

Mochila Pedagógica | T-Kit N° 9

# Financiamento e Gestão Financeira



# Bem-vindo à colecção de Mochilas Pedagógicas!

A HUMANA GLOBAL – Associação para a Promoção dos Direitos Humanos, da Cultura e do Desenvolvimento propôs-se em 2006 traduzir e adaptar uma série de manuais de formação sobre várias temáticas relacionadas com o trabalho com jovens. Estes manuais, resultado prático de uma parceria entre o Conselho da Europa e a Comissão Europeia, têm provado ser uma ferramenta de grande utilidade e a sua tradução e adaptação para Português tornava-se assim imperativa!

A versão inglesa e francesa desta colecção tem como título não Mochilas Pedagógicas mas sim T-Kits. O que significa T-kit? A esta questão podemos dar duas respostas. A primeira, a mais simples, encontra-se na formulação completa desta abreviatura, em inglês: «Training Kit», quer dizer, Kit de formação. A segunda está ligada à sua sonoridade que lembra a de bilhete (Ticket), o título de transporte que nos permite viajar. Assim, encontramos neste manual uma pequena personagem chamada «Spiffy» que segura um bilhete, graças ao qual vai poder partir à descoberta de novas ideias. Imaginámos o T-Kit (Kit de Formação ou, no nosso entendimento, Mochila Pedagógica) como uma ferramenta susceptível de servir a todos e a cada um de nós no seu trabalho. Mais precisamente, desejaríamos destiná-lo àqueles que trabalham com jovens e aos formadores, a fim de lhes dar ferramentas teóricas e práticas para trabalharem com e/ou formarem jovens. Uma mochila com a qual também se pode partir à descoberta de novas ideias e uma mochila onde se pode arrumar tudo o que vamos encontrando!

Esta publicação é fruto de esforços colectivos desenvolvidos por jovens de diversas culturas, profissões e organizações. Formadores de jovens, responsáveis de ONG's de juventude e autores profissionais trabalharam em conjunto para a realização de produtos de grande qualidade, que respondem às necessidades de um grupo-alvo, tendo em conta a diversidade das abordagens de cada um dos temas na Europa.

Este T-Kit não é uma publicação isolada. Faz parte de uma série de títulos. Outros se seguirão nos próximos anos. Inscrevem-se no quadro de um Programa Europeu de Formação de Responsáveis pela Educação dos Jovens, conduzido em parceria, desde 1998, pela Comissão Europeia e pelo Conselho da Europa. Para além dos T-Kits, a parceria entre as duas instituições engloba outros domínios de cooperação tais como: estágios de formação, a revista «Coyote» e um website interactivo e dinâmico.

Para mais informações respeitantes à parceria (novas publicações, ofertas de estágios de formação, etc.) ou até mesmo fazer o download da versão electrónica dos T-Kits, visite o website: [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net).

*The Portuguese translation and publication of this T-Kit was initiated and carried out by the Portuguese NGO, "HUMANA GLOBAL" ([www.humana-global.org](http://www.humana-global.org)) with the authorisation of the Partnership Programme on European Youth Worker Training. HUMANA GLOBAL assumes full responsibility for the accuracy of the Portuguese translation. The project received funding from the European Social Fund through Operational Programme for Employment, Training and Social Development, Action Type 4.2.2.2. Didactical Resources.*

A tradução portuguesa deste T-Kit é da responsabilidade da HUMANA GLOBAL – Associação para a Promoção dos Direitos Humanos, da Cultura e do Desenvolvimento ([www.humana-global.org](http://www.humana-global.org)) com a autorização da Parceria entre o Conselho da Europa e a Comissão Europeia sobre Trabalho Juvenil. A HUMANA GLOBAL assume toda a responsabilidade pela tradução Portuguesa. Este projecto, inserido no Projecto PUBLICAÇÕES HUMANAS, foi aprovado e financiado pelo Fundo Social Europeu através do POEFDS — Programa Operacional de Emprego, Formação e Desenvolvimento Social, Eixo: 4 – Promoção da Eficácia e da Equidade das s de Emprego e Formação, medida 4.2. Desenvolvimento e Modernização das Estruturas e Serviços de Apoio ao Emprego e Formação, acção-tipo 4.2.2.2. Recursos Didácticos.

Edições do Conselho da Europa  
F- 67075 Estrasburgo Codex  
Conselho da Europa e Comissão Europeia, Janeiro de 2001

A reprodução de textos e imagens está autorizada apenas para fins pedagógicos não comerciais, desde que a fonte seja citada.

Este documento não expressa necessariamente a posição oficial da Comissão Europeia ou do Conselho da Europa, dos seus Estados membros ou de organizações que colaborem com estas instituições.



→ **Coordenação, supervisão de conteúdos e de layout da série Mochila Pedagógica.**  
Balázs Hidvéghi (Coordenador da Parceria & conselheiro educativo)

→ **Editor da presente Mochila Pedagógica**  
Tobias Flessenkemper

→ **Autores da presente Mochila Pedagógica (ver última página)**  
Jonathan Bowyer  
André Deridder  
Kinga Kerekes

→ **Versão Portuguesa:**  
Ana Moniz Ramos  
Ana Albuquerque  
Anabela Moreira  
Pedro Carvalhais  
Sofia Figueiredo

→ **Secretariado**  
Dianna Osayande (administração)  
Laetitia Pougary (Webmaster)

→ **Design**  
emsdesign.net  
Publicis Koufra  
Capa e Boneco Spify - The Big Family

O programa da Parceria agradece  
ao Centro Europeu das Fundações ([www.efc.be](http://www.efc.be))  
pela sua valiosa contribuição na elaboração desta Mochila Pedagógica



→ **Conselho da Europa**  
**DG IV**  
**Direcção da Juventude e do Desporto**

→ **European Youth Centre Strasbourg**  
30 Rue Pierre de Coubertin – F-67000 Strasbourg, France  
Tel: +33-3-88 41 23 00 – Fax: +33-3-88 41 27 77

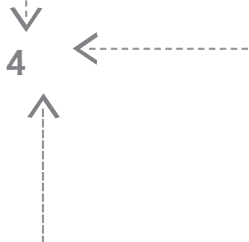
→ **European Youth Centre Budapest**  
Zivatar ucta 1-3 – H-1024 Budapest, Hungary  
Tel: +36-1-212-4078 – Fax: +36-1-212-4076

→ **Comissão Europeia – DG da Educação e da Cultura**  
**Unidade D5: Política e Programas da JUVENTUDE**

Rue de la Loi, 200 – B-1049 Brussels, Belgium  
Tel: +32-2-295 1100 – Fax: +32-2-299 4158



**Mochila Pedagógica**  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira

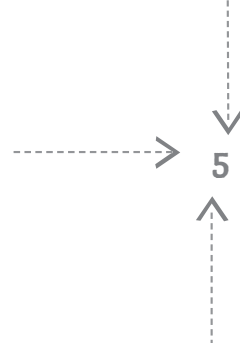


## Índice

<b>Introdução</b> .....	7
<b>Parte I – Fontes de financiamento</b> .....	11
<b>Secção 1 – Recursos próprios, rendimentos e angariações de fundos de individuais</b> ..	11
1.1 Quotas dos sócios – chave para a posse e participação .....	11
<b>Dica COYOTE n.º 1</b> .....	12
1.2 Quotas de participação – prepare-se para lançar o seu projecto .....	12
<b>Dica COYOTE n.º 2</b> .....	12
<b>Dica COYOTE n.º 3</b> .....	13
1.3 Fornecer serviços – o seu potencial financeiro oculto .....	13
<b>Dica COYOTE n.º 4</b> .....	13
<b>Experiências da vida real n.º 1</b> .....	14
1.4 Clássicos da angariação de fundos .....	14
1.5 Publicações – uma ferramenta difícil .....	14
1.6 Campanhas com o correio – diversidade europeia .....	15
1.7 Deduzir do salário – uma opção interessante para alguns países .....	15
<b>Experiências da vida real n.º 2</b> .....	16
<b>Secção 2 – Fontes públicas</b> .....	17
2.1 Financiamento a nível local, regional e nacional .....	17
<b>Dica COYOTE n.º 5</b> .....	17
2.2 Financiamentos da União Europeia – fundos europeus transnacionais .....	18
<b>Dica COYOTE n.º 6</b> .....	19
2.3 O programa JUVENTUDE .....	19
2.4 O programa Leonardo da Vinci .....	20
2.5 O programa Sócrates .....	21
<b>Dica COYOTE n.º 7</b> .....	21
2.6 Os fundos estruturais da União Europeia .....	21
2.7 Financiamentos da União Europeia para países em condições de pré-acesso e para países terceiros .....	22
2.8 Financiamentos do Conselho da Europa para as actividades com jovens ..	24
2.9 A Fundação Europeia da Juventude .....	25
2.10 O Fundo de Solidariedade para a Mobilidade dos Jovens .....	26
2.11 Sessões de estudo nos Centros Europeus para Jovens .....	27
<b>Secção 3 – Financiadores independentes</b> .....	28
3.1 Fundações .....	28
3.2 Tipos de fundações na Europa .....	29
3.3 Fundações na Europa de hoje – características comuns .....	32
3.4 Programas de cidadania corporativa.....	33
3.5 Filantropos individuais .....	35



<b>Parte 2 – Gestão financeira</b> .....	37
<b>Secção 4 – Para que é que precisa do financiamento?</b> .....	37
4.1 Missão, estratégia e sustentabilidade .....	37
4.2 A codificação do financiamento .....	38
<b>Dica COYOTE n.º 8</b> .....	39
<b>Secção 5 – Como chegar ao financiamento?</b> .....	40
5.1 Preparar um orçamento .....	40
5.2 Tradução do seu projecto para a linguagem do seu financiador .....	41
5.3 Abordar financiadores (independentes) .....	43
<b>Dicas COYOTE para a elaboração de uma candidatura</b> .....	47
<b>Dica COYOTE n.º 9</b> .....	49
5.4 Formulários de candidaturas .....	50
5.5 Compreender o seu financiador (independente) .....	52
<b>Experiências da vida real n.º 3</b> .....	52
5.6 Fundos igualados e co-financiamento .....	53
<b>Experiências da vida real n.º 4</b> .....	54
<b>Secção 6 – Gastar o dinheiro</b> .....	55
6.1 Conhecer as suas obrigações – o acordo (ou o “acordo financeiro”) .....	55
<b>Dica COYOTE n.º 10</b> .....	57
6.2 Acordo com os parceiros do projecto .....	57
<b>Dica COYOTE n.º 11</b> .....	58
6.3 Lidar com crises (financeiras) .....	59
6.4 Posse .....	59
6.5 Mexer com o dinheiro .....	60
6.6 Plano de gastos .....	61
6.7 Monitorização do projecto e manutenção das relações .....	62
<b>Dica COYOTE n.º 12</b> .....	63
<b>Secção 7 – Contabilizando</b> .....	64
7.1 Uma breve visão .....	64
<b>Dica COYOTE n.º 13</b> .....	64
7.2 Obrigação de reportar .....	65
7.3 O que é que acontece ao meu relatório? .....	67
<b>Dica COYOTE n.º 14</b> .....	67
7.4 Dez boas razões para produzir um bom relatório .....	68
<b>Parte 3 – Apêndices</b> .....	71
Apêndice 1 – Glossário de termos utilizados pela Comunidade (independente) de financiamentos .....	71
Apêndice 2 – Bibliografia .....	75
Apêndice 3 – Retirado do relatório final do curso Gestão de projectos SALTO 2001 ..	88
Apêndice 4 – Biografia dos autores .....	93



"Die Phönizier haben das Geld erfunden – warum bloß so wenig?!"

(Os Fenícios inventaram o dinheiro – mas porquê tão pouco?!)

-----> *Johann Nepomuk Nestroy (1801-62)*  
Dramaturgo austríaco  
↑

# Introdução

A procura de financiamento e gestão financeira revelou-se um desafio desde o início das actividades organizadas para jovens, há cerca de 150 anos atrás. Na Europa, o financiamento das actividades para jovens tem tido várias fontes ao longo dos anos. Os membros das organizações de jovens e os indivíduos foram sempre fonte de apoio financeiro e material. O apoio das comunidades religiosas, dos partidos políticos e do Estado desabrochou essencialmente no século XX, apesar das alterações dramáticas dos seus respectivos papéis com o passar do século. A última alteração passou por uma redefinição do papel do Estado desde a divisão da Europa, por altura do final da Guerra Fria.

No início do século XXI, o financiamento e a gestão financeira das actividades de jovens são caracterizados, por toda a Europa, por três tendências principais:

- uma mistura europeia de fontes de financiamento, combinadas com uma crescente diversificação e uma crescente influência do financiamento internacional/transnacional;
- a gestão financeira desenvolve-se para além da mera administração e desembolso de fundos num complexo sistema de relações com os financiadores e doadores, sejam eles públicos ou privados, individuais ou grupos, bem como com os membros, participantes e jovens;
- o acesso ao financiamento é cada vez mais competitivo; o modelo básico implica um anúncio público de candidatura de acordo com as prioridades organizacionais que se alteram a ritmos alucinantes. Dá-se agora mais importância ao projecto, em oposição ao financiamento administrativo, e há uma tendência, por parte dos financiadores, de terem uma visão mecânica do efeito do financiamento no desenvolvimento a longo prazo.

## A mistura europeia das fontes de financiamento para as actividades de jovens

O financiamento das actividades para jovens é angariado, de forma crescente, de um vasto leque de fontes. Normalmente, um único projecto angaria fundos provenientes de indivíduos a nível local, consegue apoio a nível municipal ou nacional e pode ainda conseguir apoio através do orçamento da União Europeia. O próprio projecto pode ter sido concebido como parte de um plano de regional para jovens, que podem ter sido desenvolvidas em cooperação com uma fundação que também contribuiu para o investimento inicial de uma actividade piloto. As pessoas que trabalham com os jovens que dirigem o projecto podem até ter frequentado um curso de formação do Conselho da Europa no Centro Europeu da Juventude, que os ajudou a desenvolverem as suas ideias.

Este exemplo não está limitado ao sector da juventude. A diversidade das fontes de financiamento é uma característica cada vez mais comum das políticas sociais da Europa. Evidentemente que existem diferenças – por exemplo, no que concerne ao papel dos financiadores independentes tal como as fundações e os trusts. Os financiadores independentes entram em cena de uma maneira sem precedentes. Há apenas 15 anos atrás, o seu papel era praticamente nulo nos 45 países membros do Conselho da Europa. Hoje, os trusts e as fundações, os programas de doações corporativas e os filantropos individuais começam a financiar as actividades de jovens por todos os cantos do nosso continente. Também o financiamento da União Europeia alcançou todos os cantos da Europa. Todos os países europeus são capazes de bene-

Financiamento  
para as  
actividades de  
jovens



Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira



ficiar deste financiamento de uma maneira ou de outra. Os jovens e as associações de jovens nos países que não são membros da União Europeia têm, frequentemente, acesso à democratização ou a actividades da sociedade civil ou podem ainda participar em programas de jovens e de educação especializados. Claro que o Estado e o governo local desempenham um papel fundamental no apoio e no financiamento das actividades para jovens. Graças à capacidade de construção do Conselho da Europa e a acções cooperantes, os governos contribuem, a todos os níveis, para as actividades de jovens, podendo até ser observadas algumas tendências europeias.<sup>1</sup>

Encontrar o caminho certo neste labirinto transformou-se num outro requisito necessário aos voluntários e aos profissionais que trabalham com jovens. Normalmente as pessoas que trabalham com jovens acumulam também a função de angariadores de fundos, sendo a ajuda por parte dos conselhos administrativos muito rara. Os planos mais ambiciosos estão normalmente ligados a uma pequena provisão financeira, excepto claro a “Boa sorte para angariar fundos!”. Esperamos que esta Mochila Pedagógica encurte a distância e ofereça uma perspectiva compreensível das fontes de financiamento existentes (parte 1). Uma vez que o financiamento pode ser um verdadeiro labirinto, tentámos também desenhar um mapa, a grande escala, da comunidade europeia de financiamento, incluindo toda a sua diversidade. Evidentemente que, ao nível e no âmbito de uma perspectiva europeia, nós não podemos fornecer todos os conhecimentos mais profundos das operações detalhadas do esquema do seu governo local para apoiar os grupos de jovens. Mas podemos, sem dúvida, ajudá-lo a colocar as perguntas certas e a descobrir quais as fontes de financiamento disponíveis.

Concentramo-nos essencialmente numa análise racional e na forma como as diferentes instituições e financiadores funcionam. Graças à nossa cooperação com o European Foundation Centre, conseguimos também fornecer uma perspectiva mais profunda do que o normal no que concerne os financiadores independentes na Europa.

## Gestão financeira e de relações

Conhecer as fontes de financiamento é um passo, perceber os seus financiadores é outro. A gestão financeira tem-se desenvolvido para uma gestão de relações. E com isto, queremos dizer que terá de lidar com o seu gestor bancário, mas que qualquer projecto para jovens tem lugar numa continuidade de relações, onde muitas delas estão ligadas a transacções financeiras. Além disso, do seu entendimento quanto à motivação dos seus parceiros financiadores depende a sua angariação de sucesso, a longo prazo. Assegurar o financiamento para a sua organização significa, acima de tudo, construir uma relação e um diálogo permanente com os seus financiadores. Eventualmente, quererá influenciar a agenda dos seus parceiros financiadores com as suas ideias.

A Parte 2 desta Mochila Pedagógica aborda a gestão financeira desta perspectiva. Não abordamos a gestão de relações internas com os seus membros, participantes ou jovens, pois essa questão é abordada na Mochila Pedagógica sobre Gestão das Organizações. Vemos ainda o conceito da responsabilidade em vez da contabilidade, apesar de os registos contabilísticos nunca terem representado um papel tão importante como representam hoje, até mesmo para os pequenos grupos de jovens. Esta tendência recua até à gestão de relações como um processo de construção, justificado e institucionalizado, de confiança nas suas capacidades para gerir projectos com sucesso, para gastar os seus fundos com sabedoria e para manter os(as) comprovativos/provas necessários(as).

## Competição – uma ideia básica na alocação de fundos

A ideia de licitações competitivas por financiamentos enraizou-se em praticamente todo o lado. Apesar de, infelizmente, nem todas as competições serem justas ou transparentes, as instituições de financiamento europeu individual levaram a cabo

1. Cf.: Howard Williamson, “Supporting young people in Europe: principles, policy and practice” Conselho da Europa, Estrasburgo, 2002.





certas medidas para assegurar um processo de selecção justo e equitativo. Os anúncios públicos das instituições financiadoras reflectem as prioridades políticas e organizacionais. Ao hierarquizar os seus campos de intervenção, os financiadores e as instituições financiadoras tentam atingir certos objectivos, criando para isso parcerias com outras organizações. Desta forma, este processo deve ser bem acolhido e reflecte preocupações legítimas das instituições financiadoras e dos políticos que tomam algumas decisões.

Contudo, os jovens não vivem em ciclos de projectos. As pessoas que trabalham com jovens consideram primeiro os processos educativos e de desenvolvimento e só depois os objectivos de gestão. O afastamento dos apoios estruturais administrativos e a aproximação dos anúncios públicos tem um efeito considerável no trabalho e na cultura das organizações. Este efeito não é totalmente negativo, pois permite as alterações nos programas e nas prioridades. No entanto, as organizações que não sabem claramente qual a sua missão e estratégia, propósito e objectivos, sentirão que a adaptação a esta realidade é difícil e perigosa, e não estão em posição de influenciar estrategicamente os termos de referência do financiamento que precisam.

