem também ser avaliadas. O calendário de execução, o custo e a solidez do plano de financiamento são também elementos a serem compreendidos logo que o projeto surja. Envolver-se num projeto é mais do que apenas procurar financiamento».

## ANALISAR A SUA ORGANIZAÇÃO

Com antecedência, é importante fazer a si próprio algumas perguntas:

### Qual é o objetivo social da minha organização?

A finalidade, as missões da organização, o serviço, os objetivos prosseguidos...

### Que atividades oferece a minha organização?

As realizações concretas da estrutura, as ações que ela implementa numa base recorrente e pontual...

### Quem irá beneficiar das atividades?

Os públicos-alvo (diretos), beneficiários finais (indiretos), utilizadores...

### Qual é a ancoragem territorial da minha organização?

O território de intervenção, a implantação dos parceiros...

### Quais são os meios disponíveis para a ação?

Os recursos humanos, o orçamento, o equipamento, os voluntários, as redes...

### Qual é o modelo de negócio da minha organização?

As fontes de rendimento, receitas, principais rubricas de despesas, margem de manobra para o desenvolvimento, estruturação, etc., são todas importantes.

### Quais são os Pontos Fortes - Pontos Fracos - Oportunidades - Ameaças?

A análise A.F.O.M ou S.W.O.T [cf. ferramenta 1]



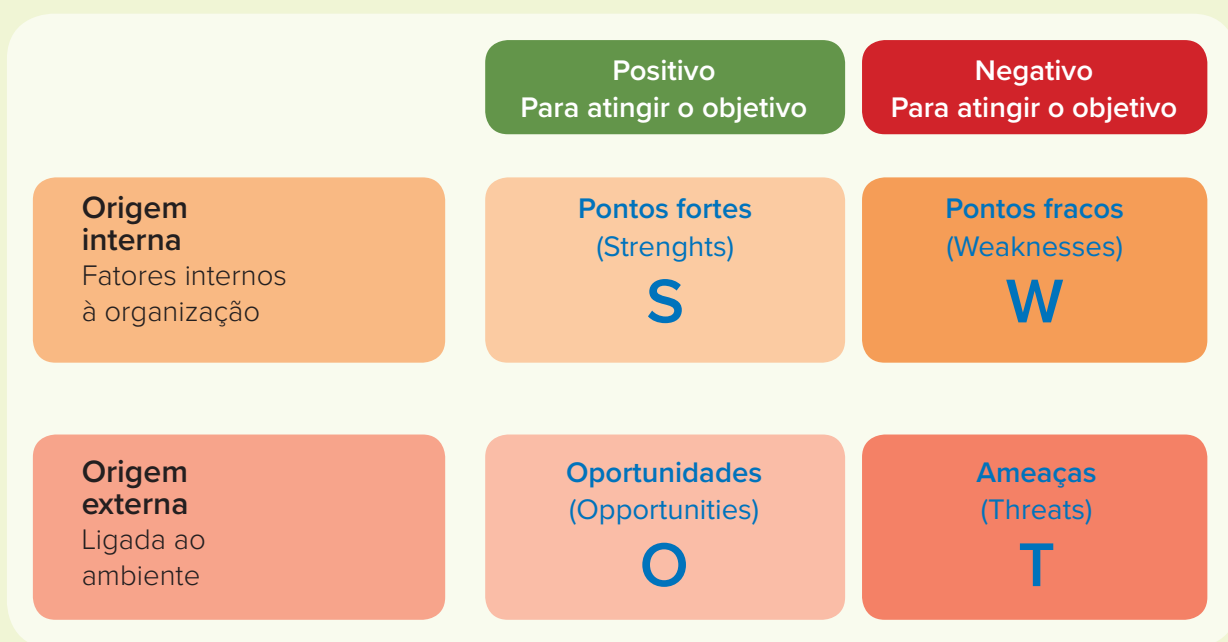
**David DEMONBRISON** (BRL ingénierie, França): «Antes de procurar financiamento, tem de analisar a necessidade que pretende satisfazer, mas também a sua estrutura, e verificar quais são os pontos fortes e fracos do projeto. Isto permite identificar parceiros complementares para consolidar a análise da necessidade e ter apoio em certos eixos do projeto. Devemos também perguntar-nos se existe a vontade, a legitimidade e o apoio para fazer este projeto. Realizar o diagnóstico coletivo permite assim responder a estas questões e ter um projeto baseado na situação real para uma melhor viabilidade e aceitabilidade do projeto».

## [ FERRAMENTAS ]

### Focus sur l'analyse A.F.O.M ou S.W.O.T

#### Análise S.W.O.T. (Pontos fortes - Pontos fracos - Oportunidades - Ameaças):

É um instrumento de análise estratégica. Combina o estudo dos pontos fortes e fracos de uma organização, de um território, de um setor, com o estudo das oportunidades e ameaças do seu ambiente, a fim de ajudar a definir uma estratégia de desenvolvimento. Dado que a análise SWOT se baseia no julgamento dos participantes, é subjetiva e qualitativa e pode também ser aplicada a ações ou a meios



#### S - Estudo dos Pontos Fortes (Strengths)

Os pontos fortes são os aspetos internos positivos que a organização controla e pode desenvolver no futuro.

#### W - Estudo dos Pontos Fracos (Weaknesses)

Os pontos fracos são os aspetos negativos que são internos, mas que também são controlados pela organização, e para os quais existe uma margem significativa para melhorias.

#### O - Estudo das Oportunidades (Opportunities)

As oportunidades são as oportunidades externas positivas que podem ser potencialmente aproveitadas, no contexto dos atuais pontos fortes e fracos. Desenvolvem-se fora do campo de influência da organização ou à margem (por exemplo, políticas públicas favoráveis, desenvolvimento económico, etc.).

#### T - Estudo das Ameaças (Threats)

As ameaças são problemas externos, obstáculos ou limitações que podem impedir ou limitar o desenvolvimento de uma organização ou setor. Estão frequentemente fora do campo de influência da organização ou à margem (por exemplo, reformas legislativas, concorrência, crises, etc.).

## REALIZAR UM DIAGNÓSTICO COLETIVO E DE PARTILHA

De forma coletiva ou individual, as pessoas responsáveis pelo projeto consultam as partes interessadas da sua organização para realizar o diagnóstico o mais exaustivo possível da sua estrutura.

Algumas respostas a serem encontradas: quais são as necessidades atuais e futuras da organização? Quais são as principais deficiências e fraquezas da nossa organização e das suas ações? Quais são as problemáticas que o projeto irá abordar/situações que o projeto irá alterar? A estrutura dispõe dos meios humanos, financeiros e técnicos para levar a cabo este projeto? Que parceiros devem ser envolvidos? ...

**Todas estas respostas levam-no a enriquecer a ideia inicial!**

**O diagnóstico e o inventário da sua organização permitem-lhe desde já:**

- reforçar a justificação do projeto futuro;
- determinar as mudanças que se pretendem alcançar;
- identificar parceiros que possam apoiar;
- implicar gradualmente potenciais financiadores;
- mobilizar uma equipa interna de projeto em torno de um objetivo comum;



**Entela PINGULI** (Agência Nacional Costeira, Albânia): «Antes de iniciar um projeto, é necessário definir claramente as prioridades da sua estrutura, mas ta jeto às necessidades dos beneficiários para a aceitabilidade do projeto».

**Pierre BOISSERY** (Agência da água RMC, França):

«É necessário um proceso de consulta. Por vezes é um elemento de bloqueio ou um símbolo de frustração. Não deve substituir as prerrogativas ou obrigações dos decisores e dos representantes eleitos. Não deve ser uma razão para atrasar o calendário de implementação. É frequentemente complexa, consumidora de energia e improdutiva. É uma ferramenta real que requer ferramentas e conhecimentos especializados. O simples facto de reunir os atores numa reunião não pode ser considerado como uma consulta».

## FORMULAR AS BASES DE UM ANTEPROJETO E VALIDÁ-LO COM OS DECISORES

Uma vez realizado o diagnóstico, é aconselhável formular as ideias principais do anteprojeto a fim de partilhar a sua análise e envolver a sua hierarquia.

### Em poucas palavras:

- O contexto em que o projeto surge (necessidades atuais e futuras)
- O problema a ser abordado; as oportunidades a serem aproveitadas.
- As razões deste projeto, os seus objetivos.
- Os resultados esperados no final do projeto.
- As ações necessárias para alcançar os resultados esperados.
- As competências internas; as experiências que legitimam a iniciativa.
- A ligação com as atividades da instituição.
- As informações relativas ao cronograma que estejam disponíveis.
- Opções possíveis para parcerias e financiamento

Em suma, deve apresentar a lógica do projeto com base na sua análise, o início do seu quadro lógico, o seu plano de ação e o seu orçamento provisório

A comunicação com os seus decisores cumpre um triplo requisito:

- informar a hierarquia sobre as intenções do projeto;
- comunicar a filosofia e lógica do projeto;
- recolher observações e opiniões para encorajar a apropriação do anteprojeto por parte dos decisores.

*Cette communication doit être éclairante et pédagogique ! Elle vous permettra de définir les prémices d'une concept note.*



### **Régis LEYMARIE** (Conservatoire du littoral, França):

«Como convencer a sua hierarquia a avançar com um projeto (com o risco de não ser aceite)? Tem de aceitar ver as «oportunidades» e os «riscos» e integrar a possibilidade de que não levará a nada. É importante neste caso antecipar e preparar um possível Plano B, baseado em oportunidades de financiamento paralelo, tendo em mente que ainda é complicado «fazer correr duas lebres ao mesmo tempo».

### **Fabrice BERNARD** (Conservatoire du littoral) :

«Como convencer a sua hierarquia a avançar com um projeto (com o risco de não ser aceite)? Tem de aceitar ver as «oportunidades» e os «riscos» e integrar a possibilidade de que não levará a nada. É importante neste caso antecipar e preparar um possível Plano B, baseado em oportunidades de financiamento paralelo, tendo em mente que ainda é complicado «fazer correr duas lebres ao mesmo tempo».

## FAZER EMERGIR O PROJETO: A NOTA CONCETUAL

Asíntese do diagnóstico e a partilha do anteprojecto com os intervenientes da sua organização permite-lhe agora lançar as bases de um projecto sólido, significativo e transformador.

É o momento de redigir a « **Nota conceptual** » e estabelecer o plano de acção.

A nossa recomendação é produzir um documento sintético de 4-5 páginas no máximo, lançando as bases do projecto. Não se esqueça que um projecto é uma operação pontual na vida de uma estrutura que altera uma situação inicial. Há, portanto, um Antes e um Depois para a sua organização.

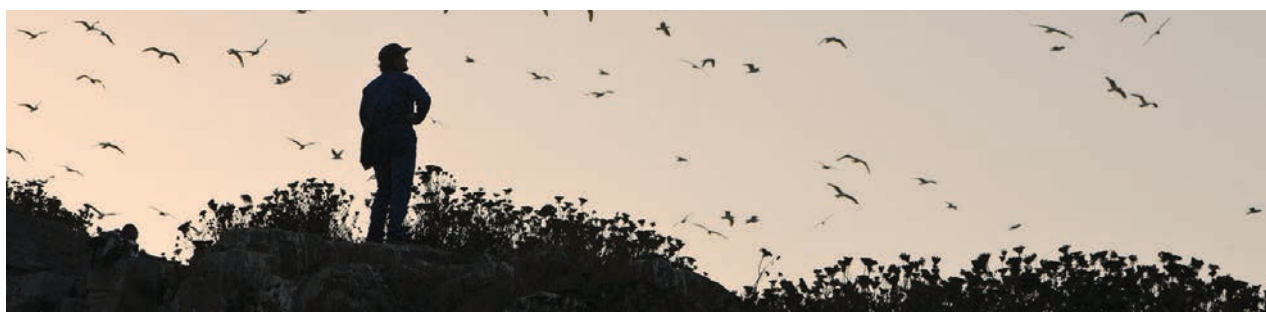
A **Nota Conceptual** (também chamada Nota de Oportunidade, Nota de Enquadramento, Nota Sintética, etc.) (ver Ferramenta 2) permitir-lhe-á comunicar amplamente a nível interno e com parceiros. Constitui igualmente o ponto de ancoragem para os seus futuros pedidos de apoio financeiro.

O plano de acção (de momento trata-se de um calendário provisório sintético) permite-lhe avaliar a duração do projecto e antecipar a realização das actividades da sua operação ao longo do tempo.



### **Marianne LANG** (MedPAN) :

(MedPAN, França): «Para os convites para pequenos projectos lançados pela MedPAN, não estabelecemos um quadro fixo para a nota conceptual. A ideia é apresentar o projecto de uma forma sintética, não hesitando em apresentar a relevância do projecto (justificação do projecto), o realismo dos resultados de acordo com o orçamento e o calendário previsto e, finalmente, a coerência das actividades planeadas (será esta a prioridade?)».



### **Sylvain PETIT** (Associação SMILO, França):

«Quando se monta um projecto, é preciso evitar pensar antes de mais no financiamento (mesmo que, sem mentir a si próprio, o dinheiro seja o «nó górdio» para uma associação). No entanto, é importante fazer as perguntas certas e garantir, com um bom argumento, que o projecto é interessante para a sua organização, para o território em causa e que será federador em relação aos parceiros (técnicos e financeiros) e aos outros atores envolvidos. Ao concentrar-se apenas no dinheiro, o projecto corre o risco de perder o seu significado».



## [ FERRAMENTA 2 ]

## elementos da «Nota Conceptual»

**O nome do projeto**

→ é suficientemente atrativo e evocativo?

**Conselho:** encontrar um acrónimo curto e incisivo ou uma designação específica

**Uma descrição sucinta da sua estrutura e dos seus contactos:**

→ para poder trocar com os seus futuros parceiros

**Conselho:** algumas linhas sobre a sua estrutura e os contactos do líder do projeto

**O objetivo geral da operação:**

→ que mudança é esperada no final do projeto?

**Exemplo:** «Uma melhor gestão e proteção da biodiversidade costeira no Département du Var (Departamento do Var) através do reforço das competências dos gestores da zona costeira»

**Os alvos do projeto:**

→ Quem são os públicos-alvo do seu projeto e com quem irá atuar? Quem são os beneficiários finais da sua operação?

**Exemplo:** públicos-alvo - guardas, representantes eleitos, profissionais. Beneficiários finais: os habitantes, os utilizadores, os turistas...

**Os principais resultados esperados:**

→ O que irá o seu projeto produzir em termos de qualidade e quantidade?

**Exemplo:** la formação de x profissionais; a implementação de x planos de gestão, x km de linha costeira protegida; 1 campanha de comunicação e sensibilização dos utilizadores...

**As principais atividades planeadas:**

→ Que ações precisam de ser implementadas para alcançar os resultados enunciados?

**Conselho:** identifique as principais atividades do seu projeto e as tarefas associadas e agrupe-as em pacotes de trabalho principais (Work-package)

**Exemplo:** 1. Formação de profissionais;  
2. Concertação e produção de planos de gestão costeira com os gestores,  
3. Comunicação e sensibilização,  
4. Coordenação e governança do projeto;

**Os parceiros identificados/desejados:**

→ Quais são os parceiros privados e públicos que precisa envolver no seu projeto?

**Exemplo:** os gestores costeiros; as associações de utentes do território...

**Elementos orçamentais:**

→ Quais são as rubricas de despesas previstas para a realização do projeto (recursos humanos, despesas de missão e de viagem, prestação de serviços externos, obras...)? Que fontes de financiamento identifica para tornar o projeto possível? Que cofinanciamento posso proporcionar (recursos internos ou outro projeto)? Qual é finalmente o montante total necessário?

**O calendário sintético e o plano de ação:**

→ Qual será a duração do seu projeto? Quais são as grandes etapas da sua operação? Como irá organizar as atividades para realizar a sua operação?

**Exemplo:** Duração do projeto - 24 meses,  
1. Formação - t+6 a t+12;  
2. Concertação - t+2 a t+18;  
3. Campanha de comunicação - t+13 a t+24;  
Coordenação e governança de t0 a t+24;

**Justificação para o recurso ao organismo financiador**

→ Como é que o projeto se enquadra na estratégia e cumpre os critérios e questões alvo do organismo financiador?

## ETAPA 2

# IDENTIFICAR OS ORGANISMO FINANCIADORES E OS SEUS PROGRAMAS ; IDENTIFICAR OS CONVITES À APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS

Existem várias fontes de financiamento de projetos para uma organização, seja ela pública ou privada.

Atualmente, face ao decréscimo generalizado dos financiamentos públicos, as organizações tendem a recorrer a financiamentos privados (mecenato, patrocínio, donativos) ou a convites para projetos de organismos financiadores internacionais, fundações ou programas europeus.

### AS RECEITAS PRÓPRIAS DE UMA ASSOCIAÇÃO

Para se financiar, a associação é livre de exigir ou não uma quotização por parte dos seus membros, de um montante que lhe aprouver e que pode ser diferente de acordo com as categorias de membros. No entanto, a quotização nunca deve dar lugar a uma contrapartida.

Na França, as associações também podem exercer atividades lucrativas, desde que não haja partilha dos lucros realizados e que as atividades lucrativas realizadas tenham sido previstas nos seus estatutos. Arriscam-se então a ter de pagar impostos (impostos sobre as sociedades, IVA e CET).

De acordo com os quadros jurídicos nacionais, qualquer associação pode no entanto organizar até seis eventos de apoio (*por exemplo, até seis eventos em França, tais como lotarias, espetáculos, «feiras da ladra», eventos desportivos, etc. e no seu âmbito até cinco barracas de bebidas*) durante o ano, estando isenta de impostos comerciais (IVA, imposto sobre as sociedades e imposto profissional) e imposto sobre os salários.

### OS SUBSÍDIOS

Para o financiamento de uma organização, muitos organismos financiadores públicos e privados podem subvencioná-lo. Pode tratar-se de uma assistência durante todo o ano ou de um apoio a um projeto específico. Em ambos os casos, teoricamente, o subsídio não existe para apoiar o

próprio funcionamento da organização, mas sim para ajudar a criar projetos e ações.

Em geral, quanto mais contactos tiver com os organismos financiadores, mais fácil será aceder a estas subvenções; daí o interesse em interagir com entidades nos seus territórios, nas redes dos seus setores de atividade (a nível das instituições locais ou nacionais, bem como das redes europeias ou internacionais).

Para obter financiamento, terá de demonstrar a sustentabilidade, seriedade, competência e independência da sua estrutura.

A descrição da sua organização e das suas realizações é, portanto, importante e deve mostrar a estruturação adequada das suas atividades, a sustentabilidade da sua organização, o cumprimento das normas fiscais, descrever a sua história, fornecer informações sobre os estatutos... Assim, especifique o seu orçamento anual, o seu plano anual de atividades e, para as associações, o número de membros... Terá de descrever e aferir financeiramente cada uma das ações que deseja implementar, para que o organismo financiador que o patrocina seja responsável pelo compromisso financeiro que assume perante si.

Para uma associação, quando é subsidiada regularmente, ano após ano e pelo mesmo organismo financiador, pode também considerar a implementação de um convénio. Este procedimento facilitará as suas diligências, evitando ter de iniciar negociações do zero todos os anos, mesmo que também tenha que justificar e



enviar um balanço completo ao seu parceiro no final de cada ano. Este tipo de convênio permite também, em caso de mudança do seu interlocutor dentro da estrutura parceira, manter parcerias a longo prazo para além das questões interpessoais.

Também pode solicitar uma subvenção para um evento específico e pontual a um parceiro que já o subsidie ou através da angariação de novas instituições. Mais uma vez, será necessário orientar com precisão os seus pedidos de acordo com o tipo e a dimensão do evento:

- apresentar projetos à administração, um projeto de âmbito local à câmara municipal; de âmbito departamental ao conselho Departamental ou provincial ou às delegações locais dos ministérios...
- visar o tipo de instituições potencialmente interessadas no seu projeto.

O mais difícil será demonstrar o interesse geral do projeto. Isto exigirá a demonstração do impacto real no território ou na população com o maior alcance possível.

As instituições públicas também propõem cada vez mais aos atores socioeconómicos que se posicionem em Convites à apresentação de projetos ou Convites à apresentação de propostas que lhes permitam implementar as políticas públicas pelas quais são responsáveis

### O MECENATO

O mecenato é um apoio material fornecido sem contrapartida direta, a uma obra ou a uma pessoa, para o exercício de atividades que apresentem um interesse geral. Tenha cuidado para não confundir mecenato e patrocínio, que são prestações de natureza publicitária geradoras de receitas publicitárias, consideradas como uma atividade lucrativa..