A clarificação da própria missão e estratégia e a identificação de objectivos claros para as suas acções tornaram-se as principais tarefas para as organizações e para as pessoas que trabalham com jovens. A série das Mochilas Pedagógicas é um exemplo da mudança para os princípios de gestão. Para competir, precisa de ter uma boa ideia do que pode oferecer ao financiador e de como integrar o anúncio público nos seus próprios planos. O desafio aqui passa por identificar as prioridades que você e as instituições financiadoras têm em comum. E isto é crucial, se quiser manter a sua própria visão. Caso contrário, a sua organização arrisca-se a tornar-se uma mera “agência de implementação” das ideias e políticas das outras pessoas. No final, isto é apenas uma questão de participar no debate da sua sociedade. É essencial para as organizações de jovens participar em debates de financiamentos como actores e não apenas como beneficiários passivos das novas doutrinas de financiamento. Uma participação activa no debate de financiamento permitir-lhe-á também reagir às rápidas alterações das prioridades e das tendências. Frequentemente, vemos instituições de financiamento a tentar alcançar objectivos de desenvolvimento a longo prazo com programas de financiamento a curto prazo. Desta forma, torna-se difícil organizar um financiamento a longo prazo para o desenvolvimento organizacional, principalmente quando as fontes públicas são escassas.

## Como usar esta Mochila Pedagógica

Tendo estas tendências em conta, esta Mochila Pedagógica encontra-se dividida em duas partes principais; uma sobre fontes de financiamento e a outra sobre a gestão financeira. Uma terceira parte contém um glossário e recomendações bibliográficas, quer em papel quer na Internet. Por todo o texto, pode encontrar dicas sobre temas que nós – enquanto equipa de autores desta Mochila Pedagógica – consideramos relevantes. Sempre que possível tentámos incluir exemplos da vida real sobre os temas discutidos no texto. Conseguirá ler esta Mochila Pedagógica de uma vez só e pode até achar que é um pouco repetitiva. A repetição é deliberada. Em primeiro lugar, os capítulos desta Mochila Pedagógica podem ser lidos e entendidos em separado. Em segundo lugar, nunca é demais repetir a maioria das questões levantadas – haverá sempre orçamentos mal calculados, relatórios incoerentes, prazos falhados, etc. Este é o tipo de problemas que esta Mochila Pedagógica pode ajudar a evitar.

Esta Mochila Pedagógica não pretende ser exhaustiva. Muitos aspectos do financiamento e da gestão financeira tiveram de ser deixados atrás da cortina. Todavia, com a sua ajuda podemos conseguir desenvolvê-la um pouco mais e adaptá-la às alterações da realidade. Os seus comentários são – aliás como sempre – bem-vindos.

**Tobias FLESSENKEMPER**  
Editor



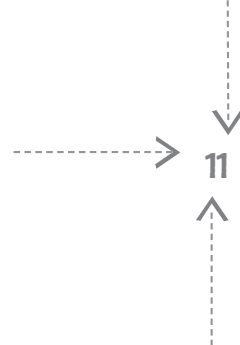
Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira

Competição  
para fundos

9



# Parte I – Fontes de financiamento



Existem diversas fontes de financiamento disponíveis para organizações de jovens e outras organizações não lucrativas que trabalham com jovens. Em geral, distinguem-se três tipos de fontes de financiamento:

- Recursos próprios, rendimentos e angariações de fundos de indivíduos;
- Financiamento público oriundo de diferentes níveis governamentais, desde o internacional/Europeu ao local;
- Financiadores independentes, na sua maioria, fundações.

A Parte I oferece uma pequena introdução sobre todas as diferentes fontes de financiamento e as suas características. Deve considerá-las cuidadosamente de forma a desenvolver a sua própria estratégia de financiamento, quer seja para um projecto específico ou para a sua organização como um todo. Na maioria dos casos, terá de combinar pelo menos duas das três fontes de financiamento. Por conseguinte, conhecer as diferenças entre elas é fundamental para o seu sucesso enquanto angariador de fundos e gestor financeiro.

## Secção 1 – Recursos próprios, rendimentos e angariações de fundos de indivíduos

Quando pensamos sobre as várias hipóteses de financiamento, é fundamental não esquecer a auto-ajuda: antes de mais, é extremamente importante identificar todas as maneiras possíveis da sua organização angariar dinheiro sem necessitar de abordar um financiador externo ou uma organização doadora. Para qualquer organização é fulcral considerar todas as formas possíveis de alcançar a sustentabilidade financeira. A experiência dita-nos que a melhor forma é sendo o mais independente possível dos factores externos, tais como as alterações frequentes nas políticas dos financiadores. Por isso, queremos chamar a vossa atenção para diversas formas para solucionar as vossas finanças, num meio imediato ou na comunidade.

### 1) Quotas dos sócios – chave para a posse e participação

A maioria das actividades para jovens é organizada por organizações de jovens que têm como membros individuais, os jovens. As quotas são importantes, não só por causa do dinheiro angariado, mas também, e principalmente, porque desenvolvem um sentimento de posse e de responsabilidade relativamente à organização. As pessoas que pagam quotas são periodicamente lembradas que fazem parte de uma organização, que existe para eles e por eles. Quando os membros percebem como as quotas são utilizadas, pode até ser mais fácil aumentar o montante ou pedir doações especiais. Os membros que pagam as suas quotas podem querer algo em troca: serviços, oportunidades de voluntariado e participação, eventos sociais, novos amigos, etc. Por conseguinte, é fundamental estabelecer a quota certa. Se a quota for demasiado baixa, ser um membro pode ser sentido, a nível de compromisso financeiro, como quase irrelevante. Por isso, quanto mais alta a quota mais motivados tendem os membros a ser, tornando-se assim, membros envolvidos em vez de passivos.

Recursos próprios



Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira



### Dica COYOTE n.º 1

Uma quota demasiado alta pode discriminar ou ser um obstáculo para os jovens com desvantagens. Alguns podem nem conseguir pagar quotas. No entanto, isentá-los do pagamento da quota também não é solução. A melhor maneira de resolver o problema é através da adaptação da quota à situação financeira ou da substituição da quota por géneros. Não se esqueça nunca que o pagamento de quotas faz com que as pessoas se sintam mais responsáveis e parte das actividades da organização. As quotas podem ainda envolver os membros na promoção de actividades de angariação de fundos.

## 2) Quotas de participação – prepare-se para lançar o seu projecto

Os membros estão ligados à organização e aos seus objectivos. Participam, frequentemente, nas actividades, mas não são necessariamente os únicos participantes. Por conseguinte, pode ter quotas de participação diferentes para membros e para não membros. Normalmente, as organizações recrutam novos membros através das suas actividades ao oferecer a entrada na organização juntamente com as quotas de participação. Cria-se, assim, uma fonte de rendimento sobre o projecto.

### Dica COYOTE n.º 2

As actividades para jovens devem estar abertas a todos os jovens interessados, e o mesmo se aplica às quotas da organização – as quotas de participação não devem ser discriminatórias e devem ser adaptadas às situações financeiras dos jovens. Não devem nunca ser um obstáculo à participação.



Geralmente, se uma pessoa quer participar numa actividade e está a beneficiar directamente de um projecto específico, há boas razões para lhe pedir que contribua financeiramente. Por vezes, essa quota de participação é simbólica ou baixa, porque existem outras fontes de financiamento. Neste caso, a quota de participação é a melhor fonte da parte da “própria contribuição” para o orçamento que alguns financiadores ou doadores exigem. As quotas de participação também podem ser uma boa forma de verificar se o projecto é relevante e atractivo para o seu grupo-alvo. Para além de que ao pedir aos participantes que paguem, adiantadamente, uma percentagem da quota total assegura os rendimentos do seu projecto: alguns financiadores apenas pagam o dinheiro acordado em prestações. Se um projecto for especialmente relevante e atractivo para os envolvidos, mas se se revelar extremamente difícil angariar fundos para a sua realização, pode pedir aos participantes para cobrir as despesas do projecto com as suas quotas. Isto inclui custos indirectos, como custos administrativos, horas de trabalho do pessoal, etc. Neste caso, as quotas de participação podem ser um bocado mais altas, no entanto, é ainda aceitável que se estabeleça a mesma quota para todos. Desta forma pode juntar todos os recursos financeiros disponíveis para que toda a gente participe sob condições financeiras iguais (ou pelo menos semelhantes). Para algumas organizações de jovens, as quotas de participação são uma parte essencial do seu orçamento. Principalmente, as organizações que oferecem trabalhos de campo e actividades de intercâmbios dependem frequentemente das quotas cobradas às pessoas interessadas em participar. Ao cobrar quotas de participação pode avaliar o quão relevante e atractivo o seu projecto é para o seu grupo-alvo.

## Quotas de participação



### Dica COYOTE n.º3



Contudo, cobrar quotas de participação não é sempre um processo linear. Cobrar quotas pode levá-lo a entrar na esfera das transações comerciais uma vez que está a oferecer um serviço especializado em troca de pagamento. Esta transação pode ser encarada, no seu país, como a produção de rendimentos taxáveis, o que entra em conflito com o estatuto não lucrativo da sua organização. Nalguns países todos os rendimentos etiquetados como quotas são tratados como rendimentos de uma actividade comercial; noutros apenas as quotas que excedem uma certa soma é que entram nessa categoria. É, por isso, fundamental verificar as condições legais para cobrar quotas de participação.

### 3) Fornecer serviços – o seu potencial financeiro oculto

Os serviços oferecidos pela sua organização podem realmente fazer parte do seu “trabalho central”, embora nunca tenha pensado em vendê-los. A maioria das organizações tem muitas especialidades que têm interesse para outras pessoas. Os seus voluntários ou pessoal podem ser especialistas em formação ou noutros campos em que a sua organização também está envolvida. Todas as organizações de jovens sabem muito sobre os jovens da sua comunidade. Este conhecimento ou especialidade pode ser oferecido a empresas, outras organizações ou indivíduos que estão em posição de o pagar. Se não quiser, ou se não se achar capaz, de oferecer conhecimento ou especialidades, também pode angariar fundos ao “criar trabalho” para si mesmo, ganhando dinheiro por isso. Os membros da sua organização e os voluntários são recursos humanos valiosos que podem oferecer o seu trabalho por dinheiro, doando-o depois para a organização. Não é preciso um grande esforço para distribuir panfletos ou lavar carros durante algumas horas. Os membros e os voluntários da organização podem ser mobilizados por uma boa causa. Essa boa causa pode passar por ganhar dinheiro para cobrir a renda do escritório ou para comprar livros educativos para crianças pobres. Quanto mais pessoas participarem, mais dinheiro pode ser angariado ao prestar serviços na sua comunidade. Embora isto pareça fácil, tenha sempre em conta que este tipo de actividade de angariação de fundos deve ser cuidadosamente planeada e muito bem coordenada. Mais importante do que isso, as pessoas precisam de sentir que elas próprias também estão a ganhar alguma coisa com a actividade.

### Dica COYOTE n.º4



Sempre que entra dinheiro na conta da sua organização deve saber bem qual a sua origem. Pergunte-se “Vou precisar de pagar impostos sobre este dinheiro?”, “Como é que posso evitar os impostos?”, etc. É fundamental que verifique a situação legal antes de começar uma actividade de angariação de fundos. Na maioria dos países europeus, as organizações não precisam de pagar impostos sobre as doações (pelo menos até atingir uma certa quantia), por isso pode organizar eventos onde as pessoas ganhem donativos para a sua organização. Quando uma organização recebe um donativo, normalmente, pode passar um recibo, onde declara que o donativo é dedutível nos impostos para que os doadores também tenham algumas vantagens.

Serviços



Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira

Schüler Helfen Leben – Angariou 3.5 milhões de euros num dia

“18 de Junho de 2002 foi o dia do bem-estar (Sozialer Tag). As salas de aulas no norte da Alemanha (Schleswig-Holstein, Hamburgo, Baixa Saxónia e Berlim) permaneceram vazias uma vez que os alunos optaram por trabalhar para uma causa social em vez de ir às aulas. 210.000 alunos cuidaram de jardins, carregaram malas em hotéis, limpavam aeronaves. Tudo o que ganharam doaram à organização para jovens Schüler Helfen Leben (Alunos na Ajuda da Vida). Cerca de 3.5 milhões de euros foram ganhos nesse dia. Mais de 150,000 empresas e indivíduos privados apoiaram o projecto e ofereceram pequenos trabalhos para o dia. No final os alunos do norte da Alemanha puderam descansar, mas para a Schüler Helfen Leben o trabalho na Bósnia Herzegovina e no Kosovo tinha apenas começado.”

Mais informações disponíveis em alemão no site [www.sozialertag.de](http://www.sozialertag.de)

#### 4) Clássicos da angariação de fundos

Nunca se esqueça que os negócios geram dinheiro a partir de quase tudo. Se os negócios o fazem, você também o pode fazer, principalmente porque o faz por uma boa causa. Você pode receber dinheiro de praticamente tudo e há muita experiência neste campo. Deixamos algumas ideias para eventos de angariação de fundos:

- Bazares sazonais
- Leilões
- Tômbolas
- Colecções de rua
- Festas/discotecas
- Competições desportivas
- Rifas

Se estiver a organizar um evento onde a prioridade é angariar fundos, tem duas maneiras de o fazer. Pode cortar ao máximo nos custos e pode angariar o máximo de fundos possíveis. Cortar nos custos não significa necessariamente que tenha de cortar nos serviços ou nas instalações. Significa que tem de cortar nos custos da sua organização. Aumentar os rendimentos significa que deve olhar bem para todos os aspectos do seu evento e explorar todas as áreas que possibilitem a geração de dinheiro extra. Geralmente, é melhor organizar poucos, mas grandes acontecimentos, do que muitos e pequenos, pois isso significa que angaria mais dinheiro com menos esforço e que não está a pedir às pessoas para voltar vezes sem conta.

#### 5) Publicações – uma ferramenta difícil

Muitas organizações produzem as suas próprias publicações. Algumas tentam atingir um público mais vasto do que a sua própria sociedade. As publicações com uma circulação abrangente podem potencialmente gerar mais dinheiro através das vendas do que o que custam a produzir. Mais ainda, pode vender espaço publicitário. Todavia, muitas organizações comunicam via Internet e os custos de produção são elevados, por isso deve fazer bem as contas antes de se lançar no negócio da impressão. Um ponto-chave das publicações é uma boa distribuição. Todos nós já vimos pilhas de brochuras a ganhar pó nas arrecadações das organizações porque ninguém concebeu cuidadosamente um plano de distribuição. Mas, então e um anúncio no vosso site?



## 6) Campanhas com correio (mailing) – diversidade europeia

As campanhas com cartas são uma forma muito específica de angariar fundos a nível individual. Não vai sequer conhecer as pessoas a quem está a pedir ajuda. A sua organização não saberá nada sobre eles, excepto a morada. O mais provável é que eles também nunca tenham ouvido falar da sua organização, por isso, o sucesso da sua campanha depende inteiramente da sua mensagem, da apresentação e credibilidade. O sucesso de uma campanha destas pode ser influenciado por factores externos como a consciência do público relativamente à questão que está a tentar abordar. E isto normalmente depende da cobertura que é dada ao tema por parte da imprensa.

Antes de mais, certifique-se que está a pedir dinheiro por uma causa que as pessoas provavelmente apoiarão. Em geral – serve como exemplo – as pessoas não vão estar interessadas em pagar a renda do seu escritório. Excelente apresentação gráfica, uma mensagem clara e concisa, bons exemplos das suas actividades presentes e passadas, um texto de fácil compreensão, com um estilo agradável são características essenciais para o sucesso da sua campanha. É também fundamental incluir informações precisas sobre a forma como a contribuição deve ser feita. Um bom conselho: simplifique tanto quanto puder. Por exemplo, use formulários (débito de cartões de crédito, ordem de pagamento bancário, transferência bancária, etc.) que as pessoas possam enviar facilmente. Se optar pelos formulários certifique-se que os possíveis doadores os podem enviar gratuitamente (o que implica que terá de os pagar ou arranjar a franquia).

Existem algumas diferenças culturais consideráveis na Europa, no que concerne ao correio directo. Em alguns países as pessoas estão acostumadas a doar desta maneira e têm alguma confiança nas organizações. Noutros países (na sua maioria pertencentes à Europa central e oriental, por exemplo) uma campanha destas tem poucas hipóteses de sucesso. Outro factor importante é as posses do grupo-alvo. Os muitos pobres não terão dinheiro, enquanto que os muito ricos podem preferir uma abordagem mais pessoal. Também pode receber reacções negativas a cartas não solicitadas. Algumas pessoas consideram-nas como uma invasão à sua privacidade, mais em alguns países do que noutros.

Por isto, as campanhas de cartas precisam de ser bem planeadas e discutidas na sua organização, uma vez que envolvem custos. Se estiver a considerar a hipótese de organizar uma, mesmo em pequena escala, tente obter conselhos de pessoas que já o tenham feito na sua comunidade. A experiência pode oferecer boas indicações.

## 7) Deduzir do salário – uma opção interessante para alguns países

Uma área da angariação de fundos a nível individual que necessita do apoio dos patrões é a “dedução no salário”. O pessoal decide que quer apoiar um projecto específico ou uma organização doando directamente uma percentagem do seu salário. Os empregados decidem qual a organização e os patrões estabelecem o sistema, de forma a que o dinheiro seja deduzido mensalmente ou semanalmente, consoante o estabelecido, e enviado directamente para a organização beneficiadora. Em alguns países, a porção de salário deduzida está isenta de impostos. Alguns países têm ainda um requisito extra: que os patrões correspondam à iniciativa do empregado, pagando os custos administrativos.





Juventude Católica de Kasti – mobilizam os recursos locais durante todo o ano

A Juventude Católica de Kasti (Katholische Jugend Kasti) é um grupo de jovens registado em Kasti, uma aldeia, com cerca de 1,500 pessoas, no sul da Alemanha. O grupo tem cerca de 70 membros, dos quais 30 são activos. É um grupo auto-organizado e as suas actividades são maioritariamente para os seus membros: um clube para jovens, excursões, festas, competições locais de voleibol e participação nos torneios desportivos organizados pelos grupos de jovens das aldeias circundantes. Todos os membros pagam uma quota, que cobre apenas os custos dos seguros.

O grupo é muito activo na organização de eventos para os seus membros e para a comunidade inteira, o que serve ambos os propósitos: sociais e de angariação de fundos:

- Uma discoteca durante o Carnaval: totalmente organizada pelo grupo. Angariar dinheiro com a venda de entradas e de bebidas. O evento gera cerca de 2,000 euros – o grupo mantém os custos externos (DJs, aluguer de equipamento, etc.), o mais baixo possível.
- Celebração tradicional do 1.º de Maio (o “Maibaum” ou o poste de madeira). O grupo é responsável por comprar, instalar, e decorar a árvore no centro da aldeia. Os voluntários também organizam serviço de comida e bebidas. O evento gera cerca de 500 euros.
- A Johannisfeuer, outra celebração tradicional do início do verão. Reúne-se a madeira desperdiçada entre os locais e constrói-se uma bela fogueira. Ao anoitecer acende-se a fogueira. Neste evento, o grupo também vende comida e bebida, conseguindo gerar cerca de 500 euros.
- Um bazar de natal: venda de decorações natalícias feitas pelos membros do grupo.
- A aldeia organiza uma grande celebração de dez em dez anos – uma grande oportunidade para o grupo organizar eventos maiores. Na última vez, organizaram um concerto de rock, que gerou quase 10,000 euros.

De salientar que nenhum destes eventos é apenas um evento para angariar fundos. O grupo de jovens organiza uma festa para a comunidade local. Os eventos têm uma grande assistência porque as pessoas locais os acolhem. Ao mesmo tempo, o grupo aproveita ao máximo as oportunidades de angariação de fundos que estes eventos criam. Mantêm os custos baixos cooperando com outras organizações locais (como os bombeiros), utilizando voluntários e aproveitando os contactos pessoais para conseguirem os melhores negócios sobre os produtos de que precisam. O dinheiro angariado nestes eventos é utilizado para cobrir as despesas do grupo, tal como o aquecimento na sala que o grupo usa, excursões e acampamentos (os participantes também pagam parte dos custos), e pequenas festas para membros activos. Frequentemente, o grupo faz doações para a caridade – todo o dinheiro ganho no bazar de natal, por exemplo.



## Secção 2 – Fontes públicas

### 1) Financiamento a nível local, regional e nacional

O grosso do montante do financiamento governamental vem, sem dúvida, do nível local ou regional. Os fundos, seja a nível nacional seja europeu, são normalmente entregues aos níveis locais, com a intenção de serem utilizados para satisfazer necessidades específicas identificadas pelas pessoas. No caso dos fundos estruturais europeus, estas necessidades são descritas e hierarquizadas num plano de desenvolvimento regional.

Tal como acontece com todos os fundos, os fundos públicos são fornecidos para colmatar determinadas agendas e prioridades. O desafio do angariador é identificar como é que essas prioridades correspondem às prioridades estabelecidas pelo seu projecto. Para as organizações com tempo e recursos suficientes, existe ainda a possibilidade de influenciar essas prioridades e quando os fundos são disponibilizados há maior hipótese de corresponderem. Esta é outra faceta do conceito de relação da angariação de fundos.

Os fundos públicos cobrem uma vasta área de actividades, existindo, por isso, várias “fontes” de dinheiro – normalmente geridas por diferentes departamentos no governo local ou regional – que pode ser utilizado para apoiar diferentes trabalhos com jovens. Nem sempre existe um processo de candidatura standard para aceder a este dinheiro e, frequentemente, é a reputação da organização que “abre algumas portas”. Quando existe um processo de candidatura, existe uma necessidade clara de perceber qual a agenda regional e/ou local.

#### Dica COYOTE n.º5

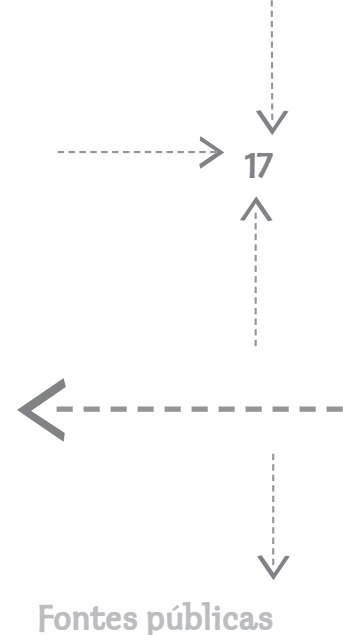
Peça aos membros do grupo para identificarem as relações que as suas organizações mantêm com o governo local e regional.

- Como é que estas ligações os ajudam na angariação de fundos?
- Gerando informação sobre os fundos disponíveis?
- Influenciando as agendas dos governos locais e regionais que permitem o acesso ao financiamento?

Discuta como é que podem melhorar a situação actual

- Como é que estabelecem e/ou desenvolvem estas ligações?

O investimento de tempo e energia na angariação de fundos é ainda maior a nível nacional do que é a nível regional ou local, uma vez que existem mais influências políticas, económicas e sociais. Por vezes, o investimento a nível nacional traz frutos ao nível local ou (embora menos provável) vice-versa. Explicámos que o financiamento público local está estritamente relacionado com as prioridades do governo local e regional. O mesmo acontece a nível nacional, sendo, por isso, essencial ter conhecimento das tendências e prioridades governamentais para conseguir os fundos que possam ser disponibilizados. Os fundos públicos são normalmente limitados no tempo e restritos a prazos e períodos de utilização. A recolha de dados que provem



que o dinheiro foi utilizado em conformidade com o acordado e contribuiu para um objectivo social ou económico específico é também uma característica comum. A avaliação do trabalho realizado é particularmente importante uma vez que a utilização de dinheiro público está sujeita ao escrutínio público.

## 2) Financiamentos da União Europeia – fundos europeus transnacionais

A União Europeia tem vários “programas” de financiamento que são geridos pela Comissão Europeia, através das diferentes Direcções. Deve distinguir entre as actividades que são “transnacionais” (envolvem mais do que um país) e as actividades que não comportam o elemento transnacional. O último caso também tem uma dimensão europeia e qualifica-se para os financiamentos da União Europeia integrado sob outro programa.

Primeiro deve sempre considerar, detalhadamente, o tipo de trabalho que quer realizar e depois começar a procurar potenciais financiadores. Um planeamento anterior irá capacitá-lo a almejar os programas e Direcções certos. (Veja a parte 2 desta Mochila Pedagógica para mais informações sobre os aspectos de planeamento e gestão financeira). Por exemplo, se o seu projecto está relacionado com o desenvolvimento pessoal dos jovens então a Direcção que deve contactar será a que é responsável pelo trabalho com jovens (a Direcção Geral da Educação e Cultura). Se está mais concentrado numa região específica então deve contactar a Direcção que lida com isso (ou uma das suas agências). O programa CARDS, por exemplo, é gerido pela Direcção-Geral das relações externas da Comissão Europeia, responsável pela área do sudeste da Europa.

### Os 15 Estados-membros da União Europeia são:

Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Itália, Irlanda, Luxemburgo, os Países Baixos, Portugal, Espanha, Suécia e o Reino Unido. A União Europeia e os três países da EFTA (Associação Europeia de Comercio Livre) – Islândia, Liechtenstein e Noruega – formam a Área Económica Europeia (AEE).

Muitos programas de financiamento são aplicáveis a países da União Europeia e a uma selecção de outros países europeus. Estes são conhecidos como “países de programa” e incluem frequentemente os países da EFTA. Os países em condições de pré-acesso também são normalmente incluídos na lista dos países do programa (embora tenham regras especiais, pelo menos, por enquanto). Os países que não estão na lista de países mas que tiram vantagens, ainda que indirectamente, do financiamento, são conhecidos como “países terceiros”, e também têm regras especiais.

### Alargamento da União Europeia

Acesso a 1 de Maio de 2004: Chipre, Republica Checa, Estónia, Hungria, Letónia, Lituânia, Malta, Polónia, Eslováquia e Eslovénia.  
Acesso planeado para 2007 e anos seguintes: Bulgária e Roménia.

Os programas de financiamento são, normalmente, geridos a nível nacional por uma agência nacional. Por vezes, estas agências operam a nível regional através de comissões ou outras instituições. As agências nacionais podem ser ONGs. Estas agências nacionais são especialmente importantes para a Juventude e os programas educativos da União Europeia. Pode saber mais sobre elas através dos sites dos vários programas (ver nas páginas seguintes).



## Dica COYOTE n.º 6

O facto de estar a trabalhar com fundos de uma organização internacional pode exigir que traduza, pelo menos, um sumário da sua candidatura para inglês ou francês ou outra língua que não a sua. Elabore sempre a sua candidatura numa língua que domine, de forma a conseguir expressar o que realmente quer. Se não tiver a certeza das suas capacidades linguísticas para se exprimir correctamente em inglês ou francês, peça a alguém que o faça. Muitas candidaturas são recusadas porque não foram totalmente compreendidas.



19

Normalmente os programas da União Europeia não cobrem todos os custos de um projecto. Em regra, os fundos cobrem no máximo metade das despesas. Contudo, os financiamentos na área da juventude e do campo educativo podem, em casos excepcionais, ser maiores que 50%, dependendo do tipo e do programa da actividade.

### 3) O programa JUVENTUDE

Claro que o programa de financiamento mais importante para o trabalho informal e não formal com jovens é o programa JUVENTUDE. Pode encontrar todos os pormenores no guia do utilizador, disponível no site da Comissão Europeia. O site é actualizado regularmente e deve consultá-lo antes de planear trabalhar com o programa JUVENTUDE.

O programa  
JUVENTUDE

#### Site do programa da JUVENTUDE

<http://europa.eu.int/comm/education/youth/youthprogram.html>

O site está maioritariamente em inglês, mas pode encontrar não só o guia do utilizador como também outros documentos úteis nas restantes línguas da União Europeia.

Este site também contém formulários de candidaturas. Recomendamos que entre em contacto com a sua agência nacional antes de desperdiçar tempo numa candidatura. Eles podem apoiá-lo com o desenvolvimento das suas ideias e aconselhá-lo sobre as prioridades nacionais. Todos os anos, o programa JUVENTUDE tem vários prazos de candidatura para os projectos seleccionados a nível nacional (actualmente 5 vezes por ano) e três prazos por ano para projectos a nível europeu.

## O programa JUVENTUDE

### Acção 1 – Juventude para a Europa (intercâmbios de jovens)

- Para grupos de jovens com idades entre os 15 e os 25 anos;
- Mínimo 16 pessoas por grupo, máximo 60;
- Projectos transnacionais baseados em temas;
- Podem ser bilaterais com dois países parceiros, trilaterais com três países parceiros ou multilaterais quando envolvem quatro ou mais países.

### Acção 2 – Serviço Voluntário Europeu (SVE)

- Para jovens entre os 18 e os 25 anos;
- Colocações voluntárias em comunidades locais por toda a Europa;
- Colocações a curto prazo – projectos de 3 semanas a 6 meses;
- Colocações a longo prazo – projectos de 6 a 12 meses;
- Variedade de cenários de trabalho (herança, cultura, sector de cuidados, com crianças, jovens, etc.).



Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira

**Ação 3 – iniciativas de Jovens**

- As iniciativas de jovens permitem que os jovens (15 a 25) concebam, giram e dirijam projectos da sua própria escolha na sua comunidade local;
- Projectos devem ter uma dimensão europeia;
- As candidaturas deferidas podem receber até 10,000 euros para custear os seus projectos;
- Este esquema provou ter imenso sucesso relativamente à motivação dos jovens com desvantagens, para além de ser uma ferramenta excelente de apoio ao seu desenvolvimento pessoal e aquisição de habilitações relevantes para a sua vida de trabalho.

**Ação 4 – Capital Futuro**

- Esta acção tem como público-alvo os jovens que já completaram um Serviço de Voluntário Europeu (SVE);
- Embora seja mais vocacionada para indivíduos, permite que dois jovens se candidatem ao mesmo projecto desde que demonstrem ligações relevantes;
- Os candidatos devem candidatar-se até dois anos depois de ter completado o SVE.

**Ação 5 – Acções Conjuntas – envolvem o programa JUVENTUDE, Sócrates e Leonardo da Vinci**

- Projectos que têm como objectivo promover a cooperação entre os actores dos programas JUVENTUDE, Sócrates e Leonardo da Vinci;
- A abertura de concursos para projectos é feita em separado e é publicada no site da Comissão Europeia, especificando as condições especiais, os temas e as prioridades.

**Ação 6 – Medidas de apoio**

As medidas de apoio fornecem as ferramentas necessárias para ajudar todos os que trabalham no campo da juventude a:

- Encontrar parceiros, desenvolver habilitações para o trabalho com jovens e preparação para projectos;
- Partilhar boas práticas, desenvolver políticas para os jovens, construir parcerias transnacionais e desenvolver cooperação com países fora da União Europeia;
- Os projectos podem ter o formato de seminários, cursos, visitas, etc., dependendo dos objectivos da actividade.

**4) O programa Leonardo da Vinci**

Este programa encoraja as actividades de formação vocacional e, especialmente, as iniciativas de mobilidade transnacional relacionadas com a aprendizagem contínua, a empregabilidade e a inclusão social. A partilha de boas práticas, o desenvolvimento de materiais de formação e os projectos relacionados com outros programas como a JUVENTUDE e Sócrates também podem ser financiados. As candidaturas devem ser feitas através das agências nacionais, e as instituições, públicas ou privadas, envolvidas na educação e formação vocacional são elegíveis para a candidatura.

**O site do programa Leonardo da Vinci é**

<http://europa.eu.int/comm/education/leonardo.html>

Este site está disponível em inglês, francês e alemão mas os guias e outros documentos úteis, bem como formulários, são disponibilizados nas restantes línguas da União Europeia.



## 5) O programa Sócrates

Este programa tem como objectivo fortalecer a dimensão Europeia integrada na educação, apoiando projectos que melhorem o conhecimento e a consciência das línguas da União Europeia, promovam a cooperação e a mobilidade e encorajem a inovação. O programa consiste em várias acções, sendo as mais importantes:

- Comenius – educação escolar
- Erasmus – educação superior
- Grundtvig – educação para adultos e outros caminhos educativos
- Língua – ensino e aprendizagem de línguas
- Minerva – tecnologias da informação e da comunicação na educação

Todos os membros da comunidade da educação (estudantes, professores, etc.) são elegíveis para a candidatura. A maioria das candidaturas deverá ser feita através da instituição. Existe uma rede de contactos nacionais a nível europeu.

### O site do programa Sócrates é

<http://europa.eu.int/comm/education/socrates.html>

O site está disponível em 11 línguas da União Europeia.

### Dica COYOTE n.º 7

Os actuais programas para jovens e para a educação são válidos até ao final de 2006. Antes dessa data, a Comissão Europeia fará propostas relativamente ao futuro desses programas. Nessa altura, há hipótese de comentar as propostas e de influenciar a nova geração de programas para o pós 2006. Participe nas consultas sobre estes programas. Facilitará os seus financiamentos no futuro, pois estará a contribuir para a formação dos programas. O Fórum Europeu da Juventude, e a plataforma das organizações de jovens na Europa, podem ajudá-lo a envolver-se neste processo – veja [www.youthforum.org](http://www.youthforum.org)



## 6) Os fundos estruturais da União Europeia

Os fundos estruturais, para além de envolverem somas mais avultadas de dinheiro, normalmente também cobrem um período de tempo mais longo. Concentram-se fundamentalmente no desenvolvimento económico e social das regiões, podendo incluir formação e desenvolvimento pessoal para os jovens. O termo “empregabilidade” é frequentemente utilizado para descrever o tipo de resultados esperados por este tipo de financiamento.

Existem vários fundos no âmbito dos fundos estruturais mas os mais úteis na área de trabalho com jovens são o Fundo Social Europeu (FSE) e o Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional (FEDR). Estes fundos abordam essencialmente o trabalho levado a cabo por escolas, ONGs, empresas privadas e agências governamentais nas áreas geográficas denominadas Objectivo 1, 2 ou 3. Quanto mais baixo for o número, mais alta é a necessidade económica da região ou sub-região. O estatuto de Objectivo 1 e Objectivo 2 é aplicado a áreas geográficas específicas enquanto que o Objectivo 3 cobre quase todas as restantes partes da UE. Uma série de agências, pertencentes a cada área geográfica, desenvolvem um plano de desenvolvimento regional, que é aprovado pela Comissão Europeia e mais tarde utilizado para hierarquizar os subsídios para os projectos individuais. Encoraja-se as parcerias entre agências de uma região e nalgumas regiões o voluntariado e o sector da juventude são os maiores beneficiários dos fundos. Geralmente, exige-se que a organização tenha o correspondente dos fundos a que se candidata, mas o apoio em géneros também pode ser utilizado. Pode encontrar mais pormenores relativos aos fundos estruturais no site [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/)

## Outros fundos da União Europeia



Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira



*index\_en.htm* e no site <http://europa.eu.int/esf>. Deve também contactar os gabinetes governamentais regionais para informação local específica.

## 7) Financiamentos da União Europeia para países em condições de pré-acesso e para países terceiros

A União Europeia oferece ajuda externa via: (a) contratos para fornecer serviços, abastecimentos ou trabalhos para países beneficiários ou (b) subsídios (geralmente para projectos submetidos por organizações não lucrativas). Esta ajuda é normalmente oferecida sob a égide de um dos programas ou instrumentos de ajuda externa da União Europeia (Phare, Ispa e Sapard para países candidatos; Tacis para os estados independentes da Mongólia; Cards para a Albânia, Bósnia e Herzegovina, Croácia, a República da Macedónia, Sérvia e Montenegro; ALA para os países da Ásia e da América Latina; MEDA para os parceiros do Mediterrâneo e EDF para os países de África, das Caraíbas e do Pacífico) ou no âmbito de orçamentos específicos, tal como os de África do Sul.

A tabela que se segue descreve os vários programas e instrumentos disponíveis. Muitos deles podem ser utilizados para actividades para jovens ou relacionadas com os jovens, embora abarquem muito mais do que apenas esse sector.