### AS FUNDAÇÕES E CONVOCATÓRIAS DE PROJETOS

Concursos e convocatórias para a apresentação de projetos provenientes de fundações apresentam oportunidades reais para o financiamento de organizações privadas e públicas. Em França, existem aproximadamente 550 fundações de utilidade pública reconhecidas, 250 fundações empresariais e várias dezenas de fundos de dotação, dedicados a uma grande diversidade de causas.

O fundo de dotação permite a qualquer associação que trabalhe no interesse geral diversificar o seu potencial de financiamento. Qualquer associação pode criar o seu próprio fundo de dotação. No entanto, as associações agrupadas podem criar um fundo mútuo para obter maior visibilidade junto dos mecenas.



#### **Sami BEN HAJ**

(Cabinet Thétis, consultor ecologista, Tunisia):

«Paranão perder nenhuma oportunidade, é necessário tanto aos organismos financiadores, aos seus programas, na sua gestão, na elegibilidade em geral (a quem se dirigem os seus convites à apresentação de propostas, etc.). Isto evita uma montagem precipitada do projeto e permite uma boa apresentação».

#### **Pierre BOISSERY**

(Agência da água RMC, França):

«A procura de financiamento é um assunto importante e delicado que condiciona a vida de um projeto. Não é raro que um projeto seja submetido a diferentes organismos financiadores. Isto levanta as questões de financiamento cruzado, diferentes dossiers de pedidos de subvenção, modalidades de pagamento e de saldos diferentes, de sinalética ou de comunicação diferentes. É necessário ter o máximo cuidado prévio possível para assegurar que o quadro de «parceria» esteja bem estabelecido e para avaliar os procedimentos administrativos para o pagamento de subsídios, a fim de evitar também problemas de tesouraria. A fase de equilíbrio de uma operação também não deve ser minimizada. No final do dia, é muitas vezes a última impressão que um projeto deixa ao seu organismo financiador».



## ALGUNS EXEMPLOS DE ORGANISMOS FINANCIADORES ESSENCIAIS PARA A PROTEÇÃO AMBIENTAL E A LUTA CONTRA O AQUECIMENTO GLOBAL

### O Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM, Fundo Francês para o Ambiente Mundial).....

<https://www.ffem.fr/fr>

**Objectivo:** conciliar a preservação ambiental mundial e o desenvolvimento local nos países em desenvolvimento

### O GEF (Global Environment Facility, Fundo para o Ambiente Global) - <https://www.thegef.org/>

**Objectivo:** enfrentar os problemas ambientais mais prementes do nosso planeta.

### A Agence Française pour le Développement (AFD, Agência Francesa para o Desenvolvimento)

<https://www.afd.fr/fr>

**Objectivo:** gestão de crises, paz e resiliência nos países em desenvolvimento

### Os Critical Ecosystem Partnership Funds (CEPF, Fundos de Parceria de Ecossistema Crítico)

<https://www.cepf.net/>

**Objectivo:** contribuir para a preservação dos pontos de acesso de biodiversidade do mundo, apoiando a sociedade civil

### A Fondation Prince Albert II de Monaco (FPA2, Fundação Príncipe Alberto II do Mónaco)

<http://www.fpa2.org/>

**Objectivo:** apoiar as iniciativas nos domínios da investigação, da inovação tecnológica e das práticas socialmente conscientes para a proteção do ambiente e a promoção do desenvolvimento sustentável à escala mundial.

### A Fondation MAVA (Fundação MAVA) - <http://mava-foundation.org/>

**Objectivo:** apoiar projetos de conservação em benefício das pessoas e da natureza com uma rede de parceiros no Mediterrâneo, África Ocidental e Suíça

### Banque Mondiale (Banco Mundial): - <http://www.banquemondiale.org/>

**Objectivo:** empenho em combater a pobreza, aumentar a prosperidade partilhada e promover o desenvolvimento sustentável.

### GIZ (Agência de Cooperação alemã) - <https://www.giz.de/en/>

**Objectivo:** fornecer soluções feitas à medida através da cooperação internacional centrada no desenvolvimento sustentável e na educação

### A União europeia e os seus programas plurianuais

(politiques et programmes sur site [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders\\_fr](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders_fr)) :

- O programa LIFE <http://ec.europa.eu/environment/life>
- O programa IEV CT MED <http://www.enpicbcmec.eu>
- O Programa INTERREG Itália-França Marítimo <http://interreg-maritime.eu>
- O programa Horizon 2020 <http://ec.europa.eu/research>

**Os PPI Oscan** (Programme de petites initiatives pour les organisations de la société civile d'Afrique du nord, Programa de pequenas iniciativas para as organizações da sociedade civil da África do Norte)

<http://www.ppioscan.org/>

**Objectivo:** reforçar a capacidade técnica, administrativa e financeira das OSC em quatro países do Norte de África (Argélia, Líbia, Marrocos e Tunísia), para que possam desenvolver iniciativas concretas no terreno a curto prazo e, a longo prazo, contribuir para a implementação de estratégias e planos de ação nacionais para a conservação e melhoria da biodiversidade, a gestão sustentável dos recursos naturais e a mitigação dos efeitos negativos das alterações climáticas.

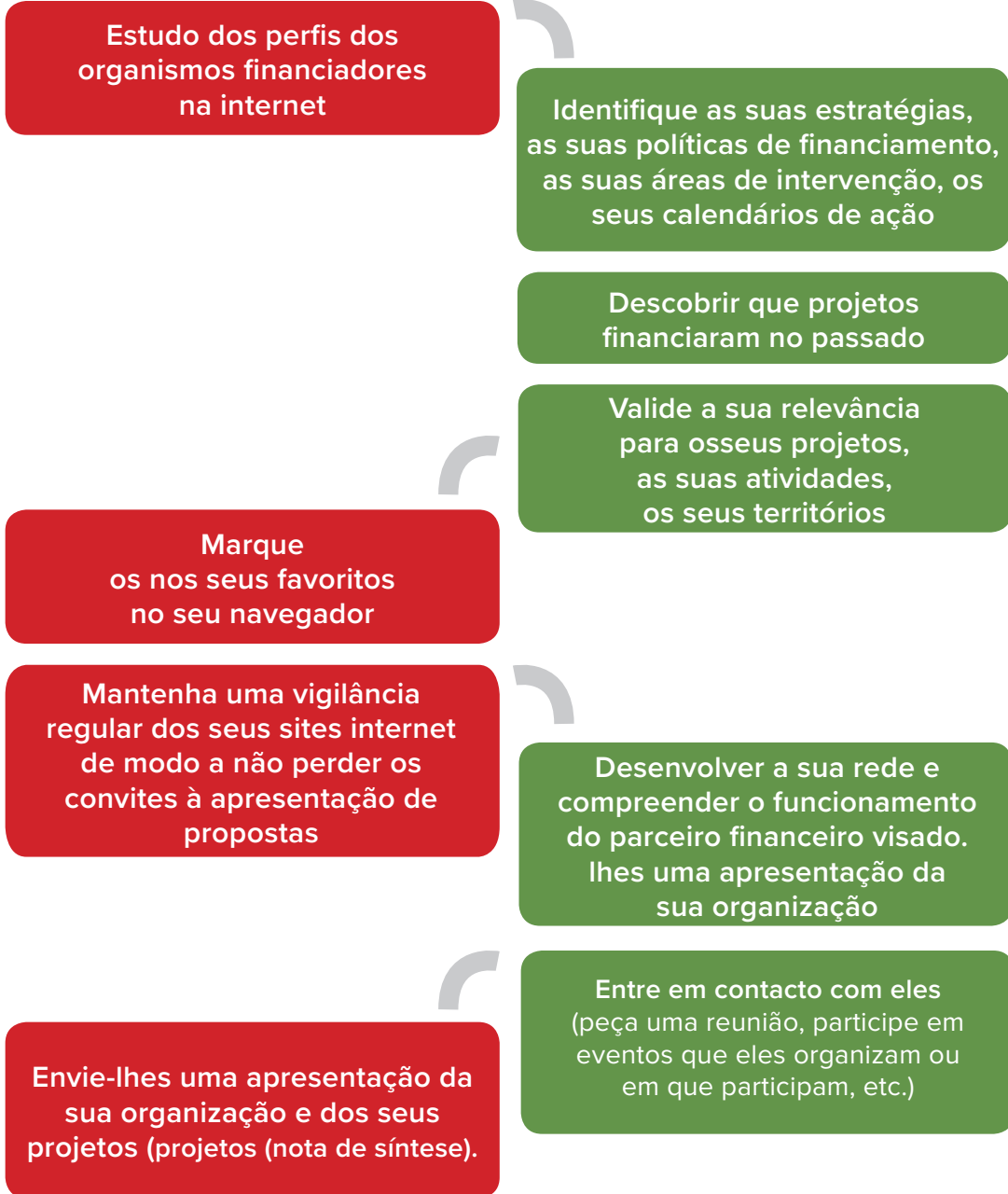
### O MedFund (fundo fiduciário)

**Objectivo:** contribuir para a sustentabilidade e eficácia das AMP nos países mediterrânicos sustentando o seu financiamento, principalmente para atividades que atualmente são pouco ou nada financiadas e que correspondem à implementação do seu plano de gestão.

**Convocatórias à apresentação de projetos MedPAN** - [http://medpan.org/fr/activites\\_principales/appels-a-petits-projets-2/](http://medpan.org/fr/activites_principales/appels-a-petits-projets-2/)

**Objectivo:** fornecer apoio direto aos gestores de AMP para implementar ações concretas com vista a aumentar a eficácia da sua gestão, criar ações-piloto ou desenvolver ferramentas que também possam ser úteis a outras AMP.

## COMO PROCEDER PARA LOCALIZAR UM ORGANISMO FINANCIADOR OU UM CONVITE PARA APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS?



## ÉTAPA 3

# ESCOLHER O PROGRAMA ADEQUADO AO SEU PROJETO SELECIONAR O CONVITE À APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS ADEQUADO

Esta etapa visa confirmar a coerência entre o projeto proposto pela sua organização e o financiamento ao qual deseja candidatar-se

### Recolha documentos-chave e leia-os:

- **A Estratégia dos parceiros financeiros (geral - Programa Operacional para os projetos Europeus - ou específico - Programa de trabalho anual)**

**Informação a identificar:** estratégia de ação, principais linhas de intervenção, prioridades temáticas, indicadores de execução do programa, etc.

- **Os convites à apresentação de projetos/propostas**

**Informação a identificar:** tipos de ações a implementar, candidatos elegíveis, duração das ações, regras de financiamento das operações, etc..

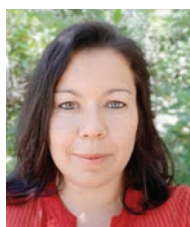
- **O guia do candidato ou o manual administrativo e financeiro**

**Informação a identificar:** informações a identificar: regras de execução do projeto, como apresentar a candidatura, as obrigações do líder do projeto, procedimentos contratuais, etc.

- **O dossier de candidatura e os seus anexos.**

São os documentos que terá de preencher on-line ou enviar em versão papel (formulários de candidatura; orçamento; quadro lógico; documentos administrativos...).

Pode preparar uma ficha que resuma os principais elementos para cada financiador. Deve ser dada especial atenção aos aspetos financeiros.



### Céline DAMERY

(Conservatoire du littoral , França):

«Dependendo dos organismos financiadores, os pagamentos podem ser feitos de diferentes formas. Pode receber um adiantamento no início do projeto (30%) e receber o saldo com base no relatório financeiro final. Para projetos longos (4-5 anos), podem ser feitos pedidos de pagamento anuais, sempre com base num relatório. Para determinados projetos europeus, as despesas são comunicadas de 6 em 6 meses. Para outros, tais como os projetos multi-parceiros, o aumento das despesas é feito coletivamente, uma vez que um determinado limiar tenha sido gasto por toda a Parceria. O tempo necessário para o estudo e validação dos relatórios pelos Organismos Financiadores pode, por vezes, ser longo. É, portanto, essencial ter todos estes elementos em mente desde o início do projeto, para evitar posteriormente quaisquer problemas de tesouraria para a organização».

PROJETO X - FICHA 1	
<b>O organismo financiador</b>	Nome, estatutos, Contactos
<b>O Organismo Financiador/Programa</b>	Título e links para o encontrar
<b>A convocatória de projetos</b>	Título e links para o encontrar
<b>Os objetivos</b>	Contexto e ambição da convocatória
<b>Os Resultados esperados</b>	As alterações que o projeto deve introduzir na situação inicial
<b>As ações visadas</b>	O tipo de ação que pode ser proposta pelo Líder do projeto
<b>A parceria</b>	O número mínimo e o tipo de parceiro nacional ou internacional necessário para poder candidatar-se
<b>Os beneficiários</b>	O tipo de Líder de projeto que pode candidatar-se
<b>Os públicos-alvo e prioritários</b>	Os públicos sobre os quais o projeto deverá agir
<b>O território</b>	A zona geográfica na qual o projeto deve desenrolar-se
<b>O financiamento</b>	A taxa de financiamento (percentagem do orçamento total financiada pelos organismos financiadores); o montante da intervenção financeira proposta pela entidade financiadora para cada projeto; as condições de pagamento; possibilidade de financiamento dos salários; possibilidade de financiamento dos custos operacionais (muitas vezes como uma percentagem do projeto global)
<b>O calendário</b>	As datas para apresentação de candidaturas; o período em que o projeto deve ser submetido
<b>Procedimento de candidatura</b>	Procedimento on-line; plataforma digital; ficheiros em papel;

**Pode agora verificar a elegibilidade da sua organização e do seu projeto e selecionar a entidade financiadora adequada. Confronte a sua Nota Conceptual e a sua ficha de financiamento!!**

- A minha estrutura está incluída na categoria de beneficiários elegíveis pela convocatória de projetos?
- O meu projeto enquadra-se num dos eixos estratégicos / áreas de intervenção do organismo financiador do programa?
- O meu projeto será implementado no território abrangido pelo convite à apresentação de propostas e dentro do calendário proposto?
- No caso de projetos de cooperação internacional, já possuo a rede certa de parceiros ou como posso entrar em contacto com eles?
- O meu projeto inclui ações elegíveis pelo convite à apresentação de propostas?
- Como é que vou cofinanciar o meu projeto?
- Quais serão as minhas obrigações (procedimentos para justificar despesas, relatórios...)?
- Que mudanças terei de fazer no meu projeto inicial





**FASE 2**

CONCEBER O SEU PROJETO;  
REDIGIR A CANDIDATURA  
E SEGUIR A INSTRUÇÃO

## ÉTAPA 4

# ADAPTAR-SE ÀS EXPECTATIVAS DO CONVITE À APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS E IDENTIFICAR OS PROCEDIMENTOS DE CANDIDATURA

O convite à apresentação de propostas ou convite à apresentação de projetos é publicado por uma instituição pública ou privada quando esta deseja selecionar vários projetos relevantes num campo de atividade para lhes conceder financiamento.

Abrange uma série de elementos: os objetivos prosseguidos e o orçamento anual atribuído aos tipos de ações em causa, os critérios de elegibilidade, de exclusão, de seleção e de atribuição e os documentos comprovativos relevantes que devem ser submetidos; as condições de financiamento; as condições para a submissão de propostas; a data de início potencial das ações cofinanciadas e o calendário do processo de atribuição.

Dependendo do Organismo Financiador selecionado, as expectativas podem variar ou assumir uma importância diferente. Cabe-lhe a si identificar claramente o que o financiador deseja apoiar e os seus objetivos, e adaptar o seu projeto, se necessário, antes de iniciar a sua redação.

Assim, as convocatórias de projetos podem centrar-se em:

- resultados (produtos e/ou serviços obtidos)
- impacto (mudança a longo prazo; contribuição para um objetivo mais vasto)
- inovação (introdução de um processo, de um método, organização de um bem ou serviço novo ou melhorado);
- o território (cobertura territorial das ações e resultados do projeto)
- cooperação entre parceiros (o número e tipo de intervenientes empenhados no projeto)
- os públicos-alvo (a tipologia e o número de beneficiários afetados pelo projeto)

Os critérios de seleção das candidaturas, que são frequentemente indicados, podem ajudá-lo a posicionar bem o seu projeto. São variáveis e variados..

### Exemplo de critérios para um convite à apresentação de propostas sobre o turismo inter-regional

#### Critérios relativos à contribuição do projeto para os objetivos do Programa

- Contribuição para o aumento da frequência estival
- Valor acrescentado inter-regional

#### Critérios relativos à qualidade do projeto na fase da candidatura

- Caráter inovador do projeto (nova cooperação, novos produtos turísticos...)
- Número de áreas territoriais impactadas direta ou indiretamente
- Impacto na descoberta da linha costeira para públicos jovens e de rendimento modesto

#### Critérios relativos às exigências administrativas e financeiras do programa

- Capacidade financeira do líder do projeto: solvência, independência financeira,
- Recursos humanos dedicados à gestão do dossier

### Exemplo de critérios para um convite à apresentação de projetos de cooperação no domínio da formação

#### Relevância do projeto em relação:

- aos objetivos do programa
- às necessidades e objetivos dos participantes

#### Qualidade da conceção e implementação do projeto

- coerência entre os objetivos do projeto e as atividades propostas
- qualidade da cooperação e da comunicação entre as organizações participantes
- qualidade dos mecanismos de reconhecimento e de validação dos resultados da aprendizagem

#### Impacto e divulgação

- impacto potencial do projeto nos participantes, bem como nas organizações participantes
- medidas com vista a divulgar os resultados do projeto



**Awatef ABIADH** (RIT CEPF/LPO, França): «Um bom projeto é um projeto que responde a todas as expectativas do organismo financiador e que responde à sua própria estratégia de financiamento. O projeto deve responder a necessidades, mas deve também ter em conta os projetos e iniciativas que estão a ser implementados ou foram implementados antes do projeto, para mostrar que faz parte de uma dinâmica global, e em sinergia com todos os atores envolvidos. Para ter mais hipóteses de ser selecionado, é bom ter ideias inovadoras, mas realistas para responder a questões sobre a conservação da biodiversidade ou dos habitats».

No entanto, não se esqueça que o seu projeto deriva de uma observação e de uma necessidade e que não deve ser «desvirtuado» para fins de financiamento. Por outro lado, é possível adaptá-lo às expectativas do Organismo Financiador, trazendo uma nova dimensão ao projeto ou argumentando sobre os impactos das atividades planeadas para satisfazer às suas expectativas.



**David DE MONBRISON** (BRL ingénierie, França): «Não se altera um projeto para obter financiamento, constrói-se e depois encontra-se o financiamento adequado. Adaptamo-nos, ajustamos o nosso projeto com a linha de financiamento apropriada, mas não nos renegamos, estruturamo-nos sobre os nossos trunfos, e se o organismo financiador questionar certos pontos do projeto, integramos consultores, peritos, ou outros parceiros, para o tranquilizar».



**Pierre BOISSERY** (Agência da água RMC, França): «Os organismos financiadores raramente são banqueiros. Têm os seus próprios objetivos, experiência ou mesmo perícia, uma rede de conhecimentos e exemplos de retorno de experiências. Têm também requisitos em matéria de relatórios, comunicação, parcerias cruzadas, etc. Um projeto deve ser concebido igualmente de acordo com os objetivos ou prioridades definidos por estes organismos financiadores, sob pena de rapidamente se tornar inelegível».

Se ainda houver dúvidas ou questões, lembre-se de contactar os parceiros financeiros o mais rapidamente possível.



**Elodie RANDRIANARIJAONA** (RIT CEPF, Fundação n Tany Meva, Madagáscar): «Em caso de dúvida, não hesite em contactar o seu parceiro financeiro para compreender plenamente as suas expectativas. O intercâmbio é essencial qualquer que seja a fase do projeto, quer seja durante o lançamento da convocatória de projetos, durante a elaboração do projeto ou após a assinatura do contrato».



**Fabrice BERNARD** ((Conservatoire du littoral, França): «É importante estabelecer contacto com os organismos financiadores durante a fase de montagem. O erro clássico é montar um projeto e submetê-lo sem falar com os organismos financiadores. Mesmo se alguns financiadores são dificilmente acessíveis, deve ainda assim tentar solicitá-los; é um sinal de seriedade, uma prova de motivação, uma demonstração de interesse em negociar e ouvir um parceiro e um argumento a favor da sua vontade de ser bem-sucedido».