Programa/ instrumentos	Participação aberta a pessoas naturais ou legalizadas em
<b>PHARE, ISPA &amp; SAPARD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estados-membros da UE</b></li> <li>• <b>Estados destinatários</b> no programa <b>Phare</b>: Bulgária, República Checa, Estónia, Hungria, Letónia, Lituânia, Polónia, Roménia, Eslováquia e Eslovénia (10 países)</li> </ul>
<b>CARDS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estados-membros da UE</b></li> <li>• <b>Estados destinatários</b> do programa <b>CARDS</b>: Albânia, Bósnia e Herzegovina, Croácia, República da Macedónia, Sérvia e Montenegro (5 países)</li> <li>• <b>Estados destinatários</b> do programa <b>Phare</b> (já mencionados) e os países do sudeste europeu: <b>Turquia, Chipre e Malta</b> (3 países)</li> </ul>
<b>TACIS</b>	<p>a) <b>Contratos financiados por compromissos orçamentais para 1996-99</b> (Regulamento do Conselho nº1279/96 de 25 Junho 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estados-membros da UE</b></li> <li>• Estados destinatários do programa Tacis: Arménia, Azerbaijão, Bielorrússia, Geórgia, Casaquistão, Quirguistão, Moldávia, a Federação Russa, Tajiquistão, Turquemenistão, Ucrânia, Uzbequistão e Mongólia (13 países)</li> <li>• Em <b>casos excepcionais</b>, participação de naturais e pessoas legais dos <b>parceiros do mediterrâneo</b> e dos <b>países destinatários</b> do programa <b>Phare</b></li> </ul> <p>b) <b>Contratos financiados por compromissos orçamentais para 2000 em diante</b> (Regulamento do Conselho nº 99/2000 de 29 Dezembro 1999)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estados-membros da UE</b></li> <li>• <b>Estados destinatários</b> do programa <b>Tacis</b> (já mencionados)</li> <li>• <b>Estados destinatários</b> do programa <b>Phare</b> (já mencionados)</li> <li>• Em <b>casos excepcionais</b>, participação de pessoas naturais ou legalizadas nos <b>parceiros do mediterrâneo</b>.</li> </ul>





<b>MEDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estados-membros da UE</b></li> <li>• Os <b>parceiros do Mediterrâneo</b>: Algéria, Chipre, Egipto, Israel, Líbano, Malta, Marrocos, Síria, Tunísia, Turquia, Cisjordânia e a Faixa de Gaza (12 países)</li> </ul>
<b>ALA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estados-membros da UE</b></li> <li>• Países em desenvolvimento na Ásia ou na América Latina que não sejam signatários da Convenção de Lomé (EDF) ou beneficiários do programa MEDA: Afeganistão, Argentina, Bangladesh, Birmânia, Butão, Bolívia, Brasil, Camboja, Chile, China, Colômbia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Equador, Guatemala, Honduras, Índia, Indonésia, Laos, Malásia, Maldivas, México, Nepal, Nicarágua, Paquistão, Panamá, Paraguai, Peru, Filipinas, Singapura, Sri Lanka, Tailândia, Uruguai, Venezuela, Vietname e Iémen (37 países)</li> <li>• Em <b>casos excepcionais</b>, participação de pessoas naturais ou legalizadas de <b>outros países vizinhos de ALA</b></li> </ul>
<b>EDF</b>	<p>a) <b>6.º e 7.º fundos EDF</b> (NB: entidades não lucrativas não podem participar)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estados-membros da UE excluindo a Áustria, a Finlândia e a Suécia</b> (Estados-membros da UE anterior a 1995)</li> <li>• <b>Estados da ACP (África, Caraíbas, Pacífico) excluindo a África do Sul</b>: Angola, Antígua e Barbuda, as Bahamas, Barbados, Belize, Benin, Botswana, Burkina-faso, Burundi, Camarões, Cabo Verde, Republica de Africa Central, Chade, Comoros, Congo (Brazzaville), Congo (Kinshasa), Costa do Marfim, Djibouti, Dominica, República Dominicana, Guiné Equatorial, Eritreia, Etiópia, Fiji, Gabão, Gambia, Ghana, Grenada, Guine, Guiné-Bissau, Guiana, Haiti, Jamaica, Quênia, Kiribati, Lesoto, Libéria, Madagáscar, Malawi, Mali, Mauritânia, Maurícias, Moçambique, Namíbia, Níger, Nigéria, Papua Nova Guiné, Ruanda, São Cristóvão e Neves, Santa Lúcia, São Vicente e Granadinas, Samoa, São Tome e Príncipe, Senegal, Seicheles, Serra Leoa, Ilhas Salomão, Somália, Sudão, Suriname, Suazilândia, Tanzânia, Togo, Tonga, Trinidad e Tobago, Tuvalu, Uganda, Vanuatu, Zâmbia e Zimbabué (70 países)</li> </ul> <p>b) <b>8.º fundo EDF</b> (NB: entidades não lucrativas não podem participar)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estados-membros da UE</b> (15 países)</li> <li>• <b>Estados-membros da ACP incluindo a África do Sul</b> (71 países)</li> </ul>
<b>África do Sul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados-membros da UE (15 países)</li> <li>• Estados-membros da ACP incluindo a África do Sul (71 países)</li> </ul>

NB: Nalguns casos, dependendo do âmbito do orçamento, podem ser aplicadas regras especiais de elegibilidade, que estão descritas no aviso de candidatura.

Os subsídios são atribuídos a projectos submetidos pelas organizações externas (geralmente não lucrativas) à União Europeia. Pretende-se que os projectos sejam seleccionados em conformidade com os convites para propostas. A publicação dos anúncios públicos indicará as prioridades relevantes para financiamento da União Europeia, os critérios de elegibilidade e outras condições para a atribuição de subsídios.



A página do site [http://europa.eu.int/comm/europeaid/tender/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/europeaid/tender/index_en.htm) permite aceder aos convites actuais e futuros (bem como os convites cujos prazos já expiraram e informação sobre subsídios que já foram atribuídos).

No entanto, não deve apenas procurar por financiamentos especificamente para a juventude. Existem vários campos onde a sua organização pode apresentar uma proposta relevante, como sejam: reintegração social e assistência, protecção do meio ambiente, cultura, educação e participação cívica. Todavia, e antes de procurar por oportunidades de financiamento da União Europeia na Internet, considere os seguintes aspectos, uma vez que são regras geralmente aplicadas:

Primeiro, e antes de mais, apenas as organizações legalmente registadas são elegíveis. Mais ainda, a administração de projectos financiados pela União Europeia necessita, cada vez mais, de capacidade de gestão. Responda, com consciência, às seguintes questões:

- A minha organização cumpre todas as condições legais?
- A administração da minha organização é funcional?
- A minha organização tem contabilista?
- A minha organização elabora relatórios anuais (financeiros e relatórios de actividades)?
- A minha organização já liderou projectos com orçamentos semelhantes ao que nos estamos a candidatar para este projecto? Se não, consigo provar que a minha organização tem capacidade para administrar somas avultadas de dinheiro?
- A minha organização tem experiência na área deste novo projecto? Se não, algum dos colaboradores envolvidos no projecto é especialista nessa área?
- Que tipo de relações temos com as autoridades/instituições publicas (locais e centrais)?

Em segundo lugar, normalmente, os programas de financiamento da União Europeia estão abertos a parcerias entre organizações não governamentais e autoridades públicas (locais ou centrais). Assim, o estabelecimento de contactos com as autoridades públicas relevantes pode ser vital para a sua organização, descobrir quais as prioridades que eles têm no campo das suas actividades, obter reconhecimento como um parceiro digno de confiança. No final, facilitará a abordagem com uma proposta de parceria.

## 8) Financiamentos do Conselho da Europa para as actividades com jovens

O trabalho do Conselho da Europa abrange todos os grandes temas sociais e políticos que afectam a sociedade europeia (com a excepção da defesa) – direitos humanos, media, cooperação legal, questões sociais e económicas, saúde, educação, cultura, património, desporto, meio ambiente, autoridades locais e regionais e a juventude.

**O Conselho da Europa é uma organização inter-governamental que tem três objectivos principais:**



- Proteger e fortalecer a democracia pluralista e os direitos humanos;
- Procurar soluções para os problemas que a sociedade enfrenta;
- Promover uma identidade cultural europeia genuína.

De forma a apoiar o trabalho com jovens a nível europeu, o Conselho da Europa fundou os Centros Europeus para Jovens, a Fundação Europeia para a Juventude e o Fundo de Solidariedade para a Mobilidade dos Jovens. Estas instituições podem apoiar os projectos que envolvem os jovens em todos os Estados-membros e ainda na Bielorrússia (uma vez que participa na cooperação cultural através da Convenção Cultural Europeia do Conselho da Europa).



**Assim os 45 estados membros do Conselho da Europa (a partir de Julho de 2004) são:** Albânia, Andorra, Arménia, Áustria, Azerbaijão, Bélgica, Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Croácia, Chipre, Republica Checa, Dinamarca, Estónia, Finlândia, França, Geórgia, Alemanha, Grécia, Hungria, Islândia, Irlanda, Itália, Letónia, Liechtenstein, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Moldávia, os Países Baixos, Noruega, Polónia, Portugal, Roménia, Federação Russa, São Marino, Sérvia e Montenegro, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Suécia, Suíça, “a ex-jugoslava republica da Macedónia”, Turquia, Ucrânia, e Reino Unido.

Integrado no Conselho da Europa, a Direcção da Juventude e do Desporto é responsável pelo trabalho nesses dois campos. O principal objectivo do Conselho da Europa, relativamente à Juventude e ao Desporto, é estabelecer políticas para a Juventude e Desporto comuns à Europa, promovendo a participação dos jovens, a cidadania responsável, melhores oportunidades educativas e de emprego, democratização do desporto e o espírito do *fair-play*.

#### Site do Conselho da Europa:

[www.coe.int/youth](http://www.coe.int/youth)

Está disponível em inglês e francês.

A Direcção da Juventude e do Desporto do Conselho da Europa oferece três tipos diferentes de apoio a actividades internacionais para jovens e organizações, trabalhando com “multiplicadores”, isto é, jovens e pessoas que trabalham com jovens que estão já em posição para transmitir novos conhecimentos a outros jovens e colegas. O sector da juventude do Conselho da Europa não atribui subsídios financeiros a jovens individuais, como por exemplo: bolsas a estudantes, bolsas de alojamento ou bolsas para viagens. Os recursos financeiros disponibilizados para o Conselho da Europa são consideravelmente menos do que os que são disponibilizados para a União Europeia. Contudo, a maioria dos financiamentos são decididos em conjunto, numa base de co-gestão, pelos jovens e pelos Estados-membros. É, por isso, fundamental considerar o financiamento como um meio para estabelecer uma parceria com o Conselho da Europa, em vez de uma mera ferramenta financeira. Pode encontrar informações detalhadas sobre as condições para obtenção de financiamento no site [www.coe.int/youth](http://www.coe.int/youth) seleccione o Apoio financeiro.

## 9) A Fundação Europeia da Juventude

O objectivo da Fundação Europeia da Juventude (FEJ) é encorajar a cooperação entre os jovens na Europa, oferecendo apoio financeiro para as actividades europeias de jovens que promovam a paz, a compreensão e a cooperação num espírito de respeito pelos valores fundamentais do Conselho da Europa, como sejam: os direitos humanos, a democracia, a tolerância e a solidariedade.

25

Financiamentos  
do Conselho  
da Europa

A Fundação  
Europeia da  
Juventude



Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira

**Regras básicas governamentais para a distribuição dos recursos da FEJ:**

- Os candidatos devem ser ou uma organização não governamental internacional de jovens ou rede, ou uma organização de jovens nacional ou uma rede em cooperação com, pelo menos, três outras organizações nacionais ou redes de diferentes Estados-membros;
- No máximo um quarto dos participantes pode ter mais de 30 anos;
- Como regra de elegibilidade, um projecto tem de ter lugar em um (ou mais) Estados-membros do Conselho da Europa;
- Os participantes e os organizadores têm de fazer uma contribuição financeira significativa para a actividade. A FEJ não financia mais do que dois terços do custo total do projecto.

A FEJ oferece apoio financeiro para os seguintes tipos de actividades, empreendidas por organizações não governamentais de jovens ou redes ou por outras instituições não governamentais envolvidas na área do trabalho com jovens:

- Actividades educativas, sociais, culturais e humanitárias com carácter europeu;
- Actividades que tenham como objectivo o fortalecimento da paz e da cooperação na Europa;
- Actividades que promovam uma estreita cooperação e um melhor entendimento entre os jovens na Europa, particularmente ao desenvolverem meios de partilha de informações;
- Actividades que estimulem ajuda mútua na Europa e nos países em desenvolvimento com objectivos culturais, educativos e sociais;
- Estudos, investigações e documentação sobre assuntos de jovens.

**A FEJ apoia quatro tipos de actividades:**

- **Categoria A** – reuniões internacionais para jovens
- **Categoria B** – outras actividades que não reuniões
- **Categoria C** – apoio para ajudar a cobrir custos administrativos de organizações não governamentais internacionais ou redes
- **Categoria D** – projectos-piloto

**Normalmente há dois prazos gerais por ano para a submissão de candidaturas.**

- **1.º de Abril** – para actividades a realizar no primeiro semestre do ano seguinte;
- **1.º de Outubro** – para actividades a realizar no segundo semestre do ano seguinte.

Em casos excepcionais, as candidaturas podem ser consideradas ad hoc..

**10) O Fundo de Solidariedade para a Mobilidade dos Jovens**

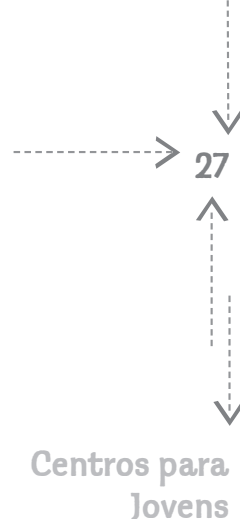
Em 1995, o Conselho da Europa e a União Internacional de Caminhos-de-ferro (UICF) uniram esforços para criar um fundo para apoiar a mobilidade dos jovens com desvantagens. Por cada cartão InterRail vendido é doado um euro para o financiamento de projectos que envolvam os jovens da Europa com menos oportunidades, tornando possível a sua presença em actividades internacionais e levando-os em viagens de contacto com a descoberta e cruzamento de culturas. Os fundos provêm apenas para os jovens com antecedentes desprivilegiados, ou pertencentes a áreas subdesenvolvidas e pretende cobrir as despesas de viagem para que possam participar nas actividades educativas internacionais. Não tem como objectivo apoiar viagens turísticas. De forma a estar qualificado para o apoio, o projecto deve envolver, pelo menos, dois países e um mínimo de 10 pessoas para a viagem.



O Fundo de Solidariedade para a Mobilidade dos Jovens apoia entre 30 e 40 projectos por ano.

### **11) Sessões de estudo nos Centros Europeus para Jovens**

As sessões de estudo são seminários organizados por organizações não governamentais internacionais de jovens sobre um tema relevante para o seu desenvolvimento organizacional e para a comunidade. Têm lugar em qualquer um dos Centros Europeus para Jovens. Os Centros oferecem a infra-estrutura para os seminários, bem como apoio educativo e orientação por um conselheiro educativo ou consultor externo designado para cada sessão de estudo. O conselheiro/consultor é envolvido na fase de preparação, na implementação do programa do seminário e no acompanhamento. Ele/a trabalha com uma equipa multicultural e com a organização em questão. Em média, anualmente, os Centros Europeus para Jovens de Estrasburgo e de Budapeste são anfitriões de cerca de 30 sessões de estudo.



**Mochila Pedagógica**  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira

## Secção 3 – Financiadores independentes

Entre as primeiras questões que normalmente surgem sobre os financiadores independentes estão: “Quem são eles?”, “O que fazem?” e “Quais são os diferentes tipos de financiadores independentes na Europa?”.

### Tipos de financiadores independentes:

- Fundações
- Financiadores corporativos
- Filantropos individuais

Cada tipo tem as suas próprias características, da mesma forma que a melhor maneira de os abordar também varia. Infelizmente, a maioria das pessoas não se apercebe do leque e da diversidade dos financiadores independentes que existem na Europa. De facto, algumas pessoas têm até um conceito errado – por exemplo, sobre o que são fundações e financiadores corporativos e como é que operam.

Há várias diferenças entre os financiadores independentes, incluindo a distinção entre os que são organizados e os que não o são. As Fundações e os financiadores corporativos têm, a maior parte das vezes, pessoal profissional; enquanto que os filantropos individuais apostam nos voluntários e não no pessoal. Mais ainda, é importante não esquecer que algumas fundações empregam apenas um pequeno número de trabalhadores, de forma a concentrar os seus recursos nas actividades de financiamento. Os angariadores de subsídios devem ter em conta que, todos os dias, os financiadores independentes recebem muitas candidaturas e podem não ter tempo de as avaliar todas adequadamente. De forma a ajudar os financiadores e os seus trabalhadores, é fundamental que os angariadores preparem cuidadosamente as suas candidaturas. Esta Mochila Pedagógica tenta responder às questões referidas e clarificar a panóplia de financiadores independentes na Europa, abordando as questões em três secções:

1. **Fundações** – oferece uma imagem geral das fundações independentes que existem actualmente na Europa e mostra qual o seu papel na filantropia moderna. Oferece também detalhes dos diferentes tipos de fundações existentes na Europa.
2. **Programas de cidadania corporativa** – examina os financiadores corporativos (outra componente da comunidade de financiadores independentes), a sua longa tradição de cidadania corporativa e as tendências actuais na Europa.
3. **Filantropos individuais** – oferece várias dicas sobre como abordar indivíduos com posses.

Na bibliografia integrada no final desta Mochila Pedagógica listamos várias direcções de fundações e financiadores corporativos que podem funcionar como ponto de partida para qualquer processo de angariação de fundos.

### 1) Fundações

O panorama das fundações existentes na Europa é extremamente variado, em parte devido à variedade de línguas e culturas e das diferenças nos meios legais/fiscais de um país para o outro. As fundações são uma parte importante da comunidade de financiamentos independentes. Representam uma fonte valiosa de rendimentos para as organizações não lucrativas. Mas o que é uma fundação? Como é que estas



organizações se transformaram em importantes forças para as alterações sociais e em valiosas alternativas ao apoio governamental tradicional? Será que uma *trust* britânica, uma *fondation* francesa, uma *Stiftung* alemã e uma *fundacja* polaca têm alguma coisa em comum? Até que ponto serão comparáveis?

Juntamente com os variados termos para a palavra “fundação” existentes por toda a Europa, existem também variados tipos diferentes de fundações. Há fundações criadas por doações, fundações comunitárias, fundações operativas e fundações corporativas. Algumas fundações na Europa são beneficiárias das lotarias ou de jogos. Outras podem ser consideradas como fundações cobradoras/distribuidoras, que reúnem fundos de várias fontes, incluindo os fundos públicos, para empreenderem os seus programas operativos ou atribuírem subsídios. Algumas fundações são híbridas, combinando vários elementos, como por exemplo a Fundação King Baudouin (Bélgica) é uma fundação operativa com um donativo, recebe ganhos da lotaria, angaria continuamente fundos públicos, e tem um programa de subsídios.

O que é exactamente uma fundação? Neste momento, torna-se fundamental oferecer uma descrição praticável e comumente aceite do que é uma fundação, para servir de base ao resto desta secção. O Centro Europeu de Fundações (CEF) estabeleceu os seguintes conceitos gerais do que é uma fundação.

### O que é uma fundação?

“Fundações:

- São instituições não lucrativas constituídas separadamente;
- Têm a sua própria fonte de rendimentos segura, normalmente mas não exclusivamente, de um donativo inicial ou capital;
- Têm o seu próprio conselho de governação;
- Utilizam os seus recursos financeiros para fins educativos, culturais, religiosos, de investigação, sociais, ou outros objectivos para benefício público;
- Utilizam os seus recursos financeiros através de subsídios atribuídos a organizações não lucrativas ou operando os seus próprios programas e projectos.”

Fonte: Centro Europeu das Fundações, Bruxelas (Bélgica)

Embora existam imensas diferenças a nível nacional, que surgem dos desenvolvimentos culturais ou legais, e ainda diferenças de terminologia, os aspectos listados abarcam a maioria das fundações que existem hoje na Europa, distinguindo-as das organizações não lucrativas, ao dirigirem os seus próprios programas e outras fontes de financiamento não independente.

## 2) Tipos de fundações na Europa

Além desta definição conceptual de fundação, o Centro Europeu de Fundações, em Bruxelas, produziu a Tipologia de Fundações na Europa (publicado pelo CEF em 1997). A tipologia é uma tentativa de fornecer uma imagem mais clara da diversidade da comunidade de fundações na Europa, onde são identificados quatro grupos, sendo que cada grupo tem uma série de subcategorias.

### Quatro tipos de fundações:

- Fundações independentes
- Fundações corporativas
- Fundações apoiadas pelo Governo
- Fundações angariadoras





As fundações na Europa também podem ser classificadas de acordo com critérios como a fonte do financiamento, a composição do conselho de administração (quem controla o processo de tomada de decisão?) ou a abordagem à distribuição dos recursos financeiros.

#### De onde vem o dinheiro?

##### As principais fontes de rendimentos das fundações são:

- Juros sobre o donativo
- Donativos ou doações (somadas de dinheiro disponibilizadas pela morte do doador)
- Lotaria
- Actividades comerciais (publicações, etc.)
- Dividendos de acções
- Contribuições anuais de uma empresa/empresas
- Campanhas de angariação de fundos

#### • Fundações independentes

As fundações independentes compõem a grande maioria do conjunto de fundações existentes na Europa. Contudo, existe uma série de subgrupos que reflectem, de forma mais precisa, os diferentes tipos de fundações independentes. Os tipos mais comuns de fundações independentes são as controladas por famílias e as fundações controladas por administradores. O donativo original que estabelece uma fundação surge, normalmente, de um donativo individual ou familiar, e a fundação atribui subsídios ou opera programas com os ganhos que daí advêm. As fundações independentes incluem também fundações que atribuem prémios, como a fundação Nobel, e as que recebem fundos dos ganhos da lotaria. Em ambos os casos, um conselho de administradores dirige as actividades. Integrada ainda na definição de fundação independente, o CEF inclui também as fundações de duração limitada e os fundos tal como reconhecidos na Europa.

#### Exemplo de uma fundação independente: a Fundação Bernard van Leer (dos Países Baixos)

A Fundação Bernard van Leer foi fundada em 1949. O rendimento da fundação advém da doação de Bernard van Leer, um industrial e um filantropo holandês, que viveu entre 1883 e 1958. Ele foi o fundador das Royal Packaging Industries Van Leer, que são agora parte da Huhtamaki Van Leer, uma empresa de embalagens que opera em 55 países, em todo o mundo.

#### • Fundações corporativas

Existem dois tipos de fundações corporativas. Uma fundação com juros corporativos é aquela onde o total do investimento da fundação inclui mais de 50% das acções não preferenciais de uma empresa. Por sua vez, este investimento constitui mais de 50% do capital com o qual a fundação desempenha o seu trabalho. As fundações corporativas são fundações constituídas separadamente, estabelecidas por uma empresa, da qual dependem, numa primeira instância, do apoio anual para os seus programas.

De salientar que muitas corporações também fazem contribuições significativas de bens, serviços e dinheiro através da cidadania corporativa ou de programas de investimento de comunidades corporativas. Apesar de não estarem incluídas na tipologia das fundações, estas actividades são uma parte vital do financiamento independente disponível para as organizações não lucrativas como as organizações de jovens. Por isso, abordaremos o investimento da comunidade corporativa numa secção em separado.



#### Exemplo de uma fundação corporativa: Fundación La Caixa (Espanha):

A Fundación La Caixa nasceu da fusão da Fundación Caixa de Pensions e da Fundación Caixa de Barcelona. É uma organização não lucrativa dedicada a servir a sociedade. A fundação foi estabelecida pela Caixa d'Etalvis i Pensions de Barcelona que, como banco de poupanças e de acordo com a lei espanhola, pode doar cerca de 50% do seu lucro para actividades sócio-culturais.

#### ● Fundações apoiadas pelo governo

Actualmente, podemos encontrar dois tipos de fundações apoiadas pelo governo na tipologia do CEF. As fundações governamentais incluem fundações nacionais intergovernamentais e governadas por supranacionais. A característica em comum é que a instituição governamental que estabeleceu a fundação controla os honorários dos principais administradores, apesar de poderem existir administradores que não pertençam ao governo. Normalmente, o financiamento provém directamente do governo, apesar de poderem procurar outras fontes de rendimento. As fundações políticas, um segundo tipo, são raras na Europa. Estas fundações existem essencialmente na Alemanha. Estão normalmente afiliadas a um partido político e os seus programas reflectem os interesses e a filosofia do partido.

#### Exemplo de uma fundação apoiada pelo governo: A Westminster Foundation for Democracy (Reino Unido):

A Westminster Foundation for Democracy foi fundada pela Royal Prerogative. Os três principais partidos políticos de Inglaterra são representados pelo Conselho de Governadores, e nomeados pelo Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros, após consulta dos partidos. Há também um representante dos partidos mais pequenos, bem como das figuras não partidárias de empresas, dos sindicatos, do mundo académico e do sector não governamental.

#### ● Fundações angariadoras

Apesar de muitas fundações procurarem apoios correspondentes para programas especiais ou para as suas actividades de atribuição de fundos, este termo refere-se essencialmente a fundações que estão num processo de transição, que tentam constituir uma base de activos de bens ou valores e, ao mesmo tempo, requerem fundos financeiros contínuos. E é este objectivo a longo prazo que as distingue das organizações sem fins lucrativos, institutos ou outras organizações não governamentais que podem da mesma forma tentar angariar fundos para apoiar os seus próprios programas. As fundações angariadoras tentam transformar-se em instituições estabelecidas que atribuem subsídios e, como tal, podemos encontrá-las na Europa Central e Oriental.

#### Exemplo de uma fundação angariadora: Fundacja Pomocy Wzajemnej 'Barka' (Polónia):

A Fundacja Pomocy Wzajemnej 'Barka' foi fundada para ajudar os grupos marginalizados como os ex-pacientes psiquiátricos, os desalojados, os ex-prisioneiros e as crianças e mulheres vulneráveis. A primeira comunidade Barka foi fundada em Wladyslawowo. No ano seguinte, o grupo fundiu-se com a Foundation in Aid of Persons in Deep Crisis e criou mais duas comunidades. Desde então, cerca de 1.500 pessoas por mês foram ajudadas pelas comunidades da fundação, e usaram os serviços educativos e temporários como o fornecimento de comida, as actividades bancárias, serviço de refeições, as instalações sanitárias, cuidados médicos e dentários e os programas pré e pós escola para as crianças. As actividades levaram à criação do Centro Regional para as Organizações Não Governamentais sem fins lucrativos em Poznan, um grupo que encoraja novas actividades e representa os interesses do terceiro sector.

Fundações



Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira

### 3) Fundações na Europa de hoje – características comuns

Entre as questões colocadas sobre fundações encontramos “Porquê criar uma fundação?”. Há várias razões para o fazer, dependendo do tipo de fundação e, em grande parte, do fundador inicial. Os factores incluem:

- Ausência de herdeiros naturais;
  - Desejo de criar uma homenagem viva ao fundador;
  - Realização de um propósito de caridade durante um longo período de tempo;
  - Criar ou manter uma estrutura organizacional estável para uma organização existente (por ex: A Fundação Mundial dos Escuteiros);
  - Vantagens fiscais;
  - Criar um instrumento para comunicação corporativa (empresas).
- “Uma fundação vive para todo o sempre” – o objectivo de qualquer fundação é de sobreviver à morte do seu fundador. Ao decidir a sua missão e prioridades, uma fundação pensa a longo prazo, o que influencia a escolha dos seus projectos. As fundações considerarão sempre o futuro da organização que estão a financiar e os acompanhamentos dos projectos. A sua prioridade serão projectos que se auto-sustentam no final do subsídio.
- “Uma fundação pertence a si própria” – uma vez que têm as suas próprias fontes de rendimentos, as fundações têm um profundo sentido de independência relativamente aos governos e às instituições públicas. Elas escolhem as suas próprias prioridades e os tipos de projectos que pretendem financiar. Por conseguinte, desempenham, por vezes, um papel valioso em campos inovadores e controversos. Desempenham também um papel importante na distribuição de saúde, agindo nas áreas onde as autoridades publicas não querem ou não podem intervir.

As fundações são fundamentais para ajudar a lidar com as causas de problemas, em vez de reagir paliativamente aos efeitos adversos do evento. Elas podem apoiar acções de auxílio, por parte de organizações não lucrativas e autoridades públicas, a emergências humanitárias, ambientais, sociais ou outras. Contudo, o grosso das suas acções preocupa-se em lidar com as causas subjacentes de um problema, tentando antecipar a mudança. Fazem-no apoiando a investigação, formando especialistas e testando novas abordagens, agindo, assim, como elementos catalisadores da inovação.

**Entre os diferentes factores que influenciam a fundação comunitária, vale a pena salientar as seguintes tendências:**

#### Principais áreas de interesse

Subsídios para estudos de pós-graduações, apoio para reformas escolares, investigação sobre a fibrose cística, prémios para programas televisivos, alterações parlamentares que atravessam fronteiras, programas de empregos e criação de empresas, investigação sobre a prevenção do risco e melhoria da gestão dos serviços de saúde, são apenas alguns exemplos das actividades das fundações existentes na Europa. As suas acções vão desde a protecção do meio ambiente ao desenvolvimento da infância precoce, prevenção da violência aos serviços de cuidados de saúde, trabalho com idosos à promoção da democracia participativa e diálogo das comunidades entre as fronteiras europeias e além dessas fronteiras. Contudo, na maioria dos países, as fundações concentram-se essencialmente na educação e na investigação, seguido pelos serviços de bem-estar. No entanto, existem várias excepções. Em França, por exemplo, a saúde também é prioritária; na Irlanda, o alojamento e o desenvolvimento e, em Espanha, a cultura e as artes.

#### Fundações comunitárias

Recentemente, a nova tendência é marcada pelo desenvolvimento de fundações comunitárias (que podem ser encaradas como fundações angariadoras de fundos). São mecanismos formais que capacitam as pessoas de uma comunidade a reunir fundos de forma a melhorar a sua qualidade de vida. São veículos que nutrem, sustentam e fortalecem a filantropia informal de uma comunidade. As fundações comunitárias podem ser ferramentas valiosas para ajudarem comunidades locais a abordar novas e crescentes



necessidades sociais, económicas e ambientais, mobilizando e criando novos recursos, contribuindo com subsídios para os projectos locais e construindo relações contributivas com outras organizações não lucrativas, empresas e agências governamentais. Actualmente, este tipo de fundação tem crescido no Reino Unido e começado a desenvolver-se noutros países como a Alemanha e os países da Europa Central e Oriental.

### Cooperação internacional

A cooperação internacional entre fundações tem vindo a desenvolver-se desde o início dos anos 90. Fundaram-se novas organizações e redes, demonstrando a prontidão dos fundadores para partilhar as suas experiências e boas práticas. Um exemplo é o Centro Europeu das Fundações, sediado em Bruxelas, que é uma associação de fundações e de fundadores corporativos baseada no conhecimento, dedicada a fortalecer a filantropia organizada na Europa e internacionalmente. Fundada em 1989 por 7 das fundações europeias mais importantes, hoje o CEF serve 200 membros, associados e subscritores.

## 4) Programas de cidadania corporativa

Um programa de cidadania corporativa (também denominado um programa de dívida corporativa ou responsabilidade social corporativa) é um programa de subsídios administrado por uma empresa com fins lucrativos. Normalmente, os programas de dívida corporativa não têm doações separadas e os seus totais de subsídios anuais estão directamente ligados aos lucros actuais. Além disso, algumas empresas fazem contribuições de caridade, não só através dos programas de dívidas, como também através das fundações patrocinadas por empresas. Os financiadores corporativos têm vindo a tornar-se a fonte de apoio mais acessível e notável para as associações de cidadãos, em especial para as organizações não lucrativas preparadas para pensar na mudança e para a identificação das suas necessidades de financiamento. Os financiadores corporativos oferecem formas mais variadas de apoio do que o que é tradicionalmente oferecido pelas fundações. As organizações que conseguem definir as suas necessidades extra financeiras, podem candidatar-se a uma ajuda preciosa. Esta ajuda, naturalmente grande, é composta por apoio financeiro directo, podendo também incluir, os não menos importantes:

- Patrocínios
- Formação
- Doações de equipamento ou provisões
- Empregados voluntários
- Correspondente às doações dos empregados
- Transferência de pessoal

### Porque é que as empresas doam?

- Para criarem boa vontade, para serem vistas como bons cidadãos na sua comunidade
- Para gozarem das vantagens fiscais
- Para estarem associadas a certas causas
- Porque o presidente está interessado numa certa causa

### Perspectiva histórica

Embora a cidadania corporativa tenha aumentado nos últimos anos, as empresas têm vindo a ajudar as comunidades onde estão instaladas há bem mais tempo. Na Irlanda, a Guinness (agora pertencente à *Diageo plc*) consegue localizar o seu primeiro registo de caridade no séc. XVIII, quando apoiou a comunidade dos arredores da sua fábrica de cerveja. Na Alemanha, a Corporação Daimler-Benz (agora Daimler-Chrysler) tem um historial de apoio à educação e às artes nas comunidades locais, desde o tempo da fusão da Daimler/Benz, em 1926. A empresa foi mais longe e criou uma fundação autónoma, a Gottlieb Daimlerund Karl Benz-Stiftung, em 1986, sendo imitada por outras grandes empresas a nível mundial, com o objectivo de acrescentar uma



dimensão independente aos seus trabalhos nesta área. Na Itália, o patrocínio cultural e artístico remonta à Renascença Italiana, com aristocratas como os Medicis, desempenhando o papel de precursores nesta esfera onde hoje têm lugar companhias como a Olivetti e a Fiat. Estas e muitas outras multinacionais italianas oferecem hoje um apoio valiosíssimo a empreendimentos artísticos por todo o mundo.

Actualmente, e com uma variedade considerável de actividades em cada país, a cidadania corporativa cresce vigorosamente, ganhando uma maior importância. Por toda a Europa, as organizações intermediárias com membros corporativos estão a encorajar e a melhorar a acção filantropa corporativa. Os líderes estão empenhados em criar um meio com mais e melhor cidadania corporativa.

### **Tendências actuais**

Há uma série de razões para o crescente interesse das empresas em desempenharem um papel mais influente nas comunidades onde estão instaladas e de onde retiram os seus lucros. Como resultado de uma maior consciencialização e pressão do consumidor, as empresas precisam de ser encaradas como honestas, conscientes do ambiente e preocupadas com as suas comunidades. Uma maior competição e a necessidade de fidelização do cliente significa que as empresas que são vistas como filantropas atraem uma reacção mais positiva por parte do consumidor. Apesar de muitas empresas terem já uma longa tradição de cidadania corporativa, esta não era sistemática nem tão pouco publicitada.

As empresas começaram também agora a reconhecer o valor do apoio em géneros, e a incluí-lo na avaliação da sua cidadania corporativa – e correctamente, uma vez que o mundo corporativo pode mais facilmente oferecer apoio em géneros ou propriedade do que ajuda financeira directa.

Normalmente, as corporações têm uma abordagem diferente das fundações relativamente aos subsídios. Cada donativo – seja ajuda financeira directa ou outra forma de apoio – tem um valor que é mensurável. Estes donativos não são uma obrigação da empresa, mas sim, algo que escolhem fazer como parte da sua estratégia de relações públicas.

Quando considerar candidatar-se a um apoio de uma empresa, é importante que avalie o que pode oferecer em troca. Os projectos com grande projecção onde o nome da empresa possa estar proeminentemente exibido – e onde eles possam usar a sua própria publicidade – são os que normalmente são apoiados pelas empresas. Um projecto que oferece a oportunidade de juntar “o fazer o bem” e a promoção da imagem da empresa é, sem dúvida, o mais atractivo.

Apesar da sua tradição de apoio às artes, aos projectos culturais e desportivos, actualmente as empresas apoiam um leque bem mais abrangente de áreas. O meio ambiente é muito popular, pois reflecte a preocupação e o interesse crescentes dos consumidores no tema.

Além disto, a própria comunidade empresarial tem vindo a reconhecer a sua própria responsabilidade social. Através dos seus programas e do trabalho conjunto para melhorar as suas acções sociais, as empresas assumem passos concretos na direcção dessa responsabilidade.

#### **Exemplo de um programa de cidadania corporativa:**

Johnson & Johnson é a empresa mais abrangente e com mais postos no mundo. É composta não só pelos produtos de cuidados de saúde, bem como também oferece serviços relacionados ao consumidor e a mercados farmacêuticos e profissionais. A família de empresas Johnson & Johnson, que consiste em 190 empresas que operam em 51 países, tem a sua sede em New Brunswick, New Jersey, nos EUA, onde a empresa foi fundada há mais de um século atrás. Actualmente a empresa emprega 97.800 pessoas. Os seus esforços estão basicamente concentrados na saúde infantil, no acesso a cuidados de saúde e na educação para a saúde. Além disso, apoia as iniciativas locais que ajudam as comunidades onde está localizada e onde opera, “contribuindo para um futuro saudável”.



## Tendências actuais

Os financiadores corporativos merecem uma nota especial. A maioria das corporações está bem consciente da função fortalecimento da imagem/melhoria da comunidade das suas actividades de cidadania corporativa. Como resultado, fazem contribuições significativas – alguns dos maiores subsídios europeus têm origem no mundo das empresas – mas integradas em áreas geográficas estritamente definidas. Estas áreas incluem tipicamente comunidades onde tenham fábricas ou onde o mercado seja favorável aos seus produtos.

### ● Abordar financiadores corporativos

Financiadores corporativos exigem, por vezes, uma abordagem ligeiramente diferente. Algumas empresas encaram os seus programas de investimento comunitário como puramente filantropos; outras encaram-nos como uma responsabilidade para com a comunidade. As corporações podem estabelecer departamentos separados para dirigirem os seus programas de dádivas, ou podem dirigi-los através dos departamentos de assuntos da comunidade, relações públicas ou até de marketing. De forma semelhante, algumas corporações estabelecem uma fundação corporativa que dirige os investimentos na comunidade enquanto que outras comprometem-se com as dádivas directas. A sua organização deve, antes de se candidatar a um apoio corporativo e em conformidade com o que foi mencionado, pesquisar cuidadosamente para se certificar que uma certa corporação é a apropriada para as suas necessidades. A abordagem geral para as fundações deve oferecer os alicerces da sua atitude para com os doadores, mas deve também ter em conta os seguintes pontos:

- Normalmente, os programas têm como objectivo melhorar as relações entre as corporações e as comunidades;
- Como é que o seu projecto realça a imagem da empresa?
- As empresas respondem, antes de mais, aos accionistas;
- As empresas raramente apoiam apelos religiosos.

## 5) Filantropos individuais

Tal como as fundações e financiadores corporativistas, muitos indivíduos privados apoiam as suas comunidades, simplesmente, porque acham que é o que devem fazer. Como dar é a escolha difícil. Os filantropos são indivíduos com posses e com preocupações filantrópicas gerais ou interessados em causas especiais. A maior diferença entre o indivíduo filantropo e outros financiadores corporativistas é que eles não integram nenhuma organização ou empresa. Por não terem nenhuma missão ou objectivos especiais, tornam-se mais flexíveis relativamente à política de doações.

Apesar do forte impulso caridoso, a maioria dos indivíduos com posses entra na esfera filantrópica com pouca experiência. Muitos praticam ainda a filantropia com cheques. Qualquer que seja a filosofia da doação empregue, doar sábia e eficazmente aumenta o impacto da doação, e passa a não ser apenas uma questão de contribuir para uma boa causa.

### Porque é que as pessoas dão?

A maioria dos filantropos é inspirado a doar por uma variedade de razões, que podem ir desde a convicção religiosa ao sentido do dever cívico. Existem vários motivos para doar dinheiro e outros recursos com fins de caridade, como sejam:

- A satisfação de ajudar os outros;
- O desejo de deixar uma marca na sociedade através da diferença significativa;
- O desejo de promover um conjunto de pontos de vista ou uma filosofia;
- Criar um memorial a um amigo ou a um bem amado;
- Retribuição a uma comunidade apoiante;
- Benefícios fiscais.





O desafio e a grande oportunidade passam por oferecer ajuda aos filantropos individuais para transformar a filantropia como parte integrante das suas vidas. Existem vários mecanismos disponíveis através dos quais um indivíduo com posses pode doar dinheiro para causas de caridade. Um passa por dar apoio financeiro directamente, normalmente em forma de subsídio, a uma organização de solidariedade, que agradecerá o donativo e o utilizará para as suas actividades em curso. Outra hipótese passa por fundar uma fundação. Estas duas abordagens servem propósitos diferentes. Ao fundar uma fundação, por exemplo, o indivíduo está a pensar a longo prazo: o objecto é uma fundação que se tornará numa entidade independente e que durará mais do que o seu fundador, continuando o trabalho iniciado.