Os convites à apresentação de propostas são geralmente publicados nos sítios de internet dos organismos financiadores. Para o líder do projeto, é importante identificar os procedimentos de candidatura, que podem variar de um organismo financiador para outro:

Data de publicação do convite à apresentação de propostas

Data limite para a apresentação de candidaturas

Modalidades de candidatura

**Por etapa**

uma nota breve ou nota de intenção  
depois o dossier completo

**Dossier completo**

Com todos os anexos e documentos  
justificativos

Modalidades de apresentação de candidaturas



**Procedimento desmaterializado**

Etapa 1. Iniciar a sessão e criar uma  
conta de utilizador na plataforma  
do organismo financiador  
Etapa 2. Redigir o dossier,  
preenchendo os campos  
Etapa 3. Apresentar a candidatura  
do seu dossier online  
Etapa 4. Imprimir e assinar o  
dossier, enviar um original por  
correio



**Procedimento clássico**

Etapa 1. Obter o formulário do  
dossier de candidatura em branco  
e todos os dossiers necessários pa  
ra a apresentação  
Etapa 2. Redigir o dossier,  
preenchendo os diferentes  
ficheiros  
Etapa 3. Imprimir e assinar o  
dossier, enviar um ou mais originais  
por correio e por e mail

Calendário para a seleção de candidaturas pelo  
organismo financiador

**Se a  
candidatura for aceite**  
Data de início das ações

**Se a candidatura for recusada**  
Data para uma nova apresentação

## ÉTAPA 5

# PARTILHAR E CONCEBER O FUTURO PROJETO; REDIGIR A CANDIDATURA E SUBMETTER O DOSSIER

### Um projeto nunca se faz sozinho!

A conceção de uma operação e a elaboração de uma candidatura requerem, portanto, o envolvimento de todos os interessados que irão participar nas suas ações futuras.

- Constitua uma equipa de projeto o mais rapidamente possível: identifique todas as pessoas a mobilizar na sua estrutura para a preparação da candidatura (representante legal, contabilista, gestor de projeto, técnico, etc.) e partilhe os seus contactos numa lista de endereços comum
- Partilhe as informações: Organize uma ou mais reuniões com a sua equipa de projeto, partilhe todos os documentos necessários para a candidatura (convocatória de projetos, guia do candidato, formulários de candidatura, nota concetual...)
- Divida o trabalho e as responsabilidades: De acordo com os conhecimentos especializados de cada pessoa e o seu envolvimento futuro no projeto
- Construa o “retro planeamento”: Indique as etapas a realizar para apresentar a candidatura (procedimentos de registo na plataforma de candidatura online, data de apresentação), o período de avaliação pelo serviço instrutor, a data provável de início do projeto



**Sami BEN HAJ** (Cabinet Thétis, consultor em ecologia, Tunísia):

«Os acordos de parceria ou cartas de apoio podem ser assinados a montante do projeto, o que torna possível ser credível quando a candidatura é apresentada e mostrar que o projeto já faz parte de uma iniciativa à escala territorial. Por exemplo, uma carta da estrutura de gestão de uma área protegida poderá ser útil a uma associação que pretenda apresentar um projeto para a implementação de atividades neste território. Mas isso antecipa-se, e não é preciso esperar até à véspera para pedir uma tal carta aos parceiros!»



**Céline DAMERY** (Conservatoire du littoral, França): «Nunca espere até ao último momento para submeter um projeto, especialmente para aqueles que se submetem online! Por um lado, com o aumento do tráfego na plataforma à medida que nos aproximamos do prazo, podem ocorrer «bugs» que só contribuem para o stress! Por outro lado, os vários campos de entrada por vezes não são flexíveis e podem ser limitados em número de caracteres, o que significa que alguns textos têm de ser retrabalhados no último minuto».

**Fabrice BERNARD** (Conservatoire du littoral, França): «Se o projeto envolver vários parceiros nacionais ou internacionais ou se precisar de enviar cartas de apoio para a sua candidatura, não espere até aos últimos dias antes de estabelecer contacto. É bastante desagradável ver-se associado à montagem de um projeto nas últimas horas... supõe que a sua contribuição é mais simbólica do que técnica».

## O PAPEL DO GESTOR DO PROJETO

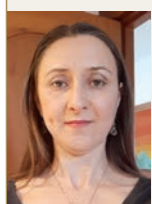
O Gestor de Projeto será a pessoa encarregada de liderar um projeto e de gerir o seu bom funcionamento, em particular, liderando a equipa e os parceiros e gerindo o orçamento. A escolha do gestor do projeto é importante porque o seu papel é preciso e as suas missões variadas. Pode estar envolvido desde a fase de redação, se já estiver presente na estrutura, ou chegar após o recrutamento apenas no início da implementação do projeto.



**Entela PINGULI** (Agência Nacional do Litoral da Albânia):

«O Gestor de Projeto é o garante da coesão do grupo e da boa execução do projeto, é importante para isso que tenha muitas qualidades:

- Ser organizado e estruturado
- Ser um bom líder, unindo as suas equipas, e ouvi-las
- Ser um bom comunicador, à vontade quer oralmente quer na escrita
- Ter uma mente aberta e ser mediador
- Ser confiante e visionário»



**Saba GUELLOUZ** (Centro de Atividades Regionales para as Áreas Especialmente Protegidas, Tunísia): «Como gestor de projeto, deve, antes de mais, ser um federador de todos as partes interessadas no projeto, organizar-se com um quadro lógico de projeto, um planeamento e orçamento claros, fazer respeitar uma gestão de equipa positiva e pró-ativa, ser perseverante e ter uma grande serenidade.

Para animar o projeto e mobilizar a sua equipa, deve primeiro fazer circular a informação: todos devem estar ao mesmo nível de informação, devem ter acesso aos documentos básicos do projeto. Todos precisam de saber qual a atividade pela qual são responsáveis e ter prazos de execução. Um gestor de projeto deve igualmente saber ouvir, particularmente as iniciativas ou opiniões dos membros da equipa, e dar a cada pessoa uma margem de liberdade nas suas responsabilidades. Um projeto não se faz sozinho!

Recomendo reuniões regulares de pessoal para discutir tudo: realizações, dificuldades, programação, prazos, novas ideias... e o mesmo se aplica à avaliação, que deve ser coletiva.»



**Manel BEN ISMAIL, ISMAIL** (Associação Notre Grand Bleu, Tunísia)

«Não existe um modelo especial para ser um bom gestor de projetos, mas existem algumas qualidades que são muito importantes, tais como a abertura de espírito para colaborar, sabedoria em algumas situações, mas também afetividade noutras. Escutar o próximo, colocar-se sempre no lugar dos outros, e ser transparente para com o nosso público facilita-nos a comunicação e permite-nos também ganhar a confiança dos seus parceiros.»

## Iniciar o processo de redação da candidatura

O seu formulário de candidatura anuncia o projeto que será obrigado a realizar se for selecionado pelo organismo financiador.

Este processo de candidatura pode ser construído com as ferramentas e abordagens da própria estrutura, mas frequentemente os parceiros financeiros impõem um modelo preciso para escrever o projeto com expectativas bem definidas (é por isso que as expectativas dos parceiros financeiros devem ser lidas cuidadosamente).

O ficheiro e os seus anexos acabarão por ser contratualizados e constituirão as especificações da sua operação.

Assim, é importante estar vigilante e realista sobre o que propõe na sua operação, para que o seu projeto possa respeitar o seu compromisso inicial. De um modo geral, pode construir o seu projeto aplicando a seguinte abordagem:

- Atualizar a nota concetual (ou documento narrativo), preenchendo quaisquer elementos que possam estar em falta ou ser dignos de melhor detalhe
- Realizar o quadro lógico do projeto
- Executar o plano de ação detalhado (ao longo do tempo)
- Elabore o orçamento por atividade/resultado
- Complete o dossier com elementos que mostrem a sua experiência em termos de gestão de projetos.



**Elodie DOZE** (consultora, França): «Por vezes, a pessoa que cria o projeto não é a pessoa que o vai implementar. Por conseguinte, pode por vezes ser demasiado ambicioso ou aproximativo na redação do projeto (para o orçamento, indicadores, etc.), o que causará problemas durante a sua execução, levando a alterações necessárias a serem

feitas, que podem ser administrativamente pesadas. É por isso importante que a pessoa encarregada da redação assegure o realismo da proposta redigida, falando internamente. Da mesma forma, o responsável pela coordenação ou liderança do projeto deve integrar plenamente as expectativas e objetivos quantificados do projeto, de modo a não embarcar em atividades impossíveis de realizar».

## 1. O DOSSIER NARRATIVO

**QUEM QUER QUE SEJA O ORGANISMO FINANCIADOR, TERÁ DE DEMONSTRAR A DURABILIDADE, SERIEDADE E INDEPENDÊNCIA DA SUA ESTRUTURA.**

A descrição da sua organização e das suas realizações é, portanto, importante e deve evidenciar:

- a estruturação adequada das suas atividades,
- a sustentabilidade da sua estrutura,
- o cumprimento dos regulamentos,
- uma descrição da sua história
- detalhes sobre o orçamento anual (origem dos fundos...)

- o plano anual de atividades
- as experiências com projetos semelhantes
- para uma associação: o número de membros

Nota: o mesmo se aplica às organizações parceiras no caso de um projeto de cooperação

## TENHA CUIDADO COM A REDAÇÃO E AS FORMULAÇÕES

- Tenha em mente que um revisor raramente tem mais de 3 horas para gastar na análise da sua proposta: escreva-a de uma forma que lhe facilite a vida, seja conciso e explique/ demonstre!
- Siga cuidadosamente o modelo (se fornecido pelo organismo financiador); se necessário, disponibilize uma apresentação bem estruturada e organizada;
- Usar termos simples, frases curtas e evitar jargões e acrónimos;
- Preste muita atenção à sintaxe e ortografia;
- Responda a todos as rubricas e não deixe nenhum campo em branco nos formulários administrativos.



**Noëlle TASSY** ((Gabinete CDI, , França):

*Responder a uma convocatória de projetos requer perseverança, rigor, imaginação e inovação, por exemplo nas práticas do parceiro, ou transferir a inovação para um território».*

**Comprometa-se apenas com resultados, documentos finais e indicadores que possa controlar:**

### **Os resultados (Outcomes):**

São as mudanças e benefícios que resultarão do seu projeto e das atividades que se propõe implementar.

Os resultados de um projeto podem ou não ser tangíveis. Devem ser produzidos, utilizados, testados, avaliados, divulgados e explorados durante e após o projeto.

São indicadores da conclusão bem-sucedida do seu projeto. Existem diferentes tipos, aqui estão alguns exemplos:

#### **Os «produtos»**

Uma produção tangível e sustentável: relatórios e estudos; manuais e instrumentos de formação inovadores; conferências, campanhas de sensibilização do público, seminários, debates...

#### **Os «métodos»**

Uma melhoria dos conhecimentos dos participantes sobre um determinado campo e tema; processos e métodos de colaboração; know how de gestão, troca de ideias e boas práticas;

#### **As «experiências»**

Um benefício intangível que é menos sustentável que um produto ou um método; que pode ser adquirido pelos parceiros do projeto, por pessoas após períodos de mobilidade; um intercâmbio de práticas através do trabalho em re de...

#### **Os «ensinamentos»**

Uma experiência global adquirida no final de um programa ou projetos individuais que sejam particularmente inovadores ou eficazes. A sua aplicação é assegurada através da multiplicação de agentes ao nível mais amplo dos «





«**Awatef ABIADH** : (RIT CEPF/LPO, França): «A implementação deve seguir o quadro lógico estabelecido no projeto. Na sua fase de «implementação», o projeto deve atingir os resultados esperados e os indicadores fixados. Se o projeto planeia fazer uma dezena de sessões de formação com cerca de 100 participantes, isso terá de ser feito! Os indicadores podem ser indicadores de conservação: alterar a população de uma espécie endémica, o projeto deve alcançar os resultados esperados, a menos que haja casos de riscos externos que seja importante prever na fase de «montagem do projeto». Existem também riscos imprevisíveis (tais como uma tempestade) que podem ser aceites caso os resultados planeados não sejam alcançados. Exemplo de riscos a prever: a falta de cooperação com certos atores do território que não aderem ao projeto.»

### Os produtos (Outputs):

Um produto entregável (Output ou Produto) é qualquer resultado, documento, mensurável, tangível ou verificável, que resulte da conclusão de uma parte do projeto ou do projeto no seu todo.

### Os indicadores de desempenho:

Medem o resultado direto e imediato para os destinatários no final do projeto. Estes indicadores podem ser de natureza física ou financeira (superfície de território protegido, número de estagiários diplomados, etc.)

### Os indicadores de realizações (ou de monitorização):

Dizem respeito às ações levadas a cabo durante o projeto.

São medidas em unidades físicas ou monetárias (por exemplo, superfície territorial abrangida pela ação, número de cursos de formação oferecidos, número de pessoas formadas, etc.)

Um indicador é importante porque:

- fornece provas concretas de que os resultados serão alcançados ou não;
- permite a tomada de decisões objetivas e/ou científicas sobre o projeto e atividades;
- permite uma comparação dos resultados reais alcançados com os objetivos previstos;
- define a informação recolhida;
- orienta e motiva o pessoal e os parceiros a alcançar os resultados.

Um indicador é tanto quantitativo como qualitativo.

#### Exemplos de indicadores

Quantitativo	Qualitativo
Despesas com os estagiários da formação	Qualidade da formação recebida pelos estagiários
Número de estagiários formados	Motivações dos estagiários, capacidade de transmitir conhecimentos
Melhoria dos rendimentos de produção após a formação	Satisfação das empresas/estruturas em questão



### Mathieu THEVENET (Iniciativa PIM, França):

«Seja qual for o indicador, diz-se que é importante verificar se ele corresponde aos objetivos SMART: Specific (específico), Measurable (mensurável), Atteignable (atingível), Realistic (realista), Timed previsto no tempo)».

Para que um indicador seja relevante, deve ser:

1. Direto, ou seja, mede os progressos sem ambiguidade.
2. Diretamente relacionados com as intervenções
3. Relevante, ou seja, mede fatores que refletem os objetivos planeados
4. Variável entre grupos, zonas
5. Variável ao longo do tempo
6. Sensível às intervenções, muda proporcionalmente em relação às alterações nos itens medidos
7. Não podem ser manipulados ou sujeitos a deslizamentos (causas externas)
8. Fáceis de medir e compreender
9. Fiáveis
10. Coerentes com o ciclo de tomada de decisões

Exemplos frequentes ...	
Resultados esperados	Indicadores
Uma percentagem da população-alvo	Ex: Percentagem de gestores que receberam formação
Um número	Ex: Número de gestores que receberam formação
Uma média	Média de gestores que receberam formação

### DESCREVER ADEQUADAMENTE AS ATIVIDADES E OS RESULTADOS:

Seja sob a forma de um «Quadro Lógico», um «work package» (pacote de trabalho) ou «componentes», o objetivo é mostrar ao Organismo Financiador que o seu projeto é bem pensado, realista, coerente e estruturado.

#### Work Package

Um projeto pode ser decomposto em várias unidades de trabalho (Work-Packages, Grupos de Tarefas, componentes, ...)

Estas unidades têm cada uma:

- um objetivo muito específico no projeto
- parceiros identificados (ou mesmo subcontratados)

- despesas específicas
- uma duração específica em função da duração do projeto
- resultados finais ou intermédios
- produtos finais

#### Exemplos de Work package:

##### Exemplos de Work package:

**WP1:** Preparação/Montagem do projeto

**WP2:** Gestão - Coordenação

**WP3:** Comunicação

+ Outros Work Packages técnicos, dependendo do que se pretende fazer.

*Ex. 1: Estudos*

*Ex. 2: Trabalhos*

*Ex. 3: Rede*

## Quadro lógico

A ferramenta de quadro lógico [ver Ferramenta 4], representada sob a forma de matriz, permite a visualização dos objetivos, resultados, ações e recursos do projeto. Permite igualmente o desenvolvimento de hipóteses para antecipar os riscos externos que podem afetar o projeto. É uma ferramenta que permite visualizar o processo de construção do projeto.

As informações constantes da nota concetual podem assim ser utilizadas como base para completar a estrutura do quadro lógico, que menciona:

- O objetivo estratégico/finalidade do projeto
- Objetivos específicos (geralmente entre 3 e 5)
- Para cada objetivo específico:
  - Atividades
  - Resultados
  - Indicadores
  - Produtos finais
  - Impactos (que podem ser diferidos ou imediatos)



**Entela PINGULI** (Agência Nacional do Litoral, Albânia) :

«O quadro lógico é a chave para o sucesso de um projeto porque realça a lógica seguida, que é assim partilhável e compreensível por todos».



**David DE MONBRISON** (BRL ingénierie, França): «A abordagem do quadro lógico é mais apropriada para os «grandes» projetos. Para pequenas ONG ou pessoas não familiarizadas, esta ferramenta pode ser difícil de dominar. Trata-se simplesmente de definir claramente a lógica seguida para os objetivos visados, expor os resultados esperados e os meios a implementar para os atingir, e ao mesmo tempo indicar como a estrutura irá monitorizar os resultados».

[ FERRAMENTA ]

**Estrutura do Quadro lógico (exemplo)**

OBJETIVOS	SUB-COMPONENTES	ATIVIDADES	RESULTADOS	PRODUTOS FINAIS	INDICADORES	IMPACTOS DIFERIDOS OU IMEDIATOS
Objetivo estratégico	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Objetivo específico 1:	Sub-componente 1: ..... .....	Atividade 1.1: .....	.....	.....	.....	.....
		Atividade 1.12: .....	.....	.....	.....	.....
		Atividade 1.3: .....	.....	.....	.....	.....
	Sub-componente 2: ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....
Sub-componente 3: ..... .....	.....	.....	.....	.....	.....	
Objetivo específico 2 ..... .....	<i>Idem</i>					
Objetivo específico 3 ..... .....	<i>Idem</i>					

**PLANEAR UM CALENDÁRIO DE AÇÃO SUFICIENTEMENTE CONFORTÁVEL:**

**A duração do projeto**

Os convites à apresentação de propostas regulam geralmente a duração máxima de realização do seu projeto. Este período varia de acordo com o organismo financiador. Pode ser de 12 meses, 36 meses ou mais. Cabe-lhe a si inscrever a sua operação dentro deste período.

Uma vez validado pelo organismo financiador, o seu projeto será marcado com uma data de início e uma data de fim. Constituirá o período de elegibilidade da sua operação, das suas ações e das suas despesas.

Esteja atento a isto quando construir a sua operação e planeie um período suficientemente grande e um programa de atividades realista, de modo a poder realizar as suas ações confortavelmente e nos prazos previstos.

Nafase de implementação, muitos acontecimentos imprevistos podem perturbar o seu projeto e atrasá-lo. Antecipe-as.





---

**Fabrice BERNARD** (Conservatoire du littoral, França):

«Enquanto alguns financiadores preveem a elegibilidade de despesas relacionadas com o desenvolvimento do projeto (fase de redação), outros podem aceitar cobrir despesas diretas relacionadas com a implementação do projeto desde o início da fase de avaliação...é importante conservar os comprovativos das despesas desde o início da fase de redação do projeto.

Além disso, relativamente à duração do projeto, não se deve esquecer de integrar fases de autorização administrativa que podem ser longas e bloqueadoras, períodos de negociação ou, mais geralmente, de «boa governança» entre parceiros e partes interessadas...um projeto raramente é um longo rio tranquilo: há rápidos, quedas de água e fases de corrente zero».

**A organização das atividades no tempo**

É no momento de redigir a sua candidatura que deve retomar e adaptar o plano de ação que tinha preparado no anteprojecto. O objetivo aqui é determinar um calendário para a conclusão de cada atividade de projeto, para a produção

e exploração de cada um dos seus resultados. Construa um calendário provisional ou Diagrama de Gantt [\[ver Ferramenta 4\]](#) para o período de duração do projeto.



---

**Marianne LANG** (MedPAN, França):

«O pequeno extra que tranquiliza o parceiro financeiro é ver que o candidato não para no período de duração do projeto, e que pensou mais além, após o projeto. É igualmente apreciado quando os projetos se referem a boas práticas levadas a cabo por outros líderes de projetos. Nas nossas convocatórias para pequenos projetos, podemos assim atribuir um «ponto bónus» aos candidatos que capitalizem a experiência da rede ou que tragam valor acrescentado para a rede».

**Elodie RANDRIANARIJAONA** (RIT CEPF, Fundação n Tany Meva, Madagáscar): «No CEPF, acreditamos que um bom projeto se baseia numa estratégia de sustentabilidade e de perenidade das atividades de forma a que a ação continue para além da duração do projeto. O que também agrada é a originalidade do projeto, a forte apropriação de todas as partes interessadas no projeto e o seu realismo».

## [ FERRAMENTA 4 ]

### O Plano de Ação ou Diagrama de Gantt

O diagrama de Gantt, normalmente utilizado na gestão de projetos, é uma das ferramentas mais eficazes para representar visualmente as diferentes atividades (tarefas) que compõem um projeto.

Unidades de tempo →	Ano 1												Ano 2											
Atividades/tarefas ↓	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. FORMAÇÃO				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
1.1 Preparação de conteúdos				■	■																			
1.2 Formação dos guardas						■	■		■	■	■													
2. CONCERTAÇÃO		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
2.1 Reunião dos gestores		■				■				■														
2.2 Produção de Planos de gestão											■	■	■	■	■	■								
3. COMUNICAÇÃO													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.1 Criação das ferramentas de comunicação													■	■										
3.2 Campanha junto dos utilizadores														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

A coluna da esquerda do diagrama enumera todas as tarefas a efetuar, enquanto a linha do cabeçalho representa as unidades de tempo mais adaptadas ao projeto (semanas, meses, ano, etc.).

Cada tarefa é representada por uma barra horizontal, cuja posição e duração representam a data de início, a duração e a data final.

Este diagrama permite-lhe visualizar num relance:

- As diferentes tarefas a serem consideradas
- A data de início e a data final de cada tarefa
- A duração esperada de cada tarefa
- A possível sobreposição de tarefas, e a duração desta

Em resumo, um diagrama de Gantt indica todas as tarefas a realizar para completar o projeto, e indica a data em que essas tarefas devem ser efetuadas (o planeamento).



## 2. O ORÇAMENTO PROVISÓRIO

As despesas que prevê terão de ser efetuadas a fim de obter a totalidade da subvenção prevista.

Avalie as suas rubricas orçamentais de forma realista para lhe dar os meios para atingir as suas ambições.

Consulte a Convocatória de Projetos/Guia do Candidato/Manual Financeiro publicado pelo organismo financiador para conhecer as categorias de despesas elegíveis e as regras para a sua cobertura.

### **DESPESAS DIRETAS**

São as despesas que estão diretamente relacionadas com o seu projeto. São o objeto de documentos contabilísticos específicos da sua operação..

#### **Custos de pessoal:**

Identificar os colaboradores que serão afetados à operação, o seu estatuto, as suas implicações em termos de tempo de trabalho e os seus níveis de remuneração bruta cobrada (o que custam ao empregador).

No caso de um projeto multi-parceiros, estes dados devem ser recolhidos rapidamente junto dos seus parceiros.

#### **Despesas de viagem:**

Preveja o número de viagens que a sua operação irá originar.

Faça uma estimativa do número de viagens e dos meios de transporte que irá utilizar (carro, autocarro, comboio, avião). Em geral, é feita uma distinção entre viagens locais e internacionais, uma vez que as modalidades de tratamento nem sempre são as mesmas.

Para viagens internacionais, os custos com vistos, seguros de viagem e transporte de e para o aeroporto podem geralmente ser incluídos nesta categoria de despesas.

Para projetos que ocorram durante vários anos, é difícil prever o custo de um bilhete de avião ou de comboio. Caber-lhe-á então determinar um preço médio e planear um orçamento realista que lhe permita cobrir os custos incorridos durante o projeto.

#### **Custos de alojamento:**

Incluem normalmente alojamento, refeições e transporte local quando se está em missão para o projeto.

Muitos organismos financiadores propõem tetos ou escalas para esta categoria de despesas adaptadas ao custo de vida no país de destino.

Para cobrir estas despesas durante o projeto, terá de cumprir os procedimentos indicados pelo organismo financiador, e verificar a adequação com as práticas da sua organização (montante fixo ou custos reais).

### Les prestations externes :

Trata-se de bens e serviços fornecidos para o projeto por um prestador de serviços externo à sua organização e parceria.

Há frequentemente despesas relacionadas com:

- a comunicação (grafismo, página Web);
- a formação (formadores, peritos);
- a tradução e a interpretação (frequentes para os projetos internacionais)
- estudos (peritagens científicas e técnicas, planos de gestão, ...) e obras (arquiteto, peritos, empresas de construção);
- etc.

Para qualquer prestação de bens ou serviços, ser-lhe-á frequentemente pedido que faça concurso público aberto à concorrência a fim de evitar qualquer conflito de interesses e de assegurar a utilização justa dos dinheiros públicos.

Deve, portanto, conhecer e respeitar as regras estabelecidas pelo seu organismo financiador.

Para a prestação de serviços, alguns organismos financiadores impõem um procedimento em função do limiar das despesas previstas. É essencial conservar todos os documentos e provas relacionadas com o concurso público aberto à concorrência.

### DESPESAS INDIRETAS

Correspondem a uma quota-parte de despesas gerais que não estão distintamente e inteiramente relacionadas com a operação. Assim, em oposição às despesas diretas, as despesas indiretas não estão ou não podem estar diretamente relacionadas com o projeto, embora sejam necessárias para a sua realização.

#### *Exemplo de despesas indiretas:*

- As despesas operacionais comuns a toda a estrutura, tais como as despesas de eletricidade, telefone, manutenção, ou ainda o aluguer e pequeno material de escritório.

- Os colaboradores que desempenham as chamadas funções de «apoio» (secretariado, contabilidade, etc.): em princípio, as despesas geradas por estas pessoas dizem respeito a todas as atividades da organização e não apenas à operação cofinanciada pelo organismo financiador.

São geralmente inelegíveis ou de taxa fixa de acordo com uma relação baseada nas despesas diretas (excluindo as despesas de subcontratação).




**Elodie RANDRIANARIJAONA** (RIT CEPF, Fundação Tany Meva, Madagáscar): «É importante notar que os organismos financiadores fazem a sua própria avaliação com base em padrões de referência estabelecidos. Por exemplo: na análise financeira do projeto existe uma norma para o custo por hectare de reflorestação de mangues em Madagáscar. Estas referências são estabelecidas no seguimento da capitalização das experiências. As informações não são comunicadas aos candidatos; cabe-lhes estimar o mais próximo possível o custo das suas ações e é uma boa forma de o CEPF verificar a boa gestão e a boa governança dos candidatos».

**Céline DAMERY** (Conservatoire du littoral, França): «Para as organizações que podem não ter experiência, pode valer a pena incluir uma rubrica orçamental para solicitar um gabinete especializado no arranque e nas primeiras etapas importantes do projeto. Ajudará a compreender melhor os procedimentos do organismo financiador, a desenvolver o conjunto de ferramentas de monitorização a utilizar ao longo do projeto, e a identificar as abordagens a serem desenvolvidas em relação às práticas habituais da nossa organização».




## DE FORMA GERAL, AS ARMADILHAS A EVITAR

- Ignorar as expectativas do organismo financiador e os critérios de avaliação;
- Submeter uma proposta fora da sua área principal de especialização e/ou não dispor de pessoal suficiente para a levar a cabo;
- Sobrestimar as suas capacidades deixando pensar que vai fazer TUDO por um orçamento moderado. Seja realista, se quiser ser credível;
- Faça corresponder o conteúdo do seu requerimento com o orçamento solicitado;
- Não prestar atenção suficiente à qualidade da apresentação;
- Esperar até ao último minuto para contactar o organismo financiador ou os parceiros, em caso de necessidade;
- Não ter em conta a data e hora limite para apresentação ou a necessidade de recorrer exclusivamente à apresentação eletrónica



**Elodie RANDRIANARIANA** (RIT CEPF, Fundação Tany Meva, Madagáscar): «Não há flexibilidade na forma como o ficheiro é redigido! Se houver um enquadramento exigido pelo organismo financiador, este deve ser obrigatoriamente seguido, caso contrário o ficheiro não é elegível e será diretamente rejeitado. O mesmo se aplica se o pedido for recebido após a data limite. No RIT CEPF, verificamos sistematicamente a admissibilidade do projeto, ou seja, verificamos se o ficheiro com os documentos (administrativos, técnicos, financeiros) enviados está completo. Se o projeto for elegível, poderá haver apoio do CEPF durante a fase de elegibilidade. Em seguida, a elegibilidade do projeto apresentado é estudada em relação aos diferentes critérios estabelecidos na convocatória. Depois vem a fase de viabilidade, que é um estudo mais aprofundado dos aspetos técnicos e financeiros do projeto. O CEPF desenvolveu uma lista de ferramentas que cada candidato deve completar no processo de apresentação de candidaturas. Fornecemos apoio no manuseamento de ferramentas durante a reunião de informação, mas também estamos disponíveis por e-mail ou telefone».

**Marianne LANG** (MedPAN) : MedPAN, França): «Para as convocatórias MedPAN para pequenos projetos, é feita uma primeira seleção quando os dossiers são recebidos. Aqueles que não cumprem os critérios de elegibilidade são diretamente rejeitados, por isso por favor leia atentamente as regras antes de responder à convocatória. Pede-se primeiro uma nota concetual para pré-selecionar os candidatos. Desta forma, podemos discutir com eles e orientá-los no desenvolvimento do dossier, que é muito mais detalhado do que a nota concetual».



### 3. O DOSSIER ADMINISTRATIVO

Assegure-se que todos os documentos administrativos necessários são recolhidos.

Não se esqueça de antecipar se alguns deles precisam de ser assinados pelo representante legal da sua estrutura.



---

**Fabrice BERNARD** (Conservatoire du littoral, França):

«Se um candidato a uma subvenção não for capaz de seguir de forma adequada as modalidades de um convite à apresentação de projetos, quer na forma quer nos critérios... é igualmente improvável que seja capaz de implementar e monitorizar adequadamente um projeto de acordo com as normas e requisitos do organismo financiador».

### O CASO DOS PROJECTOS DE COOPERAÇÃO MULTI-PARCEIROS:

- O papel do Chefe de Fila é fundamental para a fase de montagem, mas igualmente mais tarde na fase de execução e para assegurar as ligações com o organismo financiador. Este basear-se-á na experiência anterior, no apoio necessário (humano, administrativo, financeiro), e na estabilidade da instituição chefe de fila.
- É importante escolher cuidadosamente os seus parceiros: ativos, recetivos aos pedidos do líder do projeto, com competências técnicas e linguísticas, envolvidos desde o início na preparação do projeto, na rede, empenhados e motivados para além do financiamento...
- É necessário ter uma parceria equilibrada e eficaz (cooperação ativa, contribuição equilibrada de papéis e financiamento, regras claras e democráticas para a tomada de decisões definidas a montante, equilíbrio geográfico, etc.)
- Durante a fase de montagem do projeto, as reuniões técnicas físicas ou virtuais com todos os parceiros são indispensáveis para:
  - Clarificar o papel de cada organização (incluindo o chefe de fila e parceiro principal - parceiros beneficiários - parceiros associados)
  - Partilhar a visão, os resultados e o calendário do projeto
  - Definir a distribuição das atividades e do orçamento associado
  - Ter o mesmo nível de informação sobre a carga administrativa relacionada com a gestão do projeto (subida de despesas, relatório de atividades, etc.)
  - Fazer um balanço dos documentos administrativos ainda em falta
- É importante dar tempo suficiente para que todos os parceiros possam rever o dossier de candidatura e fornecer a documentação solicitada!
- A fim de testar devidamente a vontade e o envolvimento real dos parceiros, uma reunião física no final da montagem do projeto é um ponto importante que muitas vezes condiciona o sucesso de um projeto multi-parceiros.



**Jeremie DUBOIS** (Departamento do Var, França): «Para montar um projeto de parceria internacional, é necessário rodear-se de parceiros que se encontrem na mesma situação ou que se complementem mutuamente através da sua experiência e competências. A parceria é por vezes obrigatória para responder a convocatórias de projetos, e encontrar uma parceria pode demorar até 6 meses ou mesmo 1 ano! Manter-se atento às convocatórias de projetos é uma primeira solução, pelo que é necessário antecipar bem a fase de montagem, pois esta é muito morosa. É preciso tempo para que um chefe de fila surja, partilhe necessidades e vocabulário, defina o alvo, os resultados, etc. Portanto, há espaço para mal-entendidos, especialmente se se tratar de uma cooperação entre países com línguas ou culturas diferentes».



**Noëlle TASSY** Gabinete CDI, França): «É da responsabilidade do Chefe de Fila coordenar a engenharia do projeto, desde a fase de elaboração e implementação até ao relatório final. Apresentar um bom dossier de candidatura a tempo é já um desafio. Há um trabalho de escrita, de estilo, de harmonização de revisão do vocabulário de caracteres sintéticos, etc. Deve haver muito tempo para intercâmbios, quer com toda a parceria ou bilateralmente, para assegurar a apresentação de um bom dossier de candidatura».





**Sebastien LECCIA** (Gabinete do Ambiente do Córsega, França):

«Quando se desenvolve um projeto de parceria internacional, o risco é trabalhar sempre com os mesmos parceiros, o que é contrário aos projetos europeus em que o objetivo é a troca de experiências. É, portanto, necessário «variar» os seus parceiros. No entanto, podemos por vezes ser surpreendidos por parceiros que estão motivados no início e que não vemos depois. É importante ter uma rede boa e animada assim como parceiros de confiança».



**Elodie DOZE** (consultora):

«Em projetos de cooperação multi-parceiros, a diferença no envolvimento de todos pode constituir um problema. Tive experiência de projetos com mais de 10 parceiros, alguns dos quais tinham calibrado mal o seu projeto desde o início, particularmente em termos do número estimado de efetivos necessários. Como resultado, não vieram a nenhuma reunião e o trabalho não tinha começado quando devíamos ter feito 80% do que tínhamos planeado para o 1º ano. Se a subida de despesas não for realizada por um dos parceiros, toda a Parceria perde credibilidade perante o Organismo Financiador, que pode decidir conceder menos apoio financeiro do que o orçamento inicial... É por isso que é realmente importante que o Chefe de Fila estabeleça desde a montagem o número de reuniões que terão lugar (e forneça a cada parceiro um orçamento suficiente para as deslocações) e valide isto com a Parceria. O Chefe de Fila deve também certificar-se de que cada parceiro terá os recursos humanos necessários para estar envolvido em todo o projeto, a fim de evitar qualquer situação problemática».



**Sylvain PETIT** (Associação SMILLO, França):

«A redação de um projeto é por vezes feita numa língua que não é totalmente dominada por toda a parceria. O Chefe de Fila deve, portanto, ser capaz de ter uma equipa que fale o maior número de línguas possível, para garantir que todos se entendam uns aos outros nas atividades e nos resultados que cada um terá de realizar.

Uma solução, se já existem dificuldades na fase de montagem, é prever um orçamento para a prestação de serviços de interpretação para os comités de pilotagem do projeto».

  
**Mathieu THEVENET** (Iniciativa PIM, França)

«Não há nada como uma reunião física com todos os parceiros durante da montagem do projeto para em primeiro lugar se encontrarem e conhecerem uns aos outros, e acima de tudo para que todos compreendam as necessidades uns dos outros, verifiquem que as atividades propostas por um parceiro estão de acordo com a orientação geral do projeto, e identificar possíveis sinergias com as suas próprias ação».

**Pierre BOISSERY** (Agência da água RMC, França):

«Por vezes recebemos pedidos de subvenção por parte de várias associações. Por vezes, estas associações partilham realmente o mesmo desejo de colaborar através de um projeto com objetivos comuns e partilhados. E por vezes é um agrupamento de ONG «concorrentes» para apresentação, na realidade com uma fusão de vários projetos individuais, e onde o projeto global perde o seu sentido. No final, estes projetos são frequentemente uma fonte de problemas, ligados ao bom posicionamento de uns e outros, e do exterior, é difícil saber «quem faz o quê». É por isso que na Agência pedimos que apenas uma organização seja o líder/referência do projeto para a parceria, e pedimos que seja assinado uma espécie de acordo ou memorando de entendimento assim que a candidatura for apresentada, estabelecendo as obrigações precisas de cada parte, as modalidades das reuniões e intercâmbios, bem como as modalidades financeiras (procedimentos para pagamento de financiamento a uns e outros). Se estas «regras do jogo» não forem definidas desde o início, é altamente provável que o projeto não tenha êxito com toda a ambição declarada no momento da sua apresentação.»



O seu dossier de candidatura está completo

O orçamento provisório está encerrado

Todos os documentos administrativos estão anexados ao seu dossier

O representante legal da sua organização assinou o pedido

Respeitou os prazos para a apresentação da sua candidatura

Pode apresentar oficialmente a sua candidatura junto do departamento que examinará o seu dossier

Tome conhecimento dos prazos para a instrução e de avaliação da sua candidatura

Receba o aviso de receção do seu dossier



**Parabéns!!!**

**O seu projeto é aceite**

O organismo financiador propõe algumas modificações

Assina o seu contrato de subvenção

Inicia o projeto na data prevista no contrato

**O seu projeto é recusado**

Recebe a sua avaliação

Prepara uma nova candidatura tendo em conta a avaliação ou submete uma variação deste projeto a outro organismo financiador



**Nathalie DAUBIGEON** (Conservatoire du littoral, França):

«Em projetos europeus foi-nos pedido pela autoridade de gestão que reduzíssemos o nosso orçamento em X%. Em vez de reduzir o montante de cada rubrica orçamental (o que significaria que sobrestimámos o nosso orçamento inicial), pensámos que seria melhor retirar certas atividades do projeto e encontrar uma solução para as fazer financiar de outra forma».

**Céline DAMERY** (Conservatoire du littoral, França):

«Quando um projeto é recusado, na altura, claro, há muita desilusão, frustração e um sentimento de fracasso. Mas é preciso saber ultrapassar isso, e se possível contactar o organismo financiador para saber mais sobre as razões. Se o projeto foi mal montado, é preciso ser capaz de o admitir, e ter em mente as fraquezas identificadas na montagem, para não cometer os mesmos erros (em termos de conteúdo ou metodologia de trabalho). No entanto, por vezes também se verifica que o projeto não foi selecionado, apesar da sua qualidade, porque outros projetos foram melhor avaliados. Neste caso, após algumas adaptações, e se apropriado, pode ser rerepresentado ao mesmo organismo financiador, ou mesmo alterado e oferecido a um outro. Em qualquer caso, não deve desistir, deve dar um passo atrás e manter a sua autoconfiança para o futuro».

**Pierre BOISSERY** (Agência da água RMC, França):

«Para realizar um projeto, muitas vezes é preciso fazer vários projetos. O fracasso de um projeto não é um fim... Há que reconhecer desde o início da sua conceção que não terá sucesso, e é necessário adquirir experiência para o próximo projeto».







## PHASE 3 | IMPLEMENTAR O PROJETO

### ETAPA 6

# ASSINAR O CONTRATO / ACORDO; COMPREENDER E PARTILHAR AS OBRIGAÇÕES; CONSTRUIR E PARTILHAR AS FERRAMENTAS DE MONITORIZAÇÃO

## ASSINAR O CONTRATO / ACORDO

Vous signez votre Contrat / convention avec le bailleur. Il constitue le document central de votre opération et cadre votre projet et le partenariat jusqu'à son terme.

Assina o Contrato / acordo com o organismo financiador. Constitui o documento central da sua operação e enquadra o seu projeto e parceria até à sua conclusão.

O Contrato estabelece em geral:

- o número de identificação do seu projeto/contrato/ /acordo para o organismo financiador;
- as datas de início e fim do projeto;
- o montante da subvenção que concedida;
- as modalidades e condições de pagamento da subvenção;
- o número da conta na qual a subvenção será depositada (note-se que muitos organismos financiadores solicitam contas específicas dedicadas a cada projeto);
- o nome e as coordenadas do serviço que lho concedeu;
- os nomes e as coordenadas do beneficiário e dos parceiros do projeto;
- os procedimentos e períodos para a apresentação de relatórios de execução (reporting); relatórios intercalares e finais (balanços administrativos e financeiros);
- uma lista dos documentos anexos que completam o seu contrato.

Além contrato, podem existir anexos como o *Dossier de candidatura*, o *Orçamento provisório*, o *Calendário de ação* e o *Regulamento administrativo e financeiro* do programa sobre o qual está posicionado.