Os filantropos individuais consultam normalmente as fundações experientes para saber mais informações sobre as necessidades da comunidade e boas práticas, bem como as armadilhas a evitar. Muitas fundações recebem pedidos de novos doadores que acabaram de fundar ou estão prestes a fundar a sua própria fundação. No entanto, poucas são as fundações que estão adequadamente equipadas para responder a esses pedidos. Muitos filantropos individuais não têm certezas sobre a melhor forma como alcançar os seus objectivos solidários. Questionam a necessidade real dos seus donativos ou se os grupos que apoiam estão realmente a fazer bom uso dos subsídios atribuídos. Outros consideram ainda que a doação de apoio não é particularmente satisfatória.

Em primeiro lugar, muitos filantropos individuais não conhecem as diferentes fases envolvidas na construção de um programa que atribui subsídios. Quando é que o dinheiro pode ser distribuído? É possível começar imediatamente, apesar de, em prol da eficácia, ser aconselhado um processo incrementado. O processo começa com a elaboração de uma política de atribuição de subsídios, aprendendo com outros modelos, desenvolvendo um plano por escrito e divulgando a mensagem para lidar com candidaturas, tomar decisões, rever a política e continuar a construir parcerias.

Em segundo lugar, é importante aperceber-se que muitos filantropos individuais são conduzidos pelos seus próprios valores, empreendedores, muito devido à sua experiência em negócios, e muito activos. Para eles, doar é não só um acto de compromisso como também um investimento sério a longo prazo, completo com as estratégias de saída futuras. As suas doações têm vindo a crescer para uma dimensão quase global. Além disso, estes filantropos individuais vêem-se, frequentemente, como os que atribuem subsídios em vez de filantropos tradicionais.

A maior dificuldade que se põe com os filantropos individuais é identificá-los uma vez que não existem directorias que ofereçam listas de interesses. Ao contrário das fundações, eles não publicam relatórios anuais, listas de subsídios atribuídos ou orientações para candidaturas. A solução pode passar por tentar obter os relatórios anuais e os relatórios dos projectos das organizações activas numa área semelhante à sua. Se eles tiverem agradecido aos seus financiadores – tal como devem fazer! – pode começar a pesquisar uma vez que já se assegurou que partilham interesses.

A maioria dos filantropos individuais também apoiará os projectos que serão levados a cabo na comunidade onde vivem ou de onde são originários. Vale a pena, por isso, pensar localmente de forma a identificá-los. Os jornais locais, regionais ou nacionais podem ajudá-lo. Além disso, há revistas que têm como alvo os mais ricos. Depois de os identificar a sua dificuldade passará por arranjar maneira de os contactar, uma vez que as moradas não costumam ser facultadas. Não há regras para a abordagem de filantropos individuais uma vez que eles não são tão organizados como as fundações. Contudo, a maioria das sugestões deixadas para abordar uma fundação ou financiadores corporativistas também são aplicáveis a indivíduos. Aconselhamo-lo a não pedir e a ser o mais entusiástico que puder. Você não está a pedir dinheiro, está sim a vender um projecto, uma ideia.

De qualquer forma, terá de estabelecer contacto pessoalmente e ser persuasivo e persistente. Os filantropos individuais apoiam não só as pessoas como também boas ideias. Se eles considerarem que você tem as pessoas certas do seu lado para levar a cabo o projecto, a probabilidade de apoiar a sua organização, através de um determinado projecto, é maior. E isto pode apenas ser o começo de uma relação a longo prazo com o financiador da sua organização.





## Secção 4 — Para que é que precisa do financiamento?

### 1) Missão, estratégia e sustentabilidade

Nesta Mochila Pedagógica, o termo gestão financeira é entendido num sentido mais lato. Normalmente, gestão financeira envolve orçamento, contabilidades e controle dos recursos financeiros. Nós entendemos que o termo ainda cobre os vários aspectos de um angariador de fundos com sucesso:

- Informação sobre financiamentos e financiadores;
- Desenvolvimento e controle de qualidade dos projectos;
- Orçamentos, contabilidades e controle;
- Elaboração de relatórios e “relações com a angariação de fundos”.

A missão, a estratégia e a sustentabilidade do seu projecto ou organização devem ser o ponto de partida para os seus esforços de angariação de fundos. E é por isso que os colocamos no topo da lista da segunda parte desta Mochila Pedagógica.

Quando pensa na sua organização e nos seus projectos, pensa primeiro sobre o que quer alcançar ou na forma como pode arranjar dinheiro? Vamos assumir que utiliza a primeira abordagem e que na altura em que começar a batalhar com os pormenores do planeamento financeiro e da angariação de fundos, já tem a sua ideia desenvolvida e o seu projecto quase planeado.

O dinheiro é uma das principais ferramentas para o ajudar a alcançar a “missão” da sua organização ou projecto; o objectivo geral da actividade que está a planear será, portanto, convertido para um “plano estratégico”, que vai delinear as fases para o alcance desse objectivo. O dinheiro é uma peça fundamental para a “sustentabilidade” de um trabalho. Conseguir ganhar uma corrente contínua de rendimentos, sabendo aproveitá-la bem, é fulcral para a longevidade do seu trabalho.

Todavia, ter consciência dos objectivos e da missão, bem como um plano estratégico bem estruturado e evidenciado, o que inclui a provisão para a sustentabilidade do projecto durante toda a sua vida, facilitará o trabalho de angariação de fundos. Causará uma boa impressão nos financiadores e é essencial para conquistar o seu apoio financeiro.

**Missão – plano estratégico – sustentabilidade:** conceitos-chave para uma angariação de sucesso

**Missão** = objectivo geral e direcção da sua organização ou projecto

**Plano estratégico** = fases que precisa de ultrapassar para atingir o seu objectivo

**Sustentabilidade** = a capacidade para manter o seu projecto, durante o ciclo de vida pretendido.

Se ainda não tiver chegado à fase em que já tem uma ideia clara do que quer fazer e de como o quer fazer, então recomendamos que despenda um pouco mais de tempo no seu plano e consulte outros recursos como a Mochila Pedagógica sobre Gestão das Organizações e sobre Gestão de Projectos.



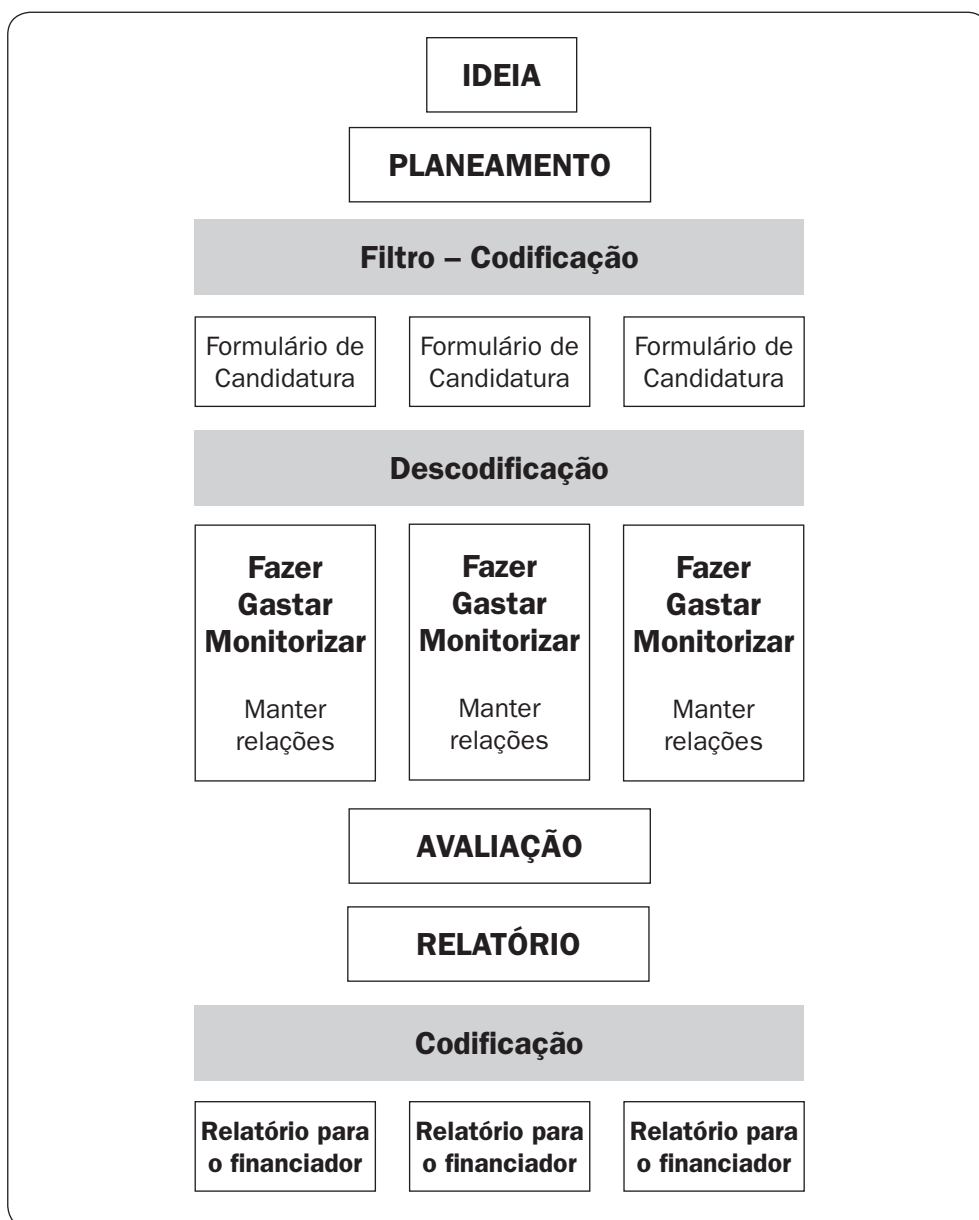
### Que tipo de organização é?

Conhecer-se a si próprio é o primeiro passo para conseguir que os outros o percebam – e isso é um aspecto essencial para manter uma boa relação com os seus financiadores. Como organização, você precisa de estar bem certo quanto às suas estruturas, ethos, missão, objectivo e estratégias. Ponha-se na posição do financiador. O que é que gostaria de saber sobre uma organização à qual planeia dar dinheiro?

- Quem está envolvido e como é que alcançaram essa posição?
- Quem é responsável pelo dinheiro e como é que os seus colegas lhe passam a informação?
- Existem estruturas para elaboração de relatórios?
- A qualidade das actividades ou serviços é controlada por terceiros?
- Como é que eu sei que vão usar o dinheiro de forma eficaz e responsável?

## 2) A codificação do financiamento

### A codificação do financiamento



O diagrama mostra as diferentes fases de um projecto, enfatizando o processo de financiamento, demonstrando, especialmente, os pontos onde a pessoa responsável pelo financiamento tem a função de codificar, filtrar e decodificar as mensagens sobre o projecto. O angariador é, de certa forma, um tradutor da linguagem do projecto para a linguagem dos financiadores, e vice-versa. Claro que diferentes financiadores falam diferentes línguas, por isso o angariador precisa de ser poliglota. Depois de ter começado a pensar na ideia do projecto e de ter finalizado o planeamento inicial, o angariador deve “codificar” a informação recolhida sobre o projecto para a linguagem e formato utilizado pelo financiador. O angariador também deve filtrar a informação que não é relevante ou mesmo apropriada para o potencial financiador. Claro que isto depende da interpretação que o angariador faz do financiador. Conhecer bem a linguagem e a agenda do financiador é fundamental para uma candidatura de sucesso, tal como também o é prestar atenção à informação detalhada sobre a submissão de candidaturas. Se o financiador apenas quer uma página A4 com a descrição do projecto, então um panfleto colorido de 6 páginas não será certamente bem recebido.

#### Dica COYOTE n.º 8



Conhecer bem a linguagem e a agenda do financiador é fundamental para uma candidatura de sucesso, tal como também o é prestar atenção à informação detalhada sobre a submissão de candidaturas.

- Que fontes de informação sobre financiadores tem disponíveis?
- Quais são os seus maiores obstáculos para receber informação e como é que os pode ultrapassar?
- Como é que podemos usar a experiência que já temos com financiadores?

Após ter recebido uma resposta positiva de um financiador, o angariador deve decodificar a mensagem. Quais são os requisitos do financiador? Há alguma restrição sobre a forma como o dinheiro pode ser gasto? Foi-nos imposto algum cronograma, e como é que pode afectar a gestão do nosso projecto?

O dinheiro (ou doações em géneros) permite que o projecto vá para a frente. Tal como nos mostra o diagrama, isso envolve “fazer”, “gastar”, “monitorizar”, e “manter relações”. Depois chega a altura da avaliação (para alguns financiadores é uma fase muito importante) e a elaboração de um relatório. O relatório reunirá a maioria da informação necessária dos relatórios individuais para os financiadores. Contudo, esta mensagem terá de ser novamente filtrada e codificada – não de forma a manipular a informação ou a passar a informação errada aos financiadores (muito pelo contrário), mas sim de forma a assegurar que os financiadores vêem as suas perguntas respondidas no formato exigido. Tal como na altura das candidaturas, os financiadores têm muitos relatórios para ler, por isso, normalmente exigem que seja entregue com um formato específico. Vale a pena, no entanto, verificar se eles gostariam de ficar com uma cópia do relatório do projecto para juntar ao mínimo exigido.

#### Quem está envolvido?

A pessoa responsável por angariar os fundos precisa de ter uma ideia geral do projecto e liberdade para alimentar ideias e sugestões em todas as áreas. No entanto, isto não significa que ele ou ela será a única pessoa envolvida na angariação de fundos. Tal como com as relações públicas e o marketing, toda a gente envolvida no projecto deverá fazer a sua contribuição, mesmo que seja apenas comportarem-se e não prejudicarem a reputação da organização.

Reunir recursos para um projecto deve ser encarado como uma parte integral de estar envolvido – de facto, para alguns poderá ser o envolvimento possível. Tente controlar e dirigir a criatividade e a energia de todos os accionistas de forma a transformar o vosso esforço de angariação num sucesso. E isto será um sinal para o financiador demonstrando que o vosso projecto tem qualidade e que faz a melhor utilização possível dos recursos disponíveis.



## Secção 5 — Como chegar ao financiamento?

### 1) Preparar um orçamento

Na altura em que estiver a preparar o orçamento, vale a pena olhar para o formulário de candidatura do financiamento a que se pretende candidatar. Eles podem considerar rubricas de despesas em que você nunca tenha pensado e podem querer que áreas de despesas estejam divididas de uma certa forma. Se tratar disto na fase de preparação do orçamento, o seu trabalho de conversão do orçamento no formato exigido, incluindo os custos inelegíveis, estará simplificado. Se já organizou um projecto semelhante, ou se tem acesso à contabilidade de um projecto dirigido por outra organização, então já tem um ponto de partida para o seu orçamento. Tenha, no entanto, atenção para não incluir algumas rubricas só porque os outros o fizeram. Deve sempre certificar-se que consegue justificar todas as rubricas de despesas e que é capaz de as hierarquizar se o dinheiro começar a faltar.

Preparar um orçamento

**A preparação do orçamento deve cumprir as quatro seguintes fases:**

#### 1) Cálculo da despesa

As possíveis áreas de despesas incluem:

- Custos de viagens: quais os custos pelos quais é responsável?
- Custos de contratação: Quanto e quando pagamos?
- Custos de actividade: Quanto custará o câmbio?
- Telefone: Quais os custos administrativos que teremos de pagar?
- Despesas: Haverá custos com o pessoal?
- As quotas incluem pessoal especializado, intérpretes, etc.
- Comida e alojamento – não se esqueça de incluir os dias de viagem e todos os visitantes e convidados.
- Dinheiro para diversos.
- Custos excepcionais: Há custos imprevistos?

#### 2) Cálculo de rendimentos

Os rendimentos são a soma dos rendimentos garantidos, isto é, rendimentos acordados com um financiador ou financiadores, e rendimentos não garantidos, isto é, rendimentos que planeia angariar. De uma forma geral, os rendimentos provêm das três principais fontes apresentadas na Primeira Parte: recursos próprios, rendimentos, fontes individuais – públicas (local, regional, nacional, europeia, internacional) – financiadores independentes.



As possíveis áreas para rendimentos incluem:

- Contribuições pessoais dos participantes
- Rendimentos reunidos em eventos de angariação de fundos
- Financiamento público, por ex: governo local
- Financiamento Europeu, por ex: o programa JUVENTUDE
- Doações de corporações
- Donativos privados
- O valor das doações em géneros

### 3) Comparação dos rendimentos com as despesas

Os totais dos rendimentos e das despesas devem ser comparados de forma a conhecer excessos ou déficits. Recomendamos que tente sempre ter um excesso de cerca de 5% (isto é, certifique-se que o rendimento excede a despesa em 5%). Desta forma, deve conseguir assegurar pagar qualquer despesa imprevista. Este excesso é normalmente denominado de fundo de contingência, mas deve certificar-se que os seus financiadores potenciais lhe permitem a existência desse fundo. Quando o orçamento tiver o excesso apropriado, deve “fasear os totais” ou elaborar uma “previsão da movimentação da conta”, ou seja, analisar quando é que os diferentes itens de rendimentos e de despesas vão surgir.

#### 4) Fasear o orçamento (produção de uma previsão da movimentação da conta)

Fasear é o aspecto mais importante da construção de um orçamento. Envolve uma análise dos rendimentos e das despesas por mês (ou por trimestre, ou por semana, dependendo do nível de detalhes e da duração do projecto). É importante porque embora o orçamento total possa ter um excesso, é possível ter pequenos déficits nos diferentes meses. Se tiver um deficit num mês em particular, pode ser possível combinar que o financiador pague mais cedo ou adiar a despesa para uma data mais tardia. Se tiver um excesso significativo num mês, pode tornar-se apropriado investir esse dinheiro numa conta bancária com juros altos. É fundamental que o orçamento seja aprovado pelos responsáveis pela contabilidade na sua organização. Certifique-se também que sabe o que fazer se o projecto der prejuízo. Quem é que se comprometerá com as obrigações existentes (pagar contas ou repor dinheiro aos financiadores) se o projecto não for para a frente tal como planeado?

## 2) Tradução do seu projecto para a linguagem do seu financiador

**Há dois pontos fundamentais para uma candidatura de sucesso: conhecer bem a linguagem e a agenda do financiador, e prestar atenção a informações detalhadas sobre a submissão de candidaturas. Qualquer angariador de sucesso deve ter em conta os seguintes pontos:**

1. A partir do momento em que a ideia para o projecto está bem definida, pode começar a pensar nas entidades que possam estar interessadas em apoiar o seu projecto. Enquanto concebe o plano do projecto, pode começar a reunir informações sobre fontes de financiamento interessadas nas questões que planeia abordar (ou pode pedir a um angariador que o faça).
2. Se lhe parecer que não há financiadores interessados nos seus temas, não desista. Pode elaborar uma descrição do seu projecto num modelo geralmente aceite (por exemplo, o sugerido na Mochila Pedagógica sobre Gestão de Projectos. Considere o impacto causado pelos atrasos na implementação do projecto (e se o projecto começar mais tarde do que o planeado?) e continue a procurar oportunidades de financiamento. Os projectos realmente importantes acabam por ser financiados.