→ **LEIA TODOS ESTES DOCUMENTOS E LEMBRE-SE DE VERIFICAR:**

- as datas de início e fim do projeto;
- o montante da subvenção que concedida;
- as modalidades e condições de pagamento da subvenção;
- as modalidades e os períodos para a apresentação de relatórios de execução (reporting); relatórios intercalares e finais (balanços administrativos e financeiros);

→ **PARTILHE-OS COM AS SUAS EQUIPAS E OS SEUS PARCEIROS**

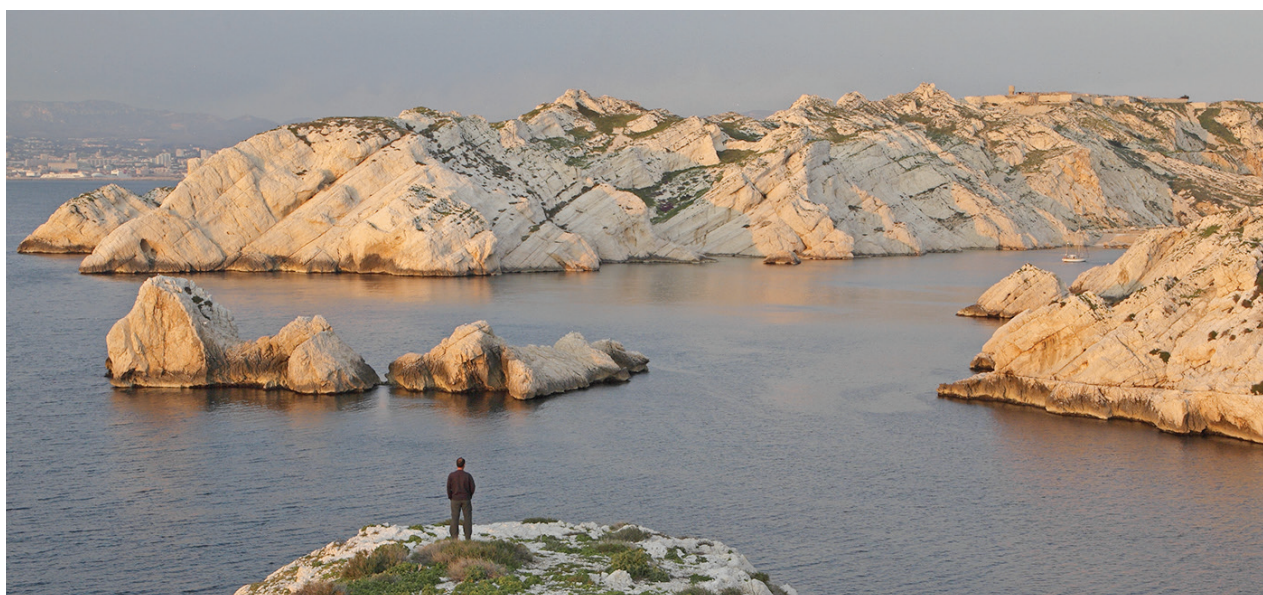
→ **CRIE O DOSSIER/PROCESSO DA SUA OPERAÇÃO**

→ **ARQUIVE-OS** (a conservar em geral pelo menos 5 anos após o fim do projeto, como todas as componentes originais do projeto) .



**David DE MONBRISON** (BRL ingénierie, França):

«Após a assinatura do contrato, lembre-se de manter a ligação com o seu parceiro financeiro e mantê-lo regularmente informado sobre o progresso do projeto (mesmo que não lhe seja solicitado), informe-o das suas dificuldades e problemas e informe-o dos seus sucessos e operações promocionais».



**Marianne LANG** (MedPAN, França):

«Não importa qual for a questão, é essencial comunicar com o parceiro financiador cujo papel é assistir e orientar os líderes do projeto, nunca há perguntas tolas. O que seria uma tolice é partir de cabeça baixa e não ter as bases certas»



# COMPREENDER E PARTILHAR AS SUAS OBRIGAÇÕES

O Dossier de Candidatura que apresentou ao organismo financiador representa o projeto que deve levar a cabo. Compromete-o através do contrato que assinou com o organismo financiador.

A fim de permitir uma boa apropriação dos elementos e obrigações contratuais inerentes à sua operação, é necessário mobilizar todos os intervenientes no projeto (equipa do projeto, parceiros, etc.) para construir uma visão partilhada do plano de trabalho futuro.

É tempo de restabelecer o contacto com os seus parceiros e de remobilizar as suas equipas, organizando um «Kick off meeting» (reunião de arranque do projeto).

## Organize uma reunião à distância ou presencial o mais cedo possível.

Podem decorrer vários meses entre a apresentação do projeto e a assinatura do contrato com o seu organismo financiador. Prepare uma Ordem de Trabalhos [\[ver Ferramenta 5\]](#) que lhe permitirá fazer uma discussão (brainstorming) coletiva do projeto e das obrigações contratuais que o enquadram.

Se necessário, e se ainda não tiver sido solicitado, tenha o cuidado de redigir um convénio para os seus parceiros em linha com os elementos do seu contrato com o organismo financiador. Deste modo todos os parceiros ficam ligados até à conclusão do projeto.



**Fabrice BERNARD** (Conservatoire du littoral, França):

«Não hesite em valorizar cada etapa chave do projeto e em comunicar (redes sociais, imprensa, relatório com fotos aos seus financiadores...) e especialmente quando assinar acordos com os seus parceiros a fim de destacar todos os atores e dar-lhes um lugar/responsabilidade na implementação do projeto».

## [ FERRAMENTA 5 ]

### Ordem de trabalhos para uma reunião de arranque do projeto

A ordem de trabalhos para esta reunião de lançamento pode ser a seguinte:

#### Ordem de Trabalhos- Reunião de arranque do Projeto X

Data: .....

Hora: .....

Local: .....

Participantes convidados: .....

1. Palavras de boas-vindas
2. Apresentação do projeto validado pelo organismo financiador (montante, resultados, atividades, produtos)
3. Apresentação do conteúdo do contrato assinado com o financiador
4. Apresentação do Convénio de Parceria a assinar
5. Apresentação do calendário inicial do projeto e discussão sobre necessidades de reprogramação
6. Identificação de todos os envolvidos na operação
7. Distribuição de responsabilidades e tarefas no seio da equipa de projeto
8. Apresentação de Relatório de Decisão

#### Observação:

- Dependendo do número de pessoas, pode ser realizada uma apresentação individual no início da reunião
- A designação de um relator (encarregado da redação da ata) pode ser feita no início da reunião



# CONSTRUA O GUIA DO PROJETO

**É um compêndio que contém os elementos-chave da sua operação. Organize-o de modo a torná-lo o mais operacional possível.**

Permite compilar num documento comum para todos os parceiros, técnicos, empresas, responsáveis eleitos... envolvidos no projeto, as regras e as expectativas da sua operação. Deve ser distribuído a todos os envolvidos na implementação das atividades do projeto.

## **Para o construir:**

- Recolha os documentos contratuais (contratos e anexos, documentos normalizados, etc.)
- Defina os seus procedimentos internos (tipos de justificativos a recolher para despesas e atividades, governança, gestão de viagens, ciclos de validação e de assinaturas, etc.)
- Escolha as suas ferramentas de comunicação interna (telefone, correio, videoconferência, cloud, intranet, etc.)
- Determine a identidade gráfica do seu projeto e o seu plano de comunicação e de valorização (importante e muitas vezes obrigatório para valorizar o organismo financiador)

## **Como exemplo, o índice do seu Guia de Projeto poderia ser o seguinte:**

1. O projeto: datas e durações, objetivos do programa e da operação; resultados a alcançar; fichas descritivas das atividades (WPs); plano de ação do projeto; ritmo de realização de despesas e dos relatórios...
2. A parceria e a governança do projeto: o organigrama operacional do projeto (comité de pilotagem, comité técnico); as modalidades de tomada de decisão, os contactos das pessoas chave da parceria e do projeto; ...
3. Os elementos orçamentais e contabilísticos: a repartição orçamental provisória por parceiro e por atividade; o calendário e o resumo dos pagamentos previstos aos parceiros; as regras de autorização das despesas; o calendário dos relatórios financeiros intercalares e finais; a descrição dos documentos justificativos das despesas;
4. As relações com o Serviço Instrutor, Procedimentos e Arquivamento: contactos do Serviço Instrutor e da pessoa de recurso; regras para a apresentação de relatórios; regras para a adjudicação de contratos; termos e condições para aditamentos ao contrato; regras para o arquivamento e disponibilidade de documentos comprovativos;
5. A comunicação do projeto e do apoio do financiador: boas práticas em termos de comunicação; obrigações específicas relacionadas com o Contrato; a identidade gráfica do projeto e as menções a incluir; etc...
6. Os anexos: modelos de fichas de tempos para os colaboradores; ficha de declaração de despesas de pessoal; folha de presença; despesas de missão, etc.



**Céline DAMERY** (Conservatoire du littoral, França):

«Quando diferentes ramos ou diferentes departamentos da nossa organização (departamento de contratos públicos, agência de contabilidade, recursos humanos, etc.) vão estar envolvidos no projeto, é importante informá-los logo no início do projeto dos tipos de documentos de apoio (técnicos ou financeiros) que terão de ser produzidos para mostrar que as ações foram devidamente implementadas, bem como o calendário para os relatórios administrativos e financeiros. Clarificar os papéis de todos e planear a recolha destes documentos de apoio é muito útil para evitar entrar no assunto no último minuto, quando nós ou os nossos colegas não pensamos noutra coisa»

### Os instrumentos de monitorização a serem preparados para o projeto:

Estes instrumentos são essenciais para a condução (administrativa, técnica e financeira) do projeto.

Certos documentos permitir-lhe-ão prestar contas das atividades realizadas (folha de presenças - ver ferramenta 6 - ficha de horas dos colaboradores - ver ferramenta 7 -; ficha de declarações de despesas de pessoal; ficha de despesas de missão, atas de reuniões...).

Para facilitar a sua recolha e assegurar que todos os interessados os utilizam, prepare modelos comuns (a menos que sejam impostos pelo organismo financiador).

Não se esqueça de colocar os logótipos do organismo financiador e do seu projeto (e por vezes referências como: número, código da convenção...) em cada um deles para que todos os beneficiários da sua operação sejam informados do apoio financeiro fornecido pelo organismo financiador.

## O MANUAL DE PROCEDIMENTOS DO PROJETO

Este Manual permitirá sintetizar, enquadrar e partilhar com clareza as práticas de sua organização, integrando os requisitos do organismo financiador. Ele pode se basear nas práticas já existentes para alterá-las ou permitirá que sejam formalizadas, caso ainda não existam. Inclui em particular:

- uma descrição da política de viagens de sua organização: circuitos para assinar ordens de missão, procedimentos de reembolso para despesas de missão em seu país e para missões no exterior (taxa fixa / diária ou despesas reais), os métodos de cobertura dos custos de transporte, a lista de documentos comprovativos a manter, etc.
- procedimentos de licitação, que incluem:
  - a definição dos procedimentos de acordo com o valor estimado do serviço (serviços e fornecimentos / obras), integrando as obrigações de divulgação a montante e concursos de acordo com os limiares, indicando os circuitos de validação (gestor do projeto, diretor, presidente, locador, conselho de diretores, etc.) das ofertas selecionadas, ...
  - informações a mencionar nos concursos: conteúdo do serviço; sistema de pontuação / avaliação; documentos e documentos a serem fornecidos em licitações; data, hora e método de apresentação de candidaturas, ...
- os vários procedimentos de validação ou de tomada de decisão para os vários assuntos: técnico, comunicação, etc.

Este manual também pode incluir documentos padrão que serão usados durante o projeto: ordens de missão, relatório de despesas ou formulários de solicitação de reembolso, especificações ou e-mail de consulta, tabela e relatório de análise de ofertas, modelos de contrato de balcão, folhas de horas (timesheets), etc.

[ **FERRAMENTA 6** ]

**Folha de presenças**

A folha de presenças é utilizada para justificar a presença de pessoal do projeto e de eventuais parceiros em formações, reuniões ou seminários (workshops). Deve incluir o nome do projeto e os logótipos dos organizadores e do organismo financiador

[LOGÓTIPO ORGANIZADORES] [logótipo do projeto] [LOGÓTIPO ORGANISMOS FINANCIADORES]

**NOME DA REUNIÃO**

**Data:** .....

**Hora:** .....

**Local:** .....

Apelido	Nome	Organização	E-mail	Dia 1 manhã	Dia 1 tarde	Dia 2 manhã	Dia 2 tarde
				assinatura	assinatura	assinatura	assinatura
				assinatura	assinatura	assinatura	assinatura
				assinatura	assinatura	assinatura	assinatura
				assinatura	assinatura	assinatura	assinatura
				assinatura	assinatura	assinatura	assinatura
				assinatura	assinatura	assinatura	assinatura
				assinatura	assinatura	assinatura	assinatura



## [ FERRAMENTA 7 ]

### A folha de horas de trabalho (timesheets)

A folha de horas é utilizada para justificar os horários de trabalho dos dos colaboradores afetos ao projeto. Estas folhas de tempos podem ser mais ou menos complexas, dependendo das exigências do organismo financiador. Seguem-se alguns exemplos:

#### Fiche individuelle mensuelle de temps Projet



« Référence du projet n° ..... »

*Programme PON FSE 1.8.3.1 Augmenter le nombre de créateurs et de repreneurs accompagnés*

**Titre du projet**

Organisme	
Prénom Nom du salarié :	
Nombre de jours travaillés par an :	
Nombre de jours travaillés par semaine :	
Durée légale journalière des jours de travail :	
Année/mois de :	

Date (s)	Temps de travail pour le projet <sup>1</sup>	Titre et référence de l'action	Descriptif des tâche (s) réalisée(s)	Lieu
<b>Total</b>	<b>0,00</b>			

<sup>1</sup> unité de temps à utiliser : journée par tranches de ,.25 j, 0,5 j, 0,75 j, ou journée entière

<b>Date et signature du salarié</b>	<b>Nom, prénom du représentant légal</b> <b>Date et signature</b>



**Individual timesheet summary template for project**

« **Project Reference:** ..... »  
*Programme* .....

*Insert de project logo or the logo of the organization*      *Insert de programme logo*

Organization: \_\_\_\_\_  
 Name and first name of the employee : \_\_\_\_\_  
 Staff category: \_\_\_\_\_  
 Number of working days per year: \_\_\_\_\_  
 Number of working days per week: \_\_\_\_\_  
 Number of daily working hours (legal basis): \_\_\_\_\_  
 Year: \_\_\_\_\_

Timesheet: Mr-XXX	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	Total (in days) <sup>1</sup>
WP 1													0,00
WP 2													0,00
WP 3													0,00
WP 4													0,00
WP 5													0,00
WP 6													0,00
WP 7													0,00
<b>TOTAL (in days)<sup>2</sup></b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<sup>1</sup> Please use the following reference numbers: 1 Manager ; 2 Researcher teacher and/or trainer ; 3 Technical ; 4 Administrative

<sup>2</sup> Time unit to use: day in increments of 0,25 d, 0,5 d, 0,75 d or full day

**Be careful ! When recording working times, please make sure to mention only integers**

Date et signature of the employee	Name, surname of the legal representative Date et signature
-----------------------------------	--

# ETAPA 7

## REALIZAR AS AÇÕES, VINCULAR O ORÇAMENTO E ANIMAR AS SUAS EQUIPAS E PARCEIROS

### REALIZAR AS AÇÕES E VINCULAR O ORÇAMENTO

- O seu Contrato está assinado com o organismo financiador.
- Os Acordos de Parceria estão assinados com cada um dos parceiros.
- O seu Guia do Projeto está validado e as principais Ferramentas de monitorização estão prontas.
- A primeira reunião de parceria teve lugar (Kick off meeting, a Reunião de arranque do projeto)

Pode lançar as suas ações no terreno, mas primeiro certifique-se de ter um levantamento preciso da situação antes do início do projeto (baseline) para poder comparar a situação antes e depois do projeto.

Pode inscrever despesas e ações ao abrigo do seu orçamento e do seu calendário provisorio e os procedimentos (contratos públicos, modalidades para cobrir despesas de viagem e de estadia, seleção de candidatos aos cursos de formação, etc.).



**Jean-François CHEVALIER** (Conservatoire du littoral, França):

«Se houver uma discrepância demasiado grande entre as despesas originalmente apresentadas e as despesas efetivamente incorridas, isto pode resultar em penalizações ou multas. As sanções podem também estar relacionadas com a natureza das despesas, se forem demasiado diferentes do que foi anunciado e demasiado afastadas do projeto».

É importante fazer relatórios de progresso regulares com os intervenientes do seu projeto (parceiros, colaboradores, beneficiários, etc.).

- Recolha documentos de suporte das despesas e realizações do seu projeto à medida que vai avançando (folha de presenças, contrato de trabalho, faturas, estudos, etc.)
- Escreva e transmita os seus relatórios intercalares e anime as suas parcerias.

## O ACOMPANHAMENTO DO PROJETO: GESTÃO BASEADA EM TAREFAS

Para gerir a execução da sua operação, e para garantir que o contrato com o seu organismos financiador será respeitado, devem ser postos em prática certos pontos de vigilância ao longo de todo o projeto. A monitorização permite-lhe responder com flexibilidade ao seu projeto (planeamento com possíveis reajustamentos) e ver se tudo está a correr como planeado.

**Assim, terá de se certificar da correta execução:**

- das atividades
- da execução orçamental
- do respeito pelos procedimentos administrativos
- para atingir os resultados anunciados

As ferramentas que utilizou para escrever a sua candidatura (Plano de Ação, Ficha de Ação ou Work-Package, Quadro Lógico, Orçamento Provisional, etc.) também serão úteis para a implementação do seu projeto.

## ADAPTE E ATUALIZE AS SUAS FERRAMENTAS PARA GERIR A SUA OPERAÇÃO

→ **A gestão das atividades:**

- Atualização do plano de ação, estabelecendo as datas acordadas nas vossas reuniões de seguimento, verificando as atividades realizadas, fazendo-as evoluir à medida que as realizações são alcançadas.

Unidades de tempo → Atividades/tarefas ↓	Ano 1												Ano 2												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. FORMAÇÃO																									
1.1 Preparação de conteúdos																									
1.2 Formação dos guardas																									
2. CONCERTAÇÃO																									
2.1 Reunião dos gestores																									
2.2 Produção de Planos de gestão																									
3. COMUNICAÇÃO																									
3.1 Criação das ferramentas de comunicação																									
3.2 Campanha junto dos utilizadores																									

- Especifique as suas fichas descritivas para cada atividade (Work-Package), designando as pessoas responsáveis, determinando o seu calendário, especificando as ações realizadas, os resultados obtidos e descrevendo as que se seguem.

→ **A gestão financeira:**

Fazer atualizações regulares sobre o estado das despesas por parceiro e por atividade (mensal, semestral, anual, etc.)

- Recolher, validar, digitalizar e classificar os comprovativos de despesas à medida que ocorrem (Concurso, orçamentos e faturas de subcontratados, Resumo das Despesas de Missão, cartões de embarque, fatura de alojamento, Resumo do tempo trabalhado na operação e folhas de vencimento associadas, etc.)
- Completar os Relatórios Financeiros Intercalares e apresentá-los em cada reunião do Comité de Pilotagem

**Atenção:** dependendo dos requisitos do organismo financiador, a menção do projeto (título, código do projeto, etc.) deve constar nos documentos comprovativos das despesas. Um sistema contabilístico específico (conta do projeto ou código analítico dedicado ao projeto) terá de ser criado para assegurar o rastreio das despesas realizadas com os recursos financeiros do projeto. Isto deve, portanto, ser discutido e validado internamente antes do início do projeto.

<b>Contracto/acordo nº.....</b>	<b>Nome do projeto</b>
<b>Ano : de .../... a .../.../..</b>	
<b>Categorias de despesas</b>	<b>Total por categoria</b>
1. Recursos humanos	<b>0,00 €</b>
2. Per diem (despesas de missão)	<b>0,00 €</b>
3 Viagem	<b>0,00 €</b>
4 Equipamentos e suprimentos	<b>0,00 €</b>
5 Outros serviços	<b>0,00 €</b>
6 Outros (subcontratação)	<b>0,00 €</b>
<b>Total cumulativo do despesas declaradas</b>	<b>0,00 €</b>
Custos administrativos (max 7%)	<b>0,00 €</b>
<b>Total despesas</b>	<b>0,00 €</b>

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	<b>Categoria 1. Recursos humanos - Período Ano ..../20.. To .../20...</b>										
2	Despesas	Parceiros	Colaborador - função	Período (mês)	Número de meses	Salário mensal	Montante em moeda local	Moeda local	Taxa de câmbio	Tipo de documento	Montante em €
3		1,1					0,00				0,00
4		1,2					0,00				0,00
5		1,3					0,00				0,00
6		1,4					0,00				0,00
7		1,5					0,00				0,00
8		1,6					0,00				0,00
9		1,7					0,00				0,00
10		1,8					0,00				0,00
11		1,9					0,00				0,00
12		1,10					0,00				0,00
30	<b>Total 1. Recursos humanos</b>										
40											0,00

	A	B	C	D	E	F	G	H	K
1	<b>Categoria 6. Outros (subcontratação) - Período Ano ..../20.. To .../20...</b>								
2	Despesas	Parceiros	Serviços - provedor de serviço - datado	Montante	Moeda	Taxa	Data	Tipo de documento	Montante em €
3		6,1							0,00
4		6,2							0,00
5		6,3							0,00
6		6,4							0,00
7		6,5							0,00
8		6,6							0,00
9		6,7							0,00
10		6,8							0,00
11		6,9							0,00
12		6,10							0,00
19	<b>Total 6. Outros (subcontratação)</b>								
									0,00



**Georges BOULOS** (MedPAN) :

«Enquanto responsável financeiro dentro de uma associação, tem de se ser superorganizado e metuculoso, especialmente quando há vários projetos a serem realizados em paralelo com vários organismos financiadores, especialmente porque cada organismo financiador tem as suas próprias exigências e procedimentos. A primeira coisa a fazer é ter já um plano global de tesouraria atualizado para a associação, por um lado para saber quando haverá necessidades de tesouraria, e por outro lado para saber quando haverá recebimentos de organismos financiadores. Este bom acompanhamento financeiro é essencial para evitar que a associação esteja em situação negativa! Ter uma conta específica para cada projeto pode ser um truque para ter uma gestão independente. Em qualquer caso, um instrumento de controlo financeiro específico para cada projeto (por linha orçamental, ou por componente, dependendo das necessidades dos organismos financiadores) é essencial para antecipar possíveis pedidos de alterações orçamentais».

**Fabrice BERNARD** (Conservatoire du littoral, França):

«Na nossa Delegação, criámos uma folha de cálculo Excel, complementar ao sistema contabilístico de toda a nossa organização, para controlar os compromissos e o pagamento de despesas em todos os nossos projetos. Cada projeto tem um código, que afixamos nos ficheiros de faturação. Assim, temos um acompanhamento bastante bom das nossas despesas ao longo do ano com monitorização direta»



→ **A gestão administrativa:**

- Construir e utilizar uma ou mais listas de verificação de acordo com os elementos a recolher;
- Vigiar o que lhe está a faltar;
- Mobilizar os parceiros e os colaboradores envolvidos para lhe fornecerem os elementos em falta em cada reunião.

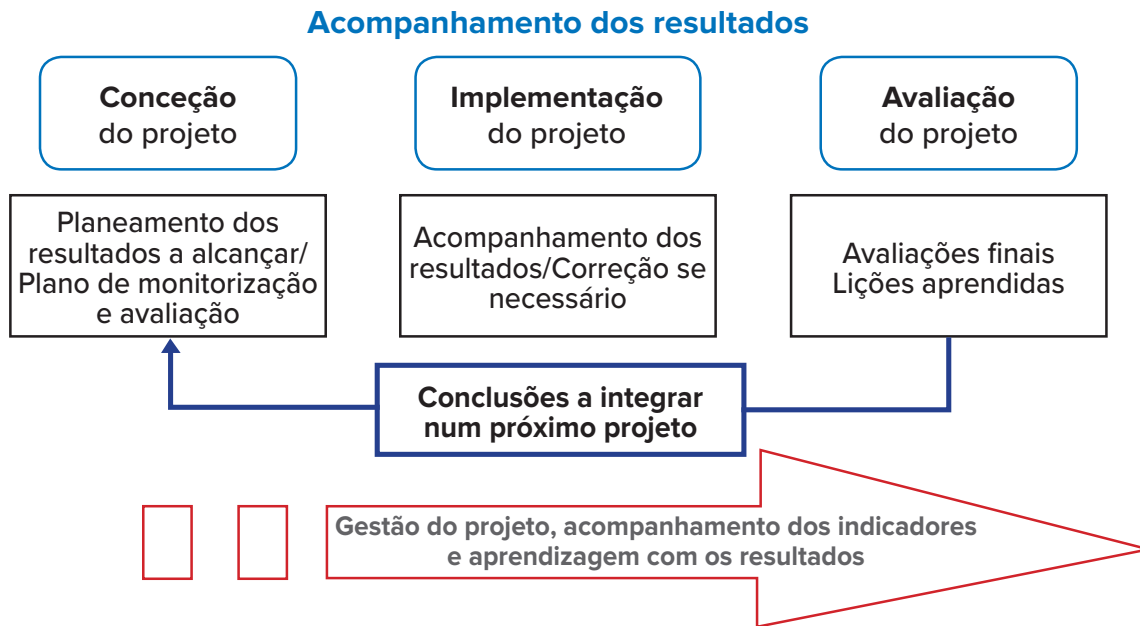
Exemplo de lista de controlo

**PROJETO:** .....  
**Contrato/acordo n.º:** .....

	<b>PARCEIRO 1</b> Ano 1				<b>ARCEIRO 2</b> Ano 1			
<b>LISTE DE CONTROLO «DOCUMENTAÇÃO»</b>	Presente	Ausente	Não aplicável	Comentários o observações	Presente	Ausente	Não aplicável	Comentários o observações
<b>CALL FOR TENDERS AND SERVICE PROVIDERS</b>								
Dossier do convite à apresentação de propostas, convite à apresentação de propostas, folheto encargos, instruções aos proponentes, termos de referência e outros documentos semelhantes								
Orçamento								
<b>TESOURARIA E DOCUMENTOS BANCÁRIOS</b>								
Extratos bancários oficiais emitidos pelo banco para todos pagamentos e recebimentos								
Livro de caixa e recibos relacionados								
<b>DOCUMENTOS DE PAGAMENTO</b>								
Pedidos de pagamento recebidos do fornecedor parceiro o fatura								
Extratos bancários, mencionando o beneficiário, o número da conta e valor pago								
Cópias de cheques assinados (em caso de pagamento por cheque)								
<b>CUSTOS PESSOAIS</b>								
Registro de pessoal, listando colaboradores com dados relativos a eles (dados de identificação de pessoa, estado civil, função, etc.)								
Contratos de trabalho assinados e alterações a estes								
Folhas de ponto e recibo de vencimento (preparado para fins fiscais e interno)								
Cópias de declarações devolvidas às autoridades responsável por contribuições sociais								
Comprovante de pagamento de salários líquidos aos funcionários								
<b>CUSTOS DE MISSÃO E VIAGEM</b>								
Ordem de missão aprovada pela pessoa autorizada, com menção da data / local da missão e do pessoa enviada em missão								
Relatório de missão aprovado								
Relatório de despesas aprovado								
Faturas de transporte								
Tocos ou tiquetes de meio de transporte								
Contas do hotel e fatura para outras despesas no local de a missão								
Lista assinada de participação (encontro, treinamento, ...)								
<b>OUTROS</b>								
Prova de cumprimento da obrigação de visibilidade Europeu (por exemplo, fotos de veículos com o logotipo da UE, edifícios com marcas europeias, etc.)								
Preparado por:	Nome, função, assinatura, datado:							
Aprovado por:	Nome, função, assinatura, datado:							

→ **A gestão dos resultados:**

A monitorização dos resultados visa melhorar a eficácia da gestão através da «definição de resultados esperados realistas, da monitorização do progresso na direção dos referidos resultados, da integração das lições aprendidas nas decisões de gestão, e da elaboração de relatórios sobre o desempenho». Os resultados esperados são quantificáveis (com base em indicadores). São definidos atividade por atividade. Têm em conta o valor atual de um indicador para estabelecer a meta a ser atingida. Devem ser REALISTAS, técnica e financeiramente.



O acompanhamento dos indicadores requer, portanto, a existência de dados:

- Prever o tipo, fontes e frequência da recolha de dados
- Identificar uma pessoa responsável pela recolha de dados
- Definir o procedimento de recolha de dados e manter ficheiros de síntese
- Garantir a fiabilidade e a qualidade dos dados
- Preencher corretamente uma tabela para monitorizar indicadores de resultados

**Tabela de monitoramento de indicador**

Nome do projeto				
Atividade 1				
Indicador	Resultados esperados	Resultados reais	Meios de verificação	Riscos
Activité 2				
Activité 3				

**O acompanhamento contribui para melhores resultados. Permite:**

- analisar o que funciona bem;
- identificar as medidas de correção;
- determinar as prioridades;
- reforçar a disciplina da implementação;
- distribuir os recursos de acordo com as prioridades;
- adaptar o orçamento;
- informar os decisores/organismos financiadores;
- conceber e elaborar novos projetos.

**Os principais erros a evitar na monitorização**

- Papéis mal definidos;
- Estruturas em concorrência;
- Dados tardios, formato inadequado, etc.;
- Informação não pertinente;
- Informação inacessível;
- Falta de confiança;
- Falta de coordenação;
- Cultura de utilização e circulação de informação...





# RESPEITAR OS PROCEDIMENTOS E COMUNICAR

Há uma série de obrigações e procedimentos a serem respeitados ao receber financiamento, quer público quer privado. São geralmente detalhados no Contrato e no Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros do programa ao qual se candidatou, ou nos regulamentos dos organismos financiadores.

**Abaixo indicam-se alguns exemplos recorrentes:**

## → Abertura à concorrência

A fim de assegurar o cumprimento dos princípios de transparência e igualdade de tratamento e a boa gestão dos fundos públicos, certas compras devem ser objeto de concurso.

O convite à concorrência deve permitir escolher em geral a «melhor oferta», o que não significa sistematicamente a oferta mais barata, mas a melhor relação «qualidade/preço»

As modalidades de procedimento serão definidas no Manual Administrativo e Financeiro. Estas variam em função do organismo financiador e das normas nacionais a que a sua ONG ou administração está sujeita.

**Recomenda-se que qualquer beneficiário possa apresentar, para qualquer compra de bens ou serviços:**

- Documentos (e-mails, cartas, publicação num website, etc.) que justifiquem o envio de um convite à apresentação de propostas ou a abertura de um concurso mediante difusão a vários prestadores de serviços (geralmente um mínimo de três), bem como o caderno de encargos ou o convite à apresentação de propostas em questão.

- As propostas dos prestadores de serviços/fornecedores que responderam ou o seu feedback negativo.

- Uma grelha de seleção apresentando os critérios previamente definidos e a sua ponderação para cada candidato.

- Os e-mails ou cartas de respostas positivas ou negativas que terá enviado aos vários prestadores de serviços ou fornecedores que responderam ao convite para apresentação de propostas/pedidos de orçamento.

### → As alterações ao projeto durante a sua implementação

O seu projeto pode sofrer alterações durante a implementação, o que é bastante normal, especialmente em projetos a longo prazo sujeitos a alterações de contexto inevitáveis. Quaisquer alterações às condições da subvenção devem ser solicitadas por escrito ao serviço responsável pela instrução do organismo financiador e, em geral:

- Deve ser solicitada com antecedência;
- Deve ser apresentada, em geral, pelo menos um mês antes da data de encerramento da ação;
- Deve ser emitido pelo Líder do Projeto ou/e pelo representante legal do Beneficiário.

Deve consultar primeiro o Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros do organismo financiador, para tomar conhecimento do procedimento a seguir.

**1º caso:** deve ser feito um pedido de aditamento utilizando os documentos oficiais previstos para o efeito. Isso é normalmente exigido para as seguintes modificações:

- Mudança de organismo beneficiário
- Retirada de um ou mais parceiros
- Novo(s) parceiro(s) substituto(s) a integrar o projeto
- Modificação do programa de trabalho
- Mudança de conta bancária
- Mudança na duração do projeto
- Mudança no calendário de apresentação dos relatórios
- Mudança na distribuição orçamental

**2º caso:** pode ser suficiente um simples pedido por escrito, como por exemplo para:

- Mudança de Organismo Coordenador (se permanecer membro da parceria)
- Mudança na pessoa que desempenha o papel de coordenador no âmbito do projeto
- Mudança do representante legal no organismo beneficiário
- Ajustamento da repartição orçamental

**Por exemplo:** transferência entre 2 rubricas orçamentais principais que não excedam 10% do montante da rubrica orçamental em causa

## → As obrigações de publicidade/comunicação

Uma vez o seu projeto selecionado, é agora um dos beneficiários de subvenções públicas ou privadas concedidas por um organismo financiador no âmbito de um dos seus programas de ação.

Graças aos projetos cofinanciados por este organismo financiador, este último contribui para a melhoria das condições de vida num território, para o desenvolvimento de um setor económico ou social, para a proteção de uma espécie, para a preservação da diversidade ecológica, etc...

Como responsável por um projeto financiado por este organismo financiador, torna-se assim o seu «embaixador», da mesma forma que os seus parceiros. Como sabe, o seu papel é essencial para tornar o programa desenvolvido pelo seu organismo financiador conhecido junto dos cidadãos e potenciais beneficiários no terreno.

A partir de agora, deve respeitar a obrigação de publicidade que será verificada durante a operação e no momento do controlo final da execução do seu projeto.

Esta consiste em informar o público, os seus parceiros, ou os seus colaboradores sobre a participação financeira do organismo financiador em questão.

### **Produzir e utilizar procedimentos e documentos comuns com o logótipo do projeto e do organismo financiador.**

A fim de facilitar a justificação da sua operação em termos de realização e de obrigação, pode desde o início construir coletivamente os documentos padrão do seu projeto. Não se esqueça de incluir os logótipos do organismo financiador e o do projeto para os identificar rapidamente na sua administração e para assegurar que as suas obrigações de publicidade são respeitadas.

Uma vez determinados, pode recolher estes documentos-chave logo no início e numa base regular para os seus relatórios de execução intermédios e finais.

Dependendo dos requisitos do financiador, os documentos e procedimentos padrão que partilhará para o projeto são normalmente os seguintes:

- Modelos padrão para os elementos que justificam a implementação de atividades (agendas de reuniões, folha de inscrição, fotografias, revista de imprensa, avaliação da formação, estudo, inquéritos...),
- Relatório administrativo e financeiro anual ou semestral (com cópias de documentos comprovativos).
- Planos de Comunicação e de Valorização respeitando a mesma identidade gráfica e participando numa estratégia à escala do projeto.
- Modelo padrão para folhas de horas de trabalho, declarações de custos de pessoal; folhas de presenças; reembolsos de despesas de missão, contrato de formação de beneficiários, ficha de avaliação, etc.
- Relatórios de despesas e tabelas de relatórios de atividades (software compatível).
- Procedimento de adjudicação de contratos para os subcontratados,
- Organigrama, contratos de trabalho e carta de compromisso para os colaboradores envolvidos em cada estrutura,
- Ata e deliberação sobre as modalidades de cobertura das despesas de missão e de deslocações.

## Logótipos e informações obrigatórias

A obrigação de publicidade implica, em primeiro lugar, a exibição do logótipo do organismo financiador principal e dos outros parceiros que contribuem para o sucesso do projeto<sup>1</sup>, e/ou do programa que o financia. É frequentemente necessário associar uma frase que declara o cofinanciamento em todos os meios importantes ou regularmente utilizados na vida do projeto.

Também aqui deve consultar os documentos contratuais do projeto (Contrato, Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros, outros documentos específicos)

*1/ Quer directamente em termos monetários ou através da disponibilização de mão-de-obra e/ou equipamento.*

## Onde, para quem e com que suportes?

Os logótipos e outras obrigações devem aparecer em todos os documentos utilizados ao lidar com os seus beneficiários no projeto, por exemplo:

- na folha de presenças durante a formação ou workshops realizados no quadro do projeto;
- nos materiais e instrumentos de suporte de apresentação no âmbito da formação, workshops, trabalhos de grupo, reuniões transnacionais (apresentação de diapositivos, convite, Ordem do dia, brochura, etc.)
- nas folhas de tempo que os colaboradores preenchem quando são afetos ao projeto;
- nos programas e brochuras de atividades para o público em geral;
- nos comunicados de imprensa que envia para os meios de comunicação social, etc.;
- nos resultados do projeto (por exemplo, orientações, estudos...);
- numa placa ou numa lona durante e após o trabalho.

Pode afixar um cartaz (ou placa) de formato A3 na receção do seu edifício, anunciando que o seu projeto é financiado pelo organismo financiador. O cartaz será afixado num local que seja claramente visível para o público. Pode ser complementado com a colocação de cartazes adicionais nas suas instalações (por exemplo, no escritório responsável pela implementação do projeto, no escritório do diretor(a) ou presidente da sua organização).

No seu website, poderá ser necessário exibir os mesmos logótipos, emblemas e menções utilizados nos suportes impressos. Estes elementos podem aparecer na página inicial se o seu website for principalmente dedicado à implementação do projeto cofinanciado. Se o projeto cofinanciado for apenas um entre outros, deve criar uma secção ou página dedicada ao mesmo e incluir logótipos, emblemas e menções.

## Avaliar a sua comunicação

A comunicação do seu projeto e das suas atividades é muitas vezes um dos resultados a alcançar. Tal como com as outras expectativas da sua operação, é necessário avaliar os resultados e o impacto da sua operação.

Conceber brochuras, organizar eventos, comunicar em redes sociais ou escrever artigos específicos no seu website não pode ser um fim em si mesmo.

Com efeito, estas ações devem, no mínimo, cumprir objetivos e estar ligadas a resultados, cuja realização deve ser avaliada objetivamente. É por isso que a implementação de um plano de valorização, logo desde o início do projeto, é importante para planejar as ações durante e após o projeto **[ver etapa 10]**.

### Uma boa avaliação é:

- 1/ Fixar objetivos: para cada operação de comunicação, devem ser fixados os resultados concretos que se pretendem obter;
- 2/ Planear ações para as alcançar;
- 3/ Avaliar os resultados;

Existem formas simples e pouco onerosas de avaliar se, para uma determinada ação de comunicação, os objetivos estabelecidos foram atingidos. (Número de pessoas formadas, presença do público em eventos públicos, revisão de artigos dedicados ao projeto pela imprensa, número de visualizações, de «like» ou de cliques nas redes sociais...)

### O plano de valorização poderá, assim, incluir:

- As conferências de abertura e de encerramento do projeto
- As atividades destinadas ao público em geral/campanhas de sensibilização
- A cobertura mediática de eventos
- As publicações resultantes do projeto
- A animação do website e de redes sociais



### **Régis LEYMARIE** (Conservatoire du littoral, França) :

«A comunicação é essencial para assegurar a visibilidade do projeto e uma boa disseminação dos seus resultados. A partilha de dados, experiências e práticas é crucial para assegurar que a informação não se perca e para evitar o desperdício (de tempo, dinheiro e esforço humano) se outras organizações não tiverem conhecimento do material existente e não procurarem financiamento para ações semelhantes».



## A COORDENAÇÃO E A ANIMAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS

Um projeto subsidiado continua geralmente ao longo de vários anos.

É frequentemente adicionado às atividades correntes e clássicas de uma estrutura. Por vezes, pode então ficar em segundo lugar para colaboradores ou parceiros com excesso de trabalho e a sua conclusão bem-sucedida torna-se, de facto, mais incerta.

Quer seja o parceiro principal, coordenador, ou parceiro envolvido na parceria, o seu dever comum é assegurar que todos os intervenientes no projeto sejam devidamente mobilizados durante toda a sua duração.



**Nathalie DAUBIGEON** (Conservatoire du littoral, França):

«Para coordenar e animar um projeto, é já necessário a vontade e a energia. Especialmente em projetos longos onde há uma diminuição do regime geral ou dificuldades no contexto para um ou mais parceiros. Para manter uma mobilização constante, o importante é a regularidade dos encontros, o convívio e a proximidade. É também importante convidar ocasionalmente a direção da sua organização para participar numa reunião de projeto».



**Manel BEN ISMAIL** (Association Notre Grand Bleu, Tunisia) :

«Um dos pontos culminantes da gestão de projetos bem-sucedida é a identificação dos nossos aliados e opositores, pelo que é necessária uma boa comunicação interna e com os intervenientes externos para reunir todas as partes que podem intervir no nosso caminho e ter um bom ambiente de trabalho. Na associação, contamos com os nossos membros e, em particular, tentamos frequentemente integrar os estudantes nos estudos de viabilidade, o que ajuda a reforçar as suas capacidades e a construir uma verdadeira equipa!».