Linguagem do seu financiador



Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira

3. Se conseguir encontrar fontes de financiamento relevantes na fase de planeamento, pode aproveitar para construir o seu projecto de acordo com os requerimentos exigidos (por ex: parceiros, cronograma, áreas para o orçamento) e estruturar a informação sobre o projecto no formato proposto, o que facilitará a “codificação”.
4. Certifique-se de que as informações que detém sobre o financiador estão actualizadas. Muitos financiadores atribuem fundos periodicamente e nos intervalos fazem alterações aos seus critérios, regras, formatos, etc. Não perca tempo a preencher formulários de candidaturas desactualizados.
5. Em primeiro lugar, leia as regras. Mesmo que pareçam extremamente compridas, entediantes, redundantes ou familiares, encontrará sempre informação útil e fundamental, tal como:
  - Metas, objectivos e prioridades do financiador/programa de financiamento
  - Procedimentos e prazos de candidaturas
  - Critérios de elegibilidade no que concerne à organização a que se está a candidatar: que tipo de organizações, com ou sem parceiros (e que tipo de parceiros)
  - Mínimo e máximo de financiamento disponíveis
  - Nível mínimo de contribuição própria

Poupará tempo e dinheiro se perder tempo a preparar propostas para financiadores que é improvável que apoiem o seu projecto.

6. Utilize o vocabulário do financiador. Pode familiarizar-se com esse vocabulário ao ler documentos elaborados por eles (regras, press releases, folhetos, relatórios anuais, etc.) Utilize os termos em vez de utilizar sinónimos, especialmente quando se estiver a referir a temas importantes (objectivos, grupos-alvo, actividades principais). Não parta do pressuposto que é obvio que se está a referir às mesmas coisas que interessam ao seu financiador: não espere que o financiador “traduza” as suas palavras; faça você esse trabalho.
7. Se o financiador exigir um formato em especial, use-o. Não tente ser original e usar uma estrutura de apresentação diferente, pois não será apreciada. Certifique-se que responde a todas as questões e que provém todos os anexos exigidos.
8. Seja coerente: necessidades – metas – objectivos – métodos/actividades – recursos devem seguir uma corrente lógica. Forneça as informações necessárias para mostrar a importância da meta proposta, mas não encha várias páginas com informação que não tem relevância para o projecto. Os objectivos devem ser relevantes e estar em conformidade com a meta proposta. Os métodos e as actividades devem ser adequados e apropriados à obtenção dos objectivos estabelecidos e as suas necessidades, relativas aos recursos, devem ser estimadas e justificadas com alguma precisão. Se a sua abordagem for deliberadamente fora do comum ou original, certifique-se que explica, de uma forma bem clara, o porquê da sua escolha. A inovação é valorizada apenas quando é bem compreendida, doutra forma, pode criar alguma confusão.
9. Seja específico: diga o que pretende fazer. Evite afirmações vagas e descrições confusas. Um discurso pode ser impressionante mas nem sempre tem sentido.
10. Seja conciso: use o espaço fornecido no formulário (quando aplicável) e tente usar o número certo/mínimo de palavras. Transmita a mensagem, mas seja razoavelmente conciso.
11. Seja você mesmo: não finja que tem as qualificações que na realidade não possui. Submeta um projecto que se adapte ao perfil da sua organização e explique porque é que a sua organização é a que deve levar o projecto a bom porto.
12. Esteja informado: Convença o seu financiador que sabe do que está a falar, que a sua análise de necessidades é verdadeira, que estudou o seu grupo-alvo e que identificou e percebeu todos os parceiros (incluindo outras organizações activas na mesma área).
13. Certifique-se que passa no "Teste da Avó" – seja claro. Utilize uma linguagem de fácil compreensão. Evite ser demasiado técnico – normalmente, os financiadores





não são especialistas na sua área. Não use abreviaturas nem “jargão” específico da sua organização sem uma explicação. Peça a uma pessoa que não esteja envolvido no projecto (ou, melhor ainda, que não esteja envolvido na sua organização – por exemplo, a sua avó...) para ler a proposta e lhe explicar sobre o que é que versa o projecto. Compare com o seu plano original e certifique-se que as duas versões correspondem.

14. Esteja pronto: nunca é demasiado cedo para começar a elaborar uma candidatura. Completar um formulário para uma candidatura é quase como a obra de Santa Engrácia, parece que não termina nunca. É fundamental reler a proposta antes de a apresentar. Dormir umas boas noites de sono depois de ter elaborado a proposta, esvaziará a sua mente e dar-lhe-á o distanciamento necessário para ler realmente o que escreveu, ao contrário de partir do simples pressuposto que o que escreveu era realmente o que queria dizer.

### 3) Abordar financiadores (independentes)

Muitas sugestões são igualmente aplicáveis na abordagem a fundações, doadores corporativos, filantropos individuais e até financiadores públicos. A maioria das vezes é apenas uma questão de senso comum e de cortesia. A secção que se segue aborda, detalhadamente, os financiadores independentes, apesar de a maioria dos aspectos focados se aplicarem aos outros de igual forma.

De qualquer forma, conseguir o apoio da comunidade de financiadores independentes nunca foi fácil, e não há caminhos mais rápidos ou mais fáceis para conseguir esse apoio. Para além disso, a pressão sob os financiadores é maior do que era antes. Os governos fornecem cada vez menos serviços às comunidades, sendo esses serviços prestados, pelo menos muitos deles, pelas organizações não lucrativas.

Temas como a inclusão social, o desenvolvimento sustentável e o emprego, para dar apenas alguns exemplos, exigem imenso esforço e recursos. Por isso, as organizações não lucrativas têm-se virado para a comunidade de financiadores independentes para que estes apoiem o seu trabalho. Consequentemente o número e a qualidade dos projectos – e as suas candidaturas a subsídios – aumentaram substancialmente. Desta forma, existe um mercado crescente para os angariadores de fundos profissionais neste sector. Contudo, muitas organizações não conseguem contratar alguém assim.

Esta secção tem como objectivo oferecer algumas linhas de orientação relativas aos aspectos básicos da angariação de fundos para as organizações não lucrativas que sejam novas na procura de subsídios ou que estejam a tentar aumentar a sua lista de contribuintes. Com estas orientações, a sua organização terá um modelo para a angariação de fundos de sucesso a financiadores independentes.

O processo pelo qual as organizações listam os recursos dos financiadores independentes é moroso e exige dedicação para obter bons resultados. Necessita, acima de tudo, de um esforço combinado entre a gestão da sua organização e o conselho de administradores ou directores para estabelecer a estratégia geral para os alicerces de um projecto ou programa para o qual precisa de procurar apoio. Uma estratégia cuidadosamente planeada reconhecerá que o subsídio não é um aspecto irrepetível. É parte de um investimento no futuro da organização e é o primeiro passo na construção de uma relação com o financiador. Tornar-se um angariador de sucesso – uma organização que tem um portfolio de doadores regulares que acredita na sua missão e filosofia – leva o seu tempo. Não há nenhuma organização que receba verbas por cada proposta que apresenta, apesar de a experiência aumentar a taxa de sucesso. É também fundamental aprender com as propostas recusadas. Normalmente, os financiadores apresentam razões pelo indeferimento da proposta. Se, por exemplo, a razão de indeferimento for a impossibilidade de incluir a sua proposta nas regras de atribuição de subsídio, então a falha é do candidato por ter feito uma pesquisa pobre. Mas, se a proposta tiver uma base bem fundamentada e se for bem apresentada, então pode aprender lições valiosas. Se despender algum tempo a falar com o seu financiador, ele pode aconselhá-lo sobre como melhorar a sua proposta ou até pedir-lhe que a volte a





submeter com algumas alterações. As propostas podem ser indeferidas porque não estão no âmbito da missão do financiador; a proposta está mal preparada e apresentada ou, simplesmente, porque não existem fundos disponíveis para apoiar todos os projectos proveitosos. Com uma média de cerca de 90% de propostas a serem indeferidas na comunidade de financiamentos independentes, o esforço empregue numa proposta de sucesso nunca deve ser considerado como um desperdício. Não desanime com a alta taxa de insucesso entre as candidaturas. A taxa de sucesso aumenta se fizer uma pesquisa cuidadosa do grupo de possíveis financiadores. As organizações que têm sucesso e estabelecem uma relação forte com os seus doadores podem, depois, concentrar-se na sua principal missão. Com a ajuda destas dicas e orientações pode seleccionar qual a fonte de apoio que melhor se adapta à sua organização.

• **Primeiro passo: a angariação de fundos começa em casa**

E com isto queremos dizer que uma angariação de fundos com sucesso começa dentro da própria organização. A base para uma angariação de sucesso, seja dirigida a fundações, a financiadores corporativos ou filantropos individuais recai sempre na missão da sua organização, que deve estar reflectida na sua proposta. O primeiro passo, antes de embarcar num processo de investigação para identificação dos financiadores, é de estabelecer, através dos seus gestores e conselho de administração ou directores, a estratégia geral da sua organização. Assim, identificará as prioridades e os potenciais projectos, para além de ter agora os alicerces para construir uma campanha de angariação de fundos.

A identificação da estratégia geral é fulcral para se certificar que a sua organização recebe fundos suficientes que permitam a continuidade e o desenvolvimento do seu importante trabalho. Demasiadas organizações são apanhadas na teia de trabalho e prazos difíceis, sem uma visão clara do local almejado no futuro. Uma organização não pode desenvolver uma estratégia coerente para os seus esforços de angariação de fundos, a menos que despenda algum tempo a pensar nas suas metas para o futuro. Apesar de a missão central e a filosofia de uma organização raramente sofrerem alterações (se é que alguma vez isso acontece), os seus programas e projectos sofrem uma evolução e mudam ao longo dos tempos. Consequentemente, precisará de rever regularmente a direcção futura da sua organização e o sucesso e relevância de todos os seus projectos actuais deverão ser devidamente escrutinados. Assim, os objectivos da sua estratégia de angariação de fundos podem ser coerentemente estabelecidos, permitindo-lhe uma campanha correctamente direccionada.

Ao desenvolver a sua estratégia organizacional, deverá ter em conta as respostas às seguintes perguntas, de forma clara e directa:

- Qual o propósito da sua organização?
- Qual o seu público-alvo, e alguma outra organização presta serviços semelhantes a esse mesmo público?
- Que importante necessidade ou necessidades pretende colmatar?
- O conselho de administração apoia incondicionalmente a resposta a essas necessidades?

Apesar de existirem centenas de organizações não lucrativas activas na esfera de actividades humanas, é importante deixar bem claro, dentro da sua própria organização, o conteúdo da vossa missão. As organizações não lucrativas que estreitam a abrangência dos seus serviços são, normalmente, mais facilmente apoiadas se conseguirem evidenciar que mais nenhuma organização está a tentar colmatar a mesma necessidade. Mesmo quando a missão expõe um interesse mais geral, como por exemplo o meio ambiente, torna-se necessário mostrar que a sua organização tem programas e actividades que mais nenhuma tem. Observe o seu público-alvo e examine se os serviços que oferece já não estão a ser oferecidos pelo Estado ou por outra organização. Por vezes, isto pode implicar uma certa concentração geográfica ou abordagem de necessidades



específicas que estejam integradas num leque mais abrangente de preocupações. Veja também o efeito abrangente que o seu trabalho pode ter e de como isso pode ou não interagir com o trabalho de outras organizações ou transferir o seu trabalho para outras áreas geográficas. Se o seu trabalho tem o potencial de ser duplicado com sucesso para outras áreas então isso oferece-lhe uma mais valia para apresentar aos financiadores. A partir do momento que identificar os possíveis financiadores, deve hierarquizá-los de forma a concentrar a procura de recursos num número possível. Estes são os projectos que o conselho de administração considera que levam o trabalho da sua organização a bom porto e se adaptam à vossa missão e filosofia.

### • Segundo passo: prepare a sua proposta de projecto

O segundo passo é de preparação da sua proposta de projecto. Apesar de, nesta fase, ainda não ter identificado quais os financiadores específicos a abordar, sabe quais os projectos para os quais precisa de procurar apoio. A proposta de projecto pode ser adaptada, mais tarde, aos requisitos exigidos pelos financiadores que se decidir a abordar, mas a proposta básica permanecerá a mesma.

Não nos devemos esquecer que 9 em cada 10 propostas para atribuição de subsídios são indeferidas. Isto não significa que 9 em cada 10 propostas, bem investigadas e elaboradas, falham. Embora não possamos garantir uma taxa de sucesso de 100% se seguir os nossos conselhos, podemos, sim, garantir que ao preparar uma proposta de projecto profissional, e despendendo tempo a investigar e a identificar 3 ou 4 financiadores mais adequados que deverá abordar correctamente, melhorará significativamente as suas hipóteses de sucesso.

Uma proposta preparada profissionalmente é a pedra angular de uma campanha de procura de subsídios com sucesso. O coração e os objectivos da proposta surgirão naturalmente do processo de planeamento estratégico. Deste processo, identificará vários projectos diferentes e preparará propostas individuais.

Há variadíssimas maneiras de apresentar uma proposta de projecto. Contudo, podemos identificar 10 componentes principais que formam a proposta completa de financiamento, a saber:

- Carta de apresentação/Sumário executivo
- Introdução
- Diagnóstico das necessidades
- Metas e actividades
- Metodologia e cronograma
- Avaliação
- Sumário orçamental
- Planos futuros de financiamento
- Orçamento detalhado
- Anexos

Apresentamos agora de forma mais detalhada os 10 componentes.

#### CARTA DE APRESENTAÇÃO/SUMÁRIO EXECUTIVO

A sua proposta de projecto tem de incluir um esquema das principais características da sua proposta. Isto pode ser feito através de uma carta de apresentação ou como um sumário executivo no início da sua proposta. Em ambos os casos, considere-a sempre como a introdução do financiador à sua proposta. A carta deverá ir assinada pelo seu presidente, director ou membro do conselho e deve ser dirigida ao presidente da fundação ou ao responsável pelo programa na fundação ou financiador corporativo. Esta pessoa deve ter sido identificada na sua investigação. Seja em forma de carta ou de sumário, pretende-se que esta foque as principais características da sua proposta que provavelmente terão mais interesse para o seu financiador. Deve explicar as razões que o levaram a submeter esta candidatura a este financiador em especial – mais uma vez um resultado natural da sua pesquisa – e as razões que o fazem acreditar que o financiador estará interessado na sua

Preparar uma  
proposta de  
projecto



Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira

proposta. Estabelecerá assim uma ligação forte entre a sua organização e o financiador e encorajará o financiador a prosseguir a sua leitura.

Seja frontal e indique o montante e o tipo de apoio a que se estão a candidatar. O financiador, para além de querer saber as principais características e a relevância para os seus próprios interesses, também quererá saber, desde o início, o montante do apoio que procuram obter.

### INTRODUÇÃO

Nunca parta do pressuposto de que o financiador vos conhece, ou mesmo que está a par dos seus programas e antigos sucessos. Ofereça uma breve síntese da missão e da história da sua organização. A Introdução também pode ser usada para reafirmar as qualificações da sua organização e do pessoal para lidar com os temas abordados pela proposta do projecto. Pode também aproveitar esta oportunidade para falar dos membros do pessoal que serão responsáveis pelo projecto se conseguirem financiamento – forneça o curriculum vitae em anexo – e liste o seu conselho de administração ou directores. Se algum tiver uma relevância especial para o projecto – por ex: se for internacionalmente conhecido pelo seu trabalho na sua área – forneça o curriculum vitae em anexo.

### DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES

O diagnóstico das necessidades deve ser uma visão geral, concisa mas convincente, das necessidades que a sua organização quer colmatar com este projecto. Descreva sucintamente o contexto geral, o que ajudará o leitor a obter uma imagem mais completa do problema. Quando esboçar o problema actual ou as necessidades, use factos relevantes, exemplos da comunidade ou estatísticas que corroborem o seu diagnóstico. Todavia, certifique-se que os dados são correctos.

### METAS E ACTIVIDADES

O diagnóstico das necessidades delinea as questões com as quais está preocupado. Depois deve explicar as suas metas e as actividades que compõem o seu plano para abordar essas necessidades. As metas são conceitos ou situações ideais que não são necessariamente mensuráveis, mas são as principais intenções do seu projecto ou organização. As actividades são os resultados específicos, tangíveis e mensuráveis que devem ser alcançados numa altura específica de forma a realizar as suas metas. Isto permitirá o financiador perceber claramente de onde vem a motivação para o seu projecto e a forma única como pretendem abordar o problema integrado num leque mais abrangente de questões.

### METODOLOGIA E CRONOGRAMA

O seu potencial financiador precisa de saber o “como” e “quando” do seu projecto. A metodologia é a acção específica que levará a cabo para realizar as actividades que enumerou. Quando descrever os métodos que utilizará para implementar o seu projecto, estabeleça um cronograma racional para a efectivação, o que deve incluir datas para o início e término. O seu projecto pode incluir a contratação de mais pessoal. Elabore uma descrição do cargo da pessoa que procura e explique a sua estratégia para a contratação.

Deve sempre entregar a sua candidatura com tempo suficiente para que o financiador tome a sua decisão. Planeie tudo com bastante antecedência e certifique-se que o financiador tem tempo para examinar e aprovar o seu projecto. Nas suas pesquisas, verifique os prazos de candidaturas e o tempo necessário para uma resposta oficial. Pedir apoio para um projecto que está em vias de começar – ou que já começou – demonstra falta de profissionalismo e reduz consideravelmente as suas hipóteses de apoio.

### AVALIAÇÃO

De forma a aumentar a confiança do financiador relativamente à sua candidatura, explique quais os critérios que planeia utilizar para avaliar o sucesso do seu projecto. Apesar da avaliação do financiador se basear essencialmente no sucesso do seu projecto, uma avaliação da metodologia do projecto mostrará que planeou cuidadosamente todas as fases do projecto, sendo por isso mais provável que atinja os objectivos a que se propõe. Dependendo das circunstâncias, pode reunir uma comissão consultiva para monitorizar e guiar o projecto.

## Preparar uma proposta de projecto



## SUMÁRIO ORÇAMENTAL

Forneça um sumário do custo total do projecto e dos restantes financiamentos a que também se candidatou. Tenha em conta que alguns financiadores consideram como rendimentos de uma organização as doações em género ou outro tipo de apoio que não financeiro como os voluntários, como os fundos correspondentes; enquanto que outros não. Se houver outras fontes de rendimento que considere relevantes, inclua-as aqui também.

## PLANOS FUTUROS DE FINANCIAMENTO

Os subsídios são atribuídos por um período de tempo. No entanto, os financiadores gostam de saber como é que planeia manter o projecto, no caso das suas metas o exigirem, quando o período subsidiado terminar. Certifique-se que os seus planos são realistas. A indefinição neste campo pode destruir a confiança do financiador na sua organização, independentemente do quão bem vendeu a sua proposta até ao momento. Deve explicar quais serão os seus passos concretos e que fontes de financiamento explorará.

## ORÇAMENTO DETALHADO

Construa um orçamento detalhado e exacto que especifique as despesas do projecto. Os itens standards são:

- Pessoal
- Viagens/despesas de reuniões
- Equipamento
- Custos administrativos
- Publicações
- Informatização

Recomendamos que especifique todos os custos superiores a #100, dividindo cada secção em rubricas separadas em vez de indicar apenas o montante total. Por exemplo, na secção de pessoal, deve incluir os diversos cargos, exigidos pelo projecto, juntamente com os custos imputados a cada cargo. Para pedidos multianuais, considere mais despesas, uma vez que o projecto continua, mencionando-as no seu pedido e orçamento. As fundações e os financiadores corporativos têm muita experiência sobre os custos de um projecto, por isso seja realista na divisão do seu orçamento.