**Sébastien LECCIA** (Gabinete do Ambiente do Córsega, França):

«Durante a vida do projeto, há algumas armadilhas a evitar, nomeadamente a disjunção entre serviços financeiros e técnicos: alguém tem de fazer a ligação, caso contrário tem um monstro de duas cabeças que não avança».

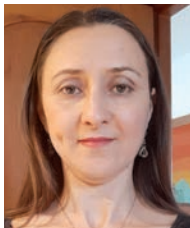
## Alguns conselhos e ferramentas:

### → Reunir-se regularmente:

O objetivo é determinar, o mais rapidamente possível, o ritmo e as datas dos seus encontros, que reunirão a equipa de projeto, parceiros e outras partes interessadas. Entre os formatos de reunião recorrentes encontrados em projetos transnacionais, podemos citar os seguintes:

- **A reunião de arranque** (kick-off meeting) com todos os intervenientes no projeto, que inclui frequentemente uma apresentação do projeto à imprensa, ao público em geral e aos intervenientes locais. A presença das entidades dirigentes da sua organização é um ponto essencial para a visão e a portabilidade partilhada deste projeto;
- As **reuniões de equipa**, ao nível de cada parceiro, que reúnem os funcionários e voluntários envolvidos no projeto para fazer atualizações regulares sobre o progresso das atividades.
- As **reuniões de coordenação** (1 a 2 por ano) com os intervenientes no projeto (parceiros técnicos e institucionais, organismos financiadores, etc.). Assumem frequentemente o nome de Comité de Pilotagem (CoPil) quando reúnem os responsáveis das estruturas da parceria. Tornam-se Comités Técnicos quando se concentram mais especificamente nas realizações concretas do projeto.
- A **reunião final** (ou Conferência de encerramento) que permite que os resultados do projeto sejam apresentados ao público em geral, à imprensa e aos parceiros locais. É também uma oportunidade para divulgar os resultados a novos públicos, novos territórios e imaginar uma continuação do projeto que está a chegar ao fim.

Em função das necessidades, podem ser organizados comités de pilotagem excepcionais à distância (videoconferência, Skype...).



**Saba GUELLOUZ**  
(Centro de Atividades Regionales para as Áreas Especialmente Protegidas, Tunisia):

«No caso de projetos com parceiros internacionais, e em geral, para que um projeto de cooperação seja bem-sucedido, todas as partes devem estar envolvidas em pé de igualdade e todos devem ser capazes de contribuir para o projeto ao mesmo tempo e com o mesmo valor. Isto é mais estimulante e por vezes evita a sensação de que um parceiro nos está a impor o «seu» projeto».

### **Fabrice BERNARD**

(Conservatoire du littoral, França):

«Por vezes o mesmo sítio piloto é objeto de vários projetos paralelos, realizados por diferentes parceiros, cujas atividades podem sobrepor-se ou estar ligadas, mas não existe uma coordenação global sistemática. É por isso que ter um comité conjunto por ano (ou dois se os temas forem complexos), com todos os líderes do projeto e parceiros associados a trabalhar no mesmo território parece-nos mais eficiente para fazer um balanço, partilhar dificuldades e lacunas, e identificar todos juntos as complementaridades e as sinergias a serem implementadas para o futuro e evitar qualquer trabalho redundante».



### → Determinar as ferramentas de comunicação interna do projeto:

O objetivo aqui é escolher e utilizar métodos e ferramentas que permitam às equipas mobilizadas no projeto comunicar de uma forma simples e fluída durante todo o período de elegibilidade da sua operação. Um projeto de parceria requer frequentemente trocas regulares dentro da organização e entre parceiros, a transmissão de documentos ou a realização de trabalhos coletivos à distância. Os instrumentos mais simples são muitas vezes os mais eficazes. Recorra às suas práticas e hábitos para as determinar (mailing-list, reuniões Skype, telefone, website, Drop box, intranet, videoconferência...).



#### **Cyrielle GROUARD** (Conservatoire du littoral, França) :

«Existem agora várias ferramentas digitais disponíveis para o ajudar a gerir e monitorizar o seu projeto. Gratuitas ou pagas, todas estas ferramentas oferecem certas funcionalidades (acompanhamento de tarefas, calendário, painéis de instrumentos). A presença de outras funcionalidades depende do software, ou das opções pagas e gratuitas (gráfico de gantt, sistema de mensagens, quadro kanban ...). É então importante identificar as suas necessidades: quantos parceiros terão de ter acesso a esta ferramenta? Quais são as ferramentas indispensáveis de que necessita, e quais são menos necessárias para o seu projeto? Tem um orçamento para a implementação desta ferramenta digital? Uma vez que estas necessidades tenham sido identificadas, pode começar a procurar o software ideal. Eis uma tabela não exaustiva que apresenta alguns programas de gestão de projetos e as suas principais características. Reserve tempo para comparar o software, as suas características, o seu preço, mas também a sua acessibilidade. Sabe-se que alguns softwares são mais difíceis de utilizar do que outros. Escolha de acordo com a sua capacidade de utilizar ferramentas digitais, bem como as dos seus parceiros, ou o equipamento informático de que cada um dispõe. Trabalhar em ferramentas digitais com parceiros que não têm o hardware certo não trará nada ao seu projeto».



*2/ Ferramenta que permite ter uma visão global das tarefas: várias colunas (para fazer, em curso, verificar, validar...) que você determinar, com um número limitado de tarefas para cada uma delas.*



	Preço	Multi-projeto	Sistema de mensagens	Gantt	Multi-acesso	Outros
<b>Projector</b>	Gratuito	X		X	X	Gestão qualidade Gestão das despesas Kanban Board
<b>Freedcamp</b>	Gratuito	X			X	Kanban Board...
<b>Collabtive</b>	Gratuito	X	X	Opção paga	X	Partilha de ficheiros, etapas...
<b>Clarizen</b>	Pago	X	X	X	X	Baseado na cloud, indicadores financeiros
<b>Planzone</b>	Pago	X	X	X	X	Exportação de relatórios, modelos de projetos existentes, gestão de recursos
<b>Wrike</b>	Versão Gratuito ou paga	X	X	X	X	Sincronização email/agenda; acompanhamento de recursos; indicadores gráficos; editor de texto partilhado

**Céline DAMERY** (Conservatoire du littoral, França):

«No âmbito de um dos nossos projetos de cooperação europeia, o Chefe de Fila tinha criado uma plataforma de partilha, para que todos os parceiros pudessem ter acesso a documentos úteis a toda a parceria (dossier de projeto apresentado com orçamento, logótipos dos parceiros, fotografias dos sítios do projeto, documentos normalizados a utilizar para as nossas atividades...). Durante o curso do projeto, utilizámos a aplicação Smarsheet para acompanhar todas as atividades planeadas e os resultados para cada parceiro, anexar os resultados finais e acompanhar as despesas efetuadas pela Parceria. Mesmo que a implementação do sistema Smarsheet tenha chegado tarde, estas 2 ferramentas complementares permitiram-nos trabalhar bem e facilitaram a recolha de documentos, especialmente durante a fase de encerramento do projeto. Mas o ideal é ter uma única ferramenta, que será utilizada desde a fase de montagem, durante o projeto e na fase de encerramento».



**FASE 4****ASSEGURAR O REPORTING E  
A PREPARAÇÃO PARA O CONTROLO****ETAPA 8**

RECOLHER EVIDÊNCIAS DE  
QUE O PROJETO FOI REALIZADO;  
AVALIAR O IMPACTO E A  
QUALIDADE DAS SUAS AÇÕES;  
ELABORAR RELATÓRIOS  
INTERCALARES E DE PROGRESSO

**RECOLHER OS DOCUMENTOS JUSTIFICATIVOS  
DE REALIZAÇÃO DO PROJETO**

Ao longo da sua operação, as realizações planeadas pelo seu projeto serão produzidas. Estas são por vezes resultados materiais (estudos, desenvolvimentos no terreno, guia de boas práticas, etc.) e por vezes realizações menos tangíveis (formação, campanhas de comunicação, workshops com o público, etc.). Em ambos os casos, terá de provar ao seu organismo financiador as suas realizações reais durante o período de elegibilidade da sua operação.

A evidência destas realizações deve ser recolhida e transmitida quando da redação dos relatórios/contas de execução.

Assumem normalmente a forma de:

- Relatórios técnicos sobre o estado de desenvolvimento do projeto;
- Relatórios financeiros que justificam o estado da despesa relacionada com as atividades do projeto.

Para projetos plurianuais, podem ser apresentados relatórios de execução:

- durante o curso do projeto («balanço intercalar»): ou em cada ano do projeto ou a meio do mesmo (de acordo com um calendário ou regras definidas pelo organismo financiador)
- no fim do projeto («balanço final»)

Estas fases cruciais na vida do seu projeto são importantes porque determinam se irá receber o pagamento da subvenção (prestações intermédias, anuais e finais).



### **Mathieu THEVENET (Initiative PIM) :**

«Alguns organismos financiadores podem dar um avanço substancial logo no início do projeto, o que torna possível implementar as atividades de uma forma serena. Em contrapartida, para alguns projetos europeus, os pagamentos intermédios são finais e podem ser efetuados vários meses após o envio do relatório<sup>3</sup>. Quando se é uma associação, é, portanto, essencial ter isto em mente, para que não acabe no vermelho em termos de fluxo de caixa e não possa continuar a pagar aos seus empregados ou prestadores de serviços»

#### **Para garantir esta abordagem:**

- Familiarize-se com as regras e modelos de relatórios desde o início do projeto para ter uma boa ideia das informações necessárias (geralmente mencionadas no contrato ou no manual administrativo e financeiro);
- Dependendo dos documentos de apoio a fornecer, lembre-se de alertar os serviços administrativos e financeiros da sua organização o mais cedo possível para planear a realização das despesas (recursos humanos, serviços financeiros e contabilísticos);
- Contacte o organismo financiador se algum ponto não estiver claro;
- Organizar este relatório desde o início do projeto (importante num projeto de cooperação multi-parceiros);
- Recolha e organize os documentos de apoio (técnicos e financeiros) para o período considerado, tal como solicitado pelo organismo financiador, tendo o cuidado de respeitar as regras de comunicação (presença de logótipos, etc.), para facilitar a leitura e a compreensão por parte dos avaliadores;
- mantenha uma cópia (em papel e versão digitalizada em boa qualidade) dos documentos de apoio que envia com os relatórios.

**Atenção:** em alguns projetos, o recurso a um auditor externo para verificar a elegibilidade das despesas é exigido pelo organismo financiador (o organismo financiador por vezes fornece termos de referência padrão, que devem ser utilizados). Será, portanto, necessário prever o seu recrutamento logo no início do projeto (os custos do serviço podem muitas vezes ser cobertos pelo projeto).

Eis alguns exemplos para justificar a implementação de ações que são regularmente encontradas nos projetos.

*3/ NOTA: o pagamento final não é automaticamente o montante esperado. É essencial planear com bastante antecedência, uma vez que pode haver diferenças importantes entre o pagamento esperado e o pagamento final efetivamente recebido.*

Voici quelques exemples permettant de justifier la réalisation d'actions que l'on retrouve régulièrement dans les projets :

Ações a justificar	Documentos de apoio relacionados com a ação
<b>Reunião</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa</li> <li>- Lista de participantes assinada</li> <li>- Ata</li> <li>- Fotografias/vídeos</li> </ul>
<b>Formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa</li> <li>- Lista de participantes assinada</li> <li>- Ata</li> <li>- Fotografias/vídeos</li> <li>- Questionário e relatório</li> <li>- Certificado</li> </ul>
<b>Equipamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faturas</li> <li>- Justificação da utilização do equipamento</li> <li>- Fotografias</li> </ul>
<b>Regras de comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logótipo do organismo financiador em todos os suportes documentos, equipamento, etc. relacionados com o projeto, de acordo com as indicações fornecidas</li> <li>- Menção de uma frase de aviso sobre o projeto, programa e financiador</li> </ul>
....	<ul style="list-style-type: none"> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>

## PREPARAR-SE PARA O CONTROLO

Desde o início do projeto, é importante organizar todos os documentos de apoio da sua ação para fins de controlo (contratos, atas de reuniões, folha de presenças, faturas e documentos de apoio, ordem de missão, etc.; incluindo os dos parceiros). Uma vez terminada a fase de elaboração de relatórios, a mesma estrutura deve ser mantida para arquivo. A antecipação do controlo é, portanto, essencial para que este se realize nas melhores condições.

O líder do projeto deve manter uma contabilidade separada para todas as despesas relacionadas com a operação.

Durante as visitas e controlos das operações no local, pode ser solicitado o acesso aos documentos contabilísticos do projeto (conselhos: atribuir um código contabilístico único e específico às despesas necessárias para o projeto; manter uma contabilidade separada, rastreando todas as despesas relacionadas com o projeto).

**A declaração de despesas efetuadas para o projeto deve obedecer a 4 regras:**

- 1 - Ser registado no relatório financeiro específico de cada programa
- 2 - Ser efetivamente incorridos para o projeto
- 3 - Tenham sido realizadas durante o período de elegibilidade do projeto (exceto no caso de exceções validadas com o organismo financiador)
- 4 - Ser rastreáveis e apoiados por provas documentais e arquivados para além da duração do projeto

**Os controladores podem revogar uma despesa:**

- vários anos após a sua execução ou absolvição,
- solicitando pormenores sobre o objetivo, a realidade ou a relevância destas despesas em relação à operação,
- e podem concluir com a exclusão de certas despesas se não forem suficientemente justificadas.

**Conselhos para os beneficiários de uma subvenção:**

- Preparar atas para cada reunião, almoço de trabalho, comité diretivo, etc.,
- Especificar em pormenor o objetivo das viagens efetuadas e os nomes das pessoas encontradas,
- Conservar as agendas dos funcionários que participaram na realização da operação (tempo de trabalho valorizado como despesa para o projeto),
- Guardar as trocas de correio eletrónico com os parceiros e os prestadores de serviços,
- Manter ficheiros únicos específicos para cada contrato adjudicado, integrando todos os documentos à medida que são recebidos (por exemplo, notificação de rejeição de propostas, relatório da Comissão de Concursos).



**Sylvain VERDIER** (Conservatoire du littoral, França):

«É importante saber exatamente o que foi feito com o seu financiamento e acompanhar a sua utilização (como com um código analítico específico para cada projeto). É isso que os controladores irão verificar.

Por exemplo, quando um trabalho é financiado por vários fundos, é necessário estar claro na grelha para determinar a parte tomada a cargo em cada convenção. Para o pessoal, o recibo de pagamento pode não ser suficiente. A União Europeia quer saber quanto tempo um empregado passa a trabalhar porque se um empregado é financiado em 50% do tempo é provável que peça uma transcrição semanal do que fez e quanto do trabalho foi feito no projeto financiado pela UE. Deve, portanto, ser capaz de produzir uma folha de acompanhamento abrangente ou uma folha de tempos, porque se a UE não estiver satisfeita, a organização atuará como fiadora e deve, portanto, reembolsar».





**Céline DAMERY** (Conservatoire du littoral, França):

«Após alguns anos, passámos por controlos de projetos onde tivemos de procurar os documentos de apoio, especialmente para os produtos técnicos que tinham sido rastreados e produzidos por várias pessoas da equipa (algumas das quais tinham deixado a nossa organização). Esta fase de recolha foi uma verdadeira tempestade de ideias e gerou stress à medida que a data do controlo se aproximava. Desde então, garantimos que temos tanto um arquivo em papel – com os documentos originais ou cópias, dependendo dos requisitos do organismo financiador – como um arquivo digital de cada um dos nossos projetos, tanto para documentos relacionados com as despesas como para os resultados de cada atividade».



## AVALIAR O IMPACTO E A QUALIDADE DAS SUAS AÇÕES

O impacto é o efeito que a atividade realizada e os seus resultados têm nas pessoas, nas práticas, nas organizações e nos sistemas.

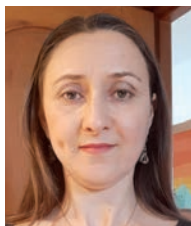
No momento da redação da sua candidatura, apresentou o impacto que o seu projeto irá produzir, em maior ou menor grau, de acordo com os objetivos que identificou.

Este impacto deve ser avaliado durante o projeto e na sua conclusão.

Podem ser criados indicadores específicos para o medir. Podem ser planeadas atividades específicas para garantir isto.

A divulgação e exploração dos resultados pode ajudar a maximizar o efeito das atividades realizadas de modo a que tenham impacto nos participantes e parceiros imediatos nos anos vindouros.

Os benefícios para outros intervenientes também devem ser considerados para fazer uma maior diferença e tirar o máximo partido do projeto.



**Saba GUELLOUZ** (Centro de Atividades Regionales para as Áreas Especialmente Protegidas, Tunísia):

«Sabemos que um projeto terá êxito quando conseguirmos fazer coisas concretas e avançar, e quando conseguirmos ouvir e trocar com todas as partes que estão conscientes de que estão a avançar numa visão partilhada. É preciso acreditar realmente nas ações que se pretende implementar e na sua utilidade para fazer as coisas acontecerem, e evitar fazer atividades de exibição ou «cortes», que são demoradas e terão pouco impacto».

Os resultados das suas ações podem ser classificados como produções ou resultados.

- **Produção:** um produto tangível e quantificável produzido por um determinado projeto; as produções podem ser produtos acessíveis tais como programas, estudos, relatórios, materiais, eventos ou websites;
- **Resultado:** um valor acrescentado não tangível obtido através da realização dos objetivos e metas de um projeto. Este valor acrescentado não se presta a uma quantificação, quer abranja ações e eventos concretos como formações, conteúdos ou metodologias, ou resultados mais abstratos tais como uma maior consciencialização, um reforço de competências ou uma melhoria das competências dos participantes, dos parceiros ou de outras partes interessadas no projeto.

A avaliação de impacto é uma parte essencial do processo. Avalia as realizações e gera recomendações com vista a melhorias futuras.

Os indicadores podem ser utilizados para medir o progresso ao longo de toda a sua operação. Estes indicadores ajudam a medir o desempenho e podem ser quantitativos (números e percentagens) ou qualitativos (qualidade da participação e da experiência). É igualmente possível medir o impacto através de questionários, entrevistas, observações e avaliações.

A definição de indicadores relacionados com as diferentes atividades do projeto deve ser considerada no início do projeto.





**Pierre BOISSERY** (Agência da água RMC, França):

«Um projeto tem três fases principais: dizer o que se quer fazer, mostrar o que se está a fazer, e concluir. A nota concetual deve, portanto, determinar desde o início se se está sob uma obrigação de resultado (por exemplo, entrega de um produto bem definido) ou uma obrigação de meios (por exemplo, testar um método de restauro ecológico).

Há demasiados projetos cuja conclusão está ausente, parcial, pouco objetiva. Ter uma análise crítica e identificar pontos fracos ou erros cometidos durante o projeto é muitas vezes vivido como uma má gestão do projeto. Contudo, se tudo isto for bem argumentado (porque é que o nosso método falhou, quais são os pontos positivos ou negativos da nossa abordagem? se pusemos em prática todos os meios necessários ou que melhorias devem ser feitas para que isto seja replicável?... ) isto mostra, na minha opinião, pelo contrário, a honestidade do líder do projeto, e o nosso trabalho como organismo financiador é então avaliar a intensidade e a boa vontade do líder do projeto para levar a cabo a operação.

A autoavaliação, ou mesmo a autossatisfação, deve ser evitada. Os painéis de controlo são capazes de fornecer toda uma série de indicadores ou dados que também não respondem às perguntas inicialmente colocadas. É importante que no início do projeto se chegue a acordo sobre como avaliar a realização dos objetivos e garantir que a avaliação final seja totalmente objetiva. Isto também ajudará a justificar o alcance das suas ações»

**Eis alguns exemplos:**

- Factos e números relativos ao website dos organizadores do projeto (atualizações, visitas, consultas, referências cruzadas);
- Número de reuniões com os principais interessados;
- Número de participantes em debates e sessões de informação (workshops, seminários, avaliações pelos pares); medidas de acompanhamento;
- Produção e difusão de produtos;
- Cobertura mediática (artigos na imprensa especializada, boletins informativos, comunicados de imprensa, entrevistas, etc.);
- Visibilidade nas redes sociais e atratividade do website;
- Participação em eventos públicos;
- Ligações com redes e parceiros transnacionais existentes; transferência de informação e de conhecimento (know-how);
- As suas implicações nas medidas políticas regionais, nacionais e internacionais;
- Reações de utilizadores finais, de outros intervenientes, de pares e de responsáveis políticos.



**David DE MONBRISON** (BRL Ingénierie) :

«A capitalização através de uma abordagem participativa com a equipa e os beneficiários torna possível tirar lições do projeto de forma coletiva. Isto é muito útil no futuro para a implementação de novos projetos, para reforçar a sua capacidade de melhorar as suas práticas, e para ver o que pode ser mais desenvolvido».

## INFORMAR SOBRE O BOM DESEMPENHO TÉCNICO E

O Relatório de um projeto é concretizado através da entrega de relatórios técnicos e financeiros intermédios e finais ao seu serviço instrutor.

Os organismos financiadores podem ter os seus próprios formatos que lhe são fornecidos no início do projeto. Caso contrário, cabe-lhe a si propor um modelo de relatório estruturado e claro que possa conservar ao longo de todo o projeto.

Para além destes relatórios, são transmitidos ou disponibilizados documentos de apoio (necessários para controlos de 1º nível - Controlo de Serviço Feito - ou controlos aprofundados).

A qualidade dos seus relatórios e a sua capacidade de justificar a boa execução das suas atividades e despesas determinam o cálculo dos adiantamentos ou reembolsos que lhe são pagos.



**Elodie RANDRIANARIJAONA**

(RIT CEPF, Fundação Tany Maeva, Madagáscar):

«O CEPF dispõe de um modelo padrão para facilitar e normalizar a elaboração de relatórios. Neste modelo há uma caixa para as realizações feitas em relação às previsões, há também uma caixa dedicada a «desvios» e «explicações dos desvios», ou seja, porque é que a ação não decorreu como planeado. Nos indicadores de acompanhamento, os promotores apresentam frequentemente o resultado (por exemplo, 2 sessões de formação realizadas de 3) mas não explicam os problemas encontrados, embora isto ajude a tornar as medidas de melhoria e as lições a aprender compreensíveis e a permitir uma aprendizagem. Não se esqueça de enviar fotografias que sejam muito pertinentes».

O balanço provisório mostra o progresso do projeto até à data do relatório. O balanço final informa sobre a execução do projeto desde o início do mesmo (e não desde o balanço intercalar).

**Para redigir estes relatórios de forma eficaz, é necessário:**

- Começar a escrevê-los o mais cedo possível e completá-los regularmente.
- Rodear-se de pessoas com competências-chave (por exemplo, trabalhar com o contabilista da sua organização para a elaboração de relatórios financeiros)
- Ter muito cuidado na redação e na síntese das informações (e na sua contextualização). Fazer com que o seu relatório seja revisto por um parceiro ou alguém habituado a gerir projetos para se certificar de que é claro.
- Ser honesto na sua autoavaliação. Não se adultera os resultados para «agradar» ao organismo financiador! Os projetos têm o direito de alcançar resultados menos satisfatórios do que o esperado. Cabe ao líder do projeto saber como avaliá-lo, explicá-lo e propor medidas para melhorar estes resultados.
- Se o organismo financiador fornecer um modelo, este deve obrigatoriamente ser utilizado
- Não se esqueça de enviar todos os resultados obtidos durante o período
- Facilite a leitura e a compreensão dos avaliadores (organize os apêndices, explique as discrepâncias, traduza documentos de apoio).



**Céline DAMERY (Conservatoire du littoral, França):**

Para determinados projetos de cooperação multi-parceiros, o relatório é coletivo: cada parceiro deve contribuir para tal, e o relatório é apresentado pelo Chefe de Fila em nome de toda a Parceria. Deve, portanto, assegurar-se de que concede tempo suficiente na sua agenda para preparar e apresentar o seu relatório, e para consultar e obter a aprovação do consórcio. Obviamente, o relatório deve ser redigido na língua do consórcio para que cada parceiro possa verificar e validar o seu conteúdo».





**FASE 5****ENCERRAR E PERPETUAR O PROJETO****ETAPA 9****FAZER O BALANÇO DO PROJETO E TRANSMITI-LO AO ORGANISMO FINANCIADOR; CLASSIFICAR E ARQUIVAR OS DOCUMENTOS DE APOIO; COLOCAR-SE À DISPOSIÇÃO PARA UMA AUDITORIA**

Uma vez finalizado o relatório, é importante não esperar pelo último momento para o enviar (especialmente se o relatório tiver de ser introduzido online num website dedicado) e respeitar o prazo para o seu envio ao serviço instrutor.

Todos os produtos e resultados devem ser apresentados juntamente com o relatório de uma forma estruturada para facilitar a sua avaliação.

Os produtos/resultados anexos aos relatórios devem ostentar o logótipo do organismo financiador. De acordo com as regras de comunicação do organismo financiador, devem também, de acordo com as expectativas dos organismos financiadores, ostentar o título, acrónimo e número da convenção do projeto.

Se fizer referência a websites, os identificadores devem ser transmitidos às partes privadas do site.

**Atenção:** os relatórios não devem ser utilizados como meio de assinalar grandes alterações ao seu projeto (alterações ao orçamento, programa de trabalho, parceria, etc.). Estes são objeto de pedidos de aditamento.

Se o projeto for objeto de um único relatório final, este deve cobrir toda a duração do projeto (que pode ser de vários anos).

*4/ Em pastas para as versões «físicas» (em papel) e em diretórios organizados para as versões eletrónicas.*

### Cálculo da subvenção final (com a percentagem de co-financiamento necessária)

$$\begin{array}{r}
 \text{Despesas declaradas no relatório final} \\
 - \\
 \text{As despesas inelegíveis identificadas durante a avaliação do seu relatório final} \\
 \text{As despesas podem ser inelegíveis por natureza ou, limitadas pelos limites máximos previstos no convite} \\
 \text{à apresentação de propostas (equipamento, subcontratação, custos indiretos) ou, limitadas pelas taxas} \\
 \text{máximas previstas no convite à apresentação de propostas (custos de pessoal e ajudas de custo)} \\
 \times \\
 \text{Percentagem de co-financiamento prevista no contrato} \\
 \text{(75 \%; 50 \%; etc.)} \\
 \text{Até ao limite da contribuição máxima estabelecida pelo contrato.} \\
 = \\
 \text{Subvenção final}
 \end{array}$$

### Cálculo do saldo da subvenção (se um ou mais adiantamentos tiverem sido feitos)

$$\begin{array}{r}
 \text{Montante total da subvenção atribuída} \\
 - \\
 \text{Montantes dos adiantamentos já recebidos} \\
 = \\
 \text{Pagamento do saldo (se positivo) ou Recuperação (se negativo)}
 \end{array}$$



**Sylvain VERDIER** (Conservatoire du littoral, França):

«Para determinados projetos, a União Europeia paga a sua contribuição uma vez registadas as contribuições nacionais, a fim de assegurar que o plano de financiamento é realista. O financiamento europeu não deve ser utilizado para cofinanciar outro projeto, com o risco de perder um dos dois financiamentos e de ter de reembolsar o que já foi pago».



**Céline DAMERY** (Conservatoire du littoral, França) :

«Aconteceu-nos no âmbito de um projeto europeu que o locador nos pediu para vermos alguns «goodies» (pequenos produtos de comunicação) que tínhamos realizado. Estes incluíam chaves USB, canetas, cadernos para tomar notas em reuniões e cartazes. Tínhamos distribuído quase tudo e, felizmente, ainda tínhamos alguns exemplares em stock. Lembre-se sempre de guardar alguns deles, e tirar fotografias quando os entregar aos parceiros, para provar que os fez e distribuiu e que as regras de publicidade do organismo financiador foram respeitadas. Para grandes entregas impressas (por exemplo, guia metodológico, compêndio de boas práticas...) pense também em manter uma lista de difusão/distribuição».



# ESTAR DISPONÍVEL PARA O CONTROLO

A avaliação de um projeto é obrigatória. O seu formato e o tamanho do exercício depende, mais uma vez, do organismo financiador principal. No caso de projetos com vários organismos cofinanciadores, é preferível assegurar que estes estejam de acordo para que apenas uma avaliação seja realizada nos termos do organismo financiador «mais rigoroso». Consiste em verificar a realidade das declarações do seu balanço com base em documentos comprovativos. Em geral, deve apresentar o balanço o mais tardar seis meses após o fim da realização do projeto.

É importante antecipar o tempo de trabalho pós-projeto para esclarecer ou justificar as despesas declaradas inelegíveis. Se o relatório estiver bem preparado, o controlo será ainda melhor!

## O que é controlado:

### - A conformidade da operação realizada com a operação convencionada

Medição da conformidade das suas realizações (projeto concretizado) com as suas previsões (projeto previsto). Com base nas ações descritas na sua avaliação qualitativa e nos documentos de apoio que forneceu (atas de reuniões, folheto informativo, publicação, fotografias de eventos, etc.).

### - As obrigações de publicidade

Com base nos documentos fornecidos (capturas de ecrã do website, cartazes, folhas de presença...)

### - A elegibilidade dos participantes

Se a convocatória de projetos em que se posicionou for dirigida a um público específico (beneficiários específicos, público em geral, candidatos a emprego, pessoas em dificuldade...)

### - Custos diretos com recursos humanos

Justificar a materialidade/realidade das despesas (folhas de vencimento ou um extrato da folha de pagamento...)

Justificar o tempo utilizado pelo colaborador para realizar a operação (uma ficha de posto de trabalho, uma carta de missão nominativa ou um contrato de trabalho, fichas de tempo ou extractos de software de gestão de tempo).

### - As outras despesas

As suas realidades através de faturas ou documentos contabilísticos; as suas ligações à operação; os seus pagamentos através de uma fatura certificada paga pelo fornecedor, um extrato de conta mostrando o débito correspondente.

### - A elegibilidade territorial

Se o projeto se tiver realizado num determinado território em conformidade com o programa que o financiou (território costeiro ou rural, zona transfronteiriça ou inter-regional; etc.).

### → **Conselhos:**

- Estar pronto e disponível. O controlo pode ser feito à distância (por e-mail ou telefone) ou no local. A validação dos relatórios pode levar tempo. A validação final também condiciona geralmente o pagamento da última parte do projeto!
- Dependendo da qualidade/quantidade das informações fornecidas, pode ser solicitado ao líder do projeto que complete ou envie documentos comprovativos em falta. Tenha em conta este tempo de troca com o organismo financiador, o que pode ter um impacto no período de pagamento.
- Ter preparado um ficheiro com todas as faturas e todos os documentos de apoio do projeto (arquivamento em papel e/ou digital). Ser organizado para encontrar facilmente as peças solicitadas de acordo com uma nomenclatura clara.
- Ter um conhecimento preciso do projeto. É o líder do projeto que está presente durante a auditoria. Contudo, o organismo financiador pode pedir para se encontrar com certos parceiros ou beneficiários do projeto para discutir a sua visão do mesmo. Além disso, no caso de uma mudança na equipa (por exemplo, partida do chefe de projeto), é importante que uma pessoa permanente possa assumir o controlo e seja, portanto, informada no caso de um controlo posterior.



#### **Jean-François CHEVALIER** (Conservatoire du littoral, França):

«Os financiamentos da UE baseiam-se em numerosas regras (fazendo referência a regulamentos existentes, por vezes especificados nas convenções) e estão sujeitos a vários controlos. Quanto maior for o projeto em termos de volume financeiro, mais preciso é o controlo (um verdadeiro trabalho de investigação para verificar a correta utilização dos fundos, a que por vezes não se está habituado). Em projetos mais pequenos, os controlos são mais aleatórios. A Comissão Europeia não tem as equipas para verificar todas as despesas, pelo que utilizam gabinetes especializados. Estes controlos chegam muitas vezes desfasados: por vezes os agentes que trabalharam no projeto a ser controlado abandonaram a estrutura. É, portanto, necessário ser-se muito rigoroso, ter um registo de tudo, classificar tudo muito bem a fim de evitar dificuldades ou coisas «fora do comum» que terão de ser explicadas. É por isso que o rigor de arquivamento é muito importante».





# ETAPA 10

## PERENIZAR E VALORIZAR OS RESULTADOS

As vantagens de um projeto bem realizado são a notoriedade que gera e os laços criados com pessoas que não teríamos necessariamente encontrado e que podem ser úteis para o desenvolvimento de projetos futuros. É por isso que é importante divulgar e explorar os resultados do seu projeto e manter os laços com os seus parceiros.

Um projeto é marcado com uma data de início e uma data de fim. Permite alcançar resultados e transformar uma dada situação. Existe, portanto, um antes e um depois do projeto.

A fim de garantir que os efeitos da sua operação possam ser perenes e que contribuam eficazmente para o desenvolvimento ou estruturação da sua organização e das dos seus parceiros, terá de garantir que os resultados obtidos sejam devidamente divulgados e explorados.

A sustentabilidade/perenidade é a capacidade do projeto de continuar e utilizar os seus resultados no final do período de financiamento. Os resultados do projeto podem então ser utilizados e explorados a mais longo prazo, possivelmente através de atividades de comercialização, de demonstração ou de comunicação (seminários técnicos, divulgação gratuita de produtos no website do parceiro...). Nem todos os resultados ou partes de um projeto são necessariamente sustentáveis e é importante ver a disseminação e a exploração como uma continuação após o fim do projeto e no futuro.



**Awatef ABIADH** (RIT CEPF/LPO, França):

«O gestor do projeto deve refletir sempre sobre a sustentabilidade do projeto, e isto é algo que é feito ao longo de todo o projeto. Procurar outros financiamentos com base nestas realizações e utilizar os resultados de um projeto para assegurar outras ações, é parte integrante da estratégia global da estrutura. Caso contrário, é um projeto de «one shot», não muito gratificante».



**Sébastien LECCIA** (Gabinete do Ambiente do Córsega, França):

«Os novos projetos são frequentemente discutidos em momentos amigáveis. Por exemplo, durante um jantar após o comité de pilotagem, é importante estar presente, estar aberto e curioso, ouvirmo-nos uns aos outros, e ir além do simples quadro formal do projeto que nos reúne nesse dia. É uma forma de nos conhecermos melhor, de trabalharmos melhor em conjunto e de falarmos sobre o futuro. O fim de um projeto é sempre o princípio de outro».



## → O Plano de Valorização/Exploração

A «valorização» pode ser definida como o processo de divulgação e exploração dos resultados do projeto com o objetivo de maximizar o seu valor, aumentar o seu impacto e de os integrar nos sistemas e práticas de setores a nível local, nacional e internacional.

Tomar o tempo necessário para desenvolver um plano completo de difusão e de exploração apresenta vantagens tanto para o beneficiário como para os seus parceiros. Para além de aumentar a visibilidade da organização, as atividades de difusão e de exploração criam frequentemente oportunidades para prolongar o projeto e os seus resultados ou implementar novas parcerias para o futuro. Uma difusão e exploração de qualidade podem também conduzir ao reconhecimento do trabalho realizado por pessoas externas e ao reforço da sua credibilidade junto de parceiros locais, nacionais ou internacionais, bem como junto dos organismos financiadores. A partilha dos resultados permitirá que outros beneficiem das atividades e experiências da parceria. Os resultados do projeto podem servir de exemplos e fonte de inspiração para outros, mostrando o que pode ser alcançado com o programa em que se posicionou.

Este plano deve ser desenvolvido logo no início de um projeto (frequentemente na fase de proposta) e deve incluir ações a realizar continuamente até ao fim do projeto (ou mesmo para além dele).

**A fim de desenvolver um bom plano de difusão e de exploração, os coordenadores devem responder às seguintes questões:**

- Qual é o resultado esperado no final do projeto? (antecipar os resultados)
- A que necessidades o projeto responde? (analisar as necessidades a priori)
- Quem são os utilizadores finais ou potenciais utilizadores finais ou beneficiários dos resultados do projeto? (explorar e perenizar os resultados).

**Para ser eficaz, o plano de difusão e exploração deve identificar:**

- tipos de ações de difusão e de exploração (o quê?);
- os meios mais apropriados (como?);
- o calendário mais apropriado e eficaz (quando?);
- os recursos (humanos e financeiros) disponíveis.

## → Exemplos de objetivos de atividades de divulgação e de exploração:

- reforçar a sensibilização;
- expandir geograficamente o impacto;
- suscitar o envolvimento das partes interessadas e dos grupos-alvo;
- partilhar soluções e know-how;
- influenciar a política e a prática;
- desenvolver novas parcerias.

A identificação dos grupos-alvo, a diferentes níveis geográficos (local, regional, nacional, europeu, internacional) e no próprio campo de atividade do beneficiário (colegas, pares, autoridades locais, outras organizações que realizam o mesmo tipo de atividade, redes, etc.), é essencial.

**As atividades e as mensagens devem ser devidamente adaptadas ao público e aos grupos-alvo, por exemplo:**

- utilizadores finais das atividades e resultados do projeto;
- partes interessadas, peritos ou profissionais no domínio em questão ou outras partes interessadas;
- responsáveis políticos a nível local, regional, nacional e internacional;
- imprensa e meios de comunicação social;
- grande público.

**O plano deve igualmente:**

- Estabelecer metas e prazos realistas com os parceiros para monitorizar o progresso;
- alinhar as atividades de difusão e de exploração com as fases principais do projeto;
- proporcionar uma flexibilidade suficiente para responder às necessidades do grupo-alvo, bem como a desenvolvimentos mais amplos na política e na prática.

## **→ Exemplos de atividades em diferentes fases do ciclo do projeto:**

### **→ ANTES DO INÍCIO DO PROJETO**

- elaboração do plano de difusão e de exploração;
- definição de impacto e dos resultados esperados;
- determinação de como e a quem serão divulgados os resultados das atividades de difusão e de exploração.

### **→ DURANTE O PROJETO**

- estabelecimento de contacto com os meios de comunicação social relevantes, por exemplo a nível local ou regional;
- organização de atividades regulares, tais como sessões de informação, formação, demonstrações, avaliações por pares;
- avaliação do impacto sobre os grupos-alvo;
- envolvimento de outras partes interessadas com vista a transferir os resultados para os utilizadores finais, para novas áreas/políticas.

### **→ DEPOIS DO PROJETO**

- prossecução da difusão;
- desenvolvimento de ideias para a cooperação futura;
- avaliação das realizações e do impacto;
- contacto com os meios de comunicação social interessados;
- contacto com os responsáveis políticos, quando apropriado;
- cooperação com o organismo financiador, contribuindo para os seus esforços de difusão e exploração através do fornecimento de informações úteis.



## CONCLUSÕES

Montar um projeto é simplesmente estabelecer um objetivo, dar-se os meios para o alcançar e conservar as provas da sua realização.



## TODOS OS PROJETOS ASSUMEM 5 DIMENSÕES:

### **Uma dimensão pessoal:**

O empenho na construção de um projeto é, acima de tudo, um processo de aprendizagem pessoal. É preciso saber como começar, e é normal cometer erros em primeira instância, sendo importante aprender com eles e ganhar experiência para os projetos futuros. *Learning by doing! Aprender fazendo!*

### **Uma dimensão social:**

Um projeto nunca é montado sozinho, precisará de outros, dentro da sua equipa, da sua organização ou da sua rede de parceiros. E a vida do projeto será feita de trocas com os seus colaboradores, de diálogos com as partes interessadas, até contactos com novos parceiros que surjam durante o projeto.

### **Uma dimensão técnica:**

Um bom projeto é um projeto controlado, com resultados concretos e úteis, quer para a sua própria organização, quer para os beneficiários visados.

### **Uma dimensão económica:**

Não há nenhum projeto sem um orçamento credível. Cada ação tem um custo, e é importante planificar durante a fase de instalação e monitorizar ao longo de todo o projeto de modo a não se ser confrontar com desvios de execução em relação ao orçamento disponível.

### **Uma dimensão temporal:**

Antes, durante, depois... Desde a fase de conceção, e mesmo durante a sua implementação, um bom projeto deve ser pensado desde o início, por vezes evoluindo e adaptando-se tendo em conta um novo contexto, e os seus resultados devem ser sustentáveis. Para construir de forma sólida, é preciso tempo.

*Referência : Guia Metodológico de Gestão de Projetos, Nuit des Initiatives - Ministério da Juventude, Desporto e Vida Associativa, 2004 (documento em francês)*