## ANEXOS

Embora não seja aconselhável incluir informação que o financiador não pediu especificamente, há uma série de documentos que pode incluir como anexos standard, tais como: curriculum vitae do director/chefe e dos cargos mais relevantes, uma breve perspectiva financeira, contabilidade auditada da sua organização e documentos adicionais requisitados pelo financiador nas suas regras de candidatura.

### Dicas COYOTE para a elaboração de uma candidatura



A proposta do projecto é o seu principal contacto com o financiador que abordar e, por isso, precisa de ser cuidadosamente preparada de forma a assegurar que transmite não só as forças da sua organização e do pessoal, como também os benefícios que o seu projecto trará. Antes de começar a preparar a sua proposta, tenha atenção a uma série de regras básicas que não deve nunca esquecer e que o ajudarão a elaborar a sua proposta.

#### MANTENHA TUDO CLARO E FÁCIL DE LER

A sua proposta deve ser construída de forma ordenada e numa linguagem clara. Certifique-se de que não existem erros de ortografia ou de gramática no documento, uma vez que este tipo de erros demonstra uma preparação descuidada. Certifique-se que subdivide o texto com títulos de forma a facilitar a leitura. Ninguém quer ler 10 páginas de texto corrido. Se possível, interrompa o texto com tabelas, diagramas ou quadros – apesar de que não deve abusar do uso desses

Como elaborar  
uma candidatura



Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira

artifícios. Deve apenas utilizá-los para sublinhar os pontos principais. Quando elaborar uma proposta noutra língua que não a sua, certifique-se que o texto é revisto por um nativo antes de o enviar. Não alongue a proposta. A maioria das fundações tem pouco pessoal e precisam de perceber e avaliar a sua proposta de forma rápida. Por conseguinte, as palavras-chave são claro e conciso.

#### EVITE O JARGÃO

O jargão demonstra que tem conhecimentos sobre um tema especializado mas que não sabe como é que o pode explicar às pessoas que não são da sua área. Evite utilizar o jargão tanto quanto possível. Se precisar de usar termos especializados, certifique-se que fornece ou um glossário ou notas de rodapé com as explicações. Os termos de uma língua que não têm tradução, devem ser utilizados na língua original e explicados em notas de rodapé.

#### SEJA ENTUSIASTA E POSITIVO

Os financiadores apoiam as pessoas e não as organizações. Mostre que as pessoas que trabalham consigo têm uma atitude positiva relativamente ao trabalho que fazem e que o projecto que está a apresentar representa uma peça vital para a continuidade do seu trabalho e para lidar com uma necessidade específica. Certifique-se de que o seu entusiasmo e a sua confiança no seu projecto estão traduzidos na sua proposta.

#### NÃO ENVIE DOCUMENTAÇÃO DESNECESSÁRIA

Normalmente, os financiadores indicam quais os documentos que precisam de receber. Note que, num primeiro momento, podem assumir a forma de uma carta de apresentação, sobre a qual assentará a proposta completa. Apresente sempre os documentos que o financiador requer nas suas regras para as candidaturas. Pode, por vezes, pensar que pode melhorar a sua candidatura ao enviar material adicional como vídeos ou relatórios anuais que fornecem uma visão mais abrangente da sua organização e das suas actividades. Contudo, e enquanto estas informações não forem solicitadas, apenas estará a prejudicar a imagem da sua organização e a reduzir as hipóteses de receber um subsídio. Quando um financiador requisitar informações adicionais para serem incluídas numa proposta, tal como o curriculum vitae do pessoal ou detalhes financeiros, faça-o em forma de anexo separado com acesso fácil.

#### NUNCA PARTA DE NENHUM PRESSUPOSTO

A sua será uma entre muitas candidaturas recebidas pelo financiador. Não parta do pressuposto de que ele sabe quem você é ou qual o âmbito exacto do problema que você está a tentar abordar, mesmo que ele tenha um interesse especial pela sua área de trabalho. Forneça sempre uma sinopse da sua organização e descreva com exactidão o seu alvo de trabalho.

#### NUNCA PEÇA

Lembre-se que o financiador tem uma missão que de uma forma ou de outra procura melhorar a sociedade. Você não lhe está a pedir apoio, está sim a abordá-lo como uma organização profissional com capacidades para o ajudar a alcançar as metas e as missões a que se propõe.

#### FAÇA TUDO COM BASTANTE ANTECEDÊNCIA

Lembre-se sempre que o processo de atribuição de subsídios demora bastante tempo a partir do momento em que a sua proposta chega ao financiador. Certifique-se de que conhece todos os prazos de candidaturas e os tempos despendidos entre a aprovação/recusa de uma candidatura. Isto deve estar sustentado na sua proposta para que não espere que o financiador tome uma decisão no dia seguinte a ter recebido a sua candidatura – que provavelmente seria uma recusa, sem financiamento.

#### • Terceiro passo: como abordar financiadores independentes

Abordar financiadores não passa apenas por pôr uma proposta e uma carta de apresentação no correio e esperar um cheque na volta. Na angariação de fundos de sucesso, o





contacto inicial pode estar, por vezes, a nível da gestão de topo, ou seja, entre o director e o director, ou membro do conselho e o membro do conselho. Das informações recolhidas para a identificação do grupo final de potenciais financiadores, deve também conseguir obter os nomes dos membros do conselho de administração, dos directores /gestores dos programas de investimento das cidadanias corporativas e dos responsáveis pelos programas. Antes de enviar uma carta de apresentação inicial, consulte o seu próprio conselho de administração para descobrir se algum deles conhece algumas das pessoas que integram os conselhos de administração dos possíveis financiadores. Se a resposta for positiva, então a carta de apresentação deve ser personalizada para descobrir se um financiador está interessado em receber uma proposta vossa.

Os itens que se seguem devem ser incluídos na carta de apresentação:

- Objectivo do projecto proposto;
- Acções planeadas para alcançar esse objectivo;
- Montante de que necessita do financiador, indicando se é o total ou parte do orçamento do projecto e o tipo de apoio que está a procura; se o seu pedido for apenas parte do orçamento total, indique de onde virá o restante;
- As habilitações e os feitos alcançados pela sua organização na realização da sua missão.

Os contactos pessoais não são uma garantia para o financiamento. Contudo, asseguram que a resposta à sua carta de apresentação é justa no que concerne ao envio da sua proposta de projecto. Caso não tenha hipótese de contactar pessoalmente alguém, uma carta do vosso responsável pelos financiamentos para o responsável pelo programa de financiamento deverá ser suficiente.

Se a resposta do financiador for positiva, envie a sua proposta – e certifique-se que tem a documentação exigida pelo financiador nas suas regras de candidatura. Poucas semanas depois de ter submetido a sua candidatura, siga-a com alguns telefonemas para se certificar que o financiador a recebeu. Deve também aproveitar o telefonema para ver se o financiador necessita de alguns documentos adicionais para o ajudar a processar a sua candidatura. E agora começa a espera. Todavia, ao seguir os passos correctos na elaboração da proposta, ao pesquisar correctamente os potenciais financiadores, tem grandes hipóteses de receber o financiamento.

#### Dica COYOTE n.º 9

Obter ajuda exterior com a candidatura

As habilitações para angariação de fundos são exigências a mais para a sua equipa ou voluntários, especialmente quando está a lidar com os procedimentos de candidaturas mais complexos usados no financiamento Europeu ou governamental. Os angariadores de fundos especialistas podem ser empregues não só como novos membros da sua equipa mas também como contratos a curto prazo. Alguns angariadores de fundos têm um salário normal, outros trabalham sob comissão de acordo com o montante que conseguem de financiamento e outros trabalham de acordo com o sucesso da sua candidatura.

Questões que se devem colocar quando pensa em contratar um angariador de fundos externo:

- Qual a percentagem de comissão ou salário que consegue pagar?
- Pode usar o dinheiro angariado para o pagamento de salário?
- Se o angariador trabalhar sob comissão, como é que consegue que ele tenha um interesse continuado sobre o seu trabalho como tem pelo trabalho dos outros?
- Como é que consegue garantir que ele trabalha bem com a sua equipa e o representa eficazmente?

A formação é outra forma de desenvolver as habilitações de angariação de fundos da sua organização. Veja quais são as oportunidades a nível local, nacional e Europeu. Tal como já mencionámos, alguns financiadores ficarão satisfeitos por desenvolver o seu projecto consigo e podem até apresentá-los a outras instituições se tiverem um interesse adicional no sucesso do vosso projecto.



#### 4) Formulários de candidatura

A maioria dos financiadores, incluindo os públicos e os programas europeus, tem os seus próprios formulários de candidatura. Os formulários são concebidos para permitir uma avaliação consistente e equitativa das candidaturas *vis-à-vis* os objectivos do orçamento ou programa respectivo. A exigência dos formulários de candidatura traz várias vantagens. Um formulário de candidatura garante que todos os candidatos têm de responder aos mesmos requisitos e às mesmas regras, o que garante também que todos serão tratados de forma igualitária e transparente. Da perspectiva do financiador, o mesmo formulário de candidatura para todos os candidatos, independentemente da versão linguística, facilita o trabalho administrativo e garante igualdade entre os candidatos. Facilita também a compilação e o arquivo de dados importantes que o financiador necessita sobre o candidato, os parceiros e outros critérios. Cada formulário de candidatura apresenta os mesmos itens orçamentais, facilitando a decisão sobre a elegibilidade de acordo com as regras do financiamento. O mesmo modelo de orçamento facilita ainda a comparação entre projectos do mesmo tipo.

Quando tiver uma ideia clara sobre o seu projecto, tiver encontrado o financiamento, programa ou acção que apoia o tipo de projecto que tinha em mente, deve começar a descobrir informações sobre o procedimento de candidatura (o formulário a utilizar, as regras de financiamento, os prazos para as candidaturas e o destinatário da candidatura). Deve usar sempre a versão mais actualizada do formulário. Mesmo que seja a segunda vez que envia uma candidatura para a mesma fonte de financiamento, verifique se o procedimento ou os formulários foram alterados. Se tiver dúvidas relativamente a que formulário usar, consulte o site do financiador e faça o download da versão mais actualizada, ou contacte o financiador. O facto de usar uma versão desactualizada pode deixá-lo em desvantagem.

Nesta fase, também deve descobrir como deve enviar a sua candidatura (via electrónica, por fax ou uma cópia em papel). Pelo menos até ao momento, a assinatura original continua a ser exigida ao nível Europeu, uma vez que a União Europeia não reconhece as assinaturas electrónicas. (Todavia, isto pode mudar e os futuros candidatos podem optar por enviar a sua candidatura via electrónica).

Verifique também com alguma antecedência os prazos para a candidatura. Não deixe para o último minuto a finalização de um formulário – deixe tempo suficiente para verificar a informação que forneceu no formulário e para que os seus parceiros lhe entreguem a informação que precisa deles.

- **Porque é que eles pedem tudo isto?**

Algumas das perguntas pormenorizadas ou informações requeridas podem parecer arbitrárias para si como candidato, mas as instituições financiadoras precisam de recolher informações estatísticas para as instituições que tomam a decisão (as autoridades nacionais, membros do Parlamento Europeu, etc.) sobre o tipo de candidato e os seus antecedentes, o número de jovens envolvidos e etc. E isto seria impossível sem um formulário pré-concebido e idêntico para todos os candidatos. Apenas os formulários devidamente preenchidos podem gerar este tipo de dados, para uma base de comparação.

Parta do pressuposto de que as candidaturas serão lidas por pessoas que não vos conhecem, nem tão pouco os seus parceiros ou a sua organização. Também não têm conhecimento sobre o projecto que está a planear. Por conseguinte, deve oferecer informações precisas e responder a todas as partes dos formulários. Normalmente, os formulários têm espaço para as suas respostas e no caso de necessitar de alargar a sua resposta deve adicionar mais páginas. O formulário apresenta o candidato e os seus parceiros, lista o número de participantes, voluntários, pessoas que trabalham com jovens, etc. e indica o “onde e o quando” – a localização, as datas e a duração do projecto.

O prazo da sua candidatura normalmente corresponde a um período de financiamento, por isso deve sempre verificar que as datas previstas para as suas actividades são compatíveis com o período de financiamento. As principais partes de quase todos os formulários, à excepção de uma parte mais estatística, são compostas pela descrição





do projecto (ou os conteúdos) e as finanças. A descrição do projecto indica a meta e os objectivos do projecto planeado e explica como é que estes serão atingidos. Deve incluir ou uma planificação do projecto ou um programa diário, que apresentará as várias actividades e os métodos de trabalho detalhadamente. A candidatura não está completa se o planeamento/programa não for incluído. Deve incluir um esboço do programa, mesmo se estiver prevista uma melhoria do programa durante a fase preparatória. Um relatório das actividades do último ano não pode ser encarado como uma candidatura, nem é sequer suficiente como um esquema de um programa.

A informação financeira, dependendo das regras financeiras, pode assumir a forma de itens para um pedido de subsídio ou então um orçamento completo com custos e rendimentos. Independentemente do formato, são sempre necessárias explicações detalhadas sobre os itens e os métodos de cálculo. O pedido de subsídio/orçamento não está completo, sem estas explicações.

#### • Últimos retoques

Na altura de terminar a sua candidatura, deve verificar que a informação fornecida é consistente. Por exemplo, certifique-se de que o plano de trabalho ou o programa diário reflecte a meta e os objectivos que indicou e que as informações numéricas estão correctas – não só os números relativos aos participantes, aos voluntários, etc., como também com os itens do pedido de subsídio/orçamento. Se a parte financeira incluir as despesas e os rendimentos, então estes têm de estar equilibrados.

A candidatura precisa de ser assinada pelo representante legal da organização candidata. Normalmente os parceiros também têm de assinar um acordo de projecto preliminar, onde declaram qual o seu envolvimento na preparação, implementação e avaliação do projecto. Este tipo de acordo deve também ser incluído na candidatura.

Um formulário devidamente preenchido é suficiente se não forem exigidos mais nenhuns documentos anexos. Os financiadores recebem centenas de candidaturas e não apreciam candidaturas extremamente elaboradas, com capas de plástico, etc. pois esse tipo de candidaturas implicam um trabalho extra para copiar e entregar aos seus painéis de selecção. Sabendo disso de antemão, deve considerar se enviar os CV de todos os participantes é realmente um ponto extra para si, principalmente se ninguém lhos pediu. Também não deve exagerar na quantidade de material informativo sobre as suas actividades, pois isso pode até causar alguma confusão na avaliação da sua candidatura. Um breve folheto de apresentação tem o mesmo objectivo e não confunde. Mais ainda, se se estiver a candidatar pela primeira vez é aconselhável que inclua os estatutos da sua organização.

Contudo, algumas candidaturas para projectos maiores podem exigir que forneça relatórios anuais, relatórios de contas e provas das suas capacidades para dirigir grandes projectos, etc. e claro que todas essas exigências deverão ser cumpridas, caso contrário a sua candidatura será considerada como incompleta e, por isso, inelegível para financiamento. Uma boa apresentação e um pedido bem estruturado para o financiamento de projectos falam por si próprios e ajudá-lo-ão nas abordagens às autoridades locais e outras fontes de co-financiamento – o que é muito importante, uma vez que as instituições europeias (em princípio) não atribuem 100% de financiamento a nenhum projecto.

#### • Como fazer chegar o projecto ao financiador

É aconselhável, embora possa não ser um requisito exigido, enviar uma carta de apresentação juntamente com o formulário de candidatura. Na carta deve indicar sucintamente a que é que se está a candidatar, para além de que lhe permite enfatizar as informações que considera mais importantes. Se for necessária mais do que uma cópia dos formulários, certifique-se que todas as cópias têm os seus anexos. Se usar uma empresa de entregas ou o correio registado para envio da candidatura, receberá um recibo que confirma a hora e o local da entrega. Muitos financiadores registam, de forma rotineira, o recebimento das candidaturas e nesta fase, a sua candidatura recebe um número de registo ou uma referência de projecto. A partir desse momento, deverá referir esse número ou referência – e o título do seu projecto



– em todas as comunicações trocadas. Para além de acelerar o processo de resposta, dá também um ar profissional da sua organização, demonstrando que entende o problema do financiador em lidar com um grande volume de pedidos. A sua candidatura não será examinada ou recomendada para financiamento de forma isolada. Aparte da avaliação do seu projecto, a qualidade será comparada com outras candidaturas e também com registos anteriores. Isto significa que pode pôr em perigo o financiamento de um bom projecto se tiver falhado com os relatórios de um projecto anterior ou se tiver assuntos pendentes com o financiador (por ex: pedidos pendentes de mais informação ou reclamações financeiras pendentes).

### 5) Compreender o seu financiador (independente)

Ao abordar qualquer financiador é fundamental mostrar que os compreende, que compreende as suas missões e as suas prioridades. A sua investigação deve por isso incluir a obtenção da documentação relativa ao financiador.

Os financiadores independentes, em particular – por exemplo fundações e financiadores corporativos –, publicam uma série de informações sobre as suas actividades. A maioria elabora o seu relatório anual onde descrevem os actuais interesses dos seus programas e indicam as regras para as candidaturas, detalhes financeiros e listas de subsídios. Ao consultar este tipo de informação, fica a conhecer exactamente quais os interesses do financiador, pelas suas próprias palavras e muito mais detalhado do que as informações disponíveis nas directorias de financiamento. As newsletters e as revistas publicadas pelos financiadores são normalmente grátis e descrevem detalhadamente os últimos trabalhos, sejam eles do próprio financiador ou dos programas ou projectos apoiados. Ao despendar algum tempo a examinar estas informações ficará a conhecer mais profundamente o trabalho pelo qual o financiador está particularmente interessado. Todo este material explicará a filosofia e a missão do financiador. Quando enviar a sua candidatura, é extremamente importante mostrar que as compreende e que o seu projecto combina exactamente com elas. Quando tentar abordar corporações, certifique-se que compreende o tipo de negócio e a sua filosofia e seja claro relativamente à forma como a sua organização, missão e projecto encaixam perfeitamente na realidade das mesmas.

Em qualquer discussão com o seu potencial financiador, tenha em conta as necessidades deles e qualquer sugestão para cooperação. Seja flexível e aberto a sugestões oriundas de financiadores.

### Experiência da vida real n.º 3

Geração da Europa e Levi Strauss & Co.  
Diário de estudante

Estudo de caso

Em 2000, a Geração da Europa (Hungria) abordou a Levi Strauss & Co. com o objectivo de angariar apoio financeiro para o seu projecto em progresso que tinha como público-alvo os jovens. Eles queriam aumentar a publicação húngara da Generation Europe Youth Diary, uma publicação diária para jovens do ensino secundário que fornece várias informações sobre a União Europeia e os efeitos da adesão e do alargamento. Geração da Europa (Hungria) é a secção húngara da Geração Europeia sediada em Bruxelas. Desde 1996, a Geração da Europa tem vindo a fornecer uma resposta única ao desafio do deficit de informação pública na União Europeia ao publicar a Generation Europe Youth Diary, uma ferramenta de consciencialização diária europeia para os jovens de diversos países da União Europeia. As edições de 1998/99 foram publicadas em 9 países da UE em 10 línguas diferentes e 600.000 exemplares. A Geração da Europa (Hungria) publicou 35.000 cópias da edição húngara do diário do estudante, no ano lectivo de 2000/2001, com o apoio da Levi's. A Hungria, que em 2004 fará parte da UE, foi o primeiro país não membro da UE onde o diário foi introduzido.



O diário do estudante da Geração da Europa foi também apoiado pelo Gabinete do Primeiro-ministro, do Ministro dos Negócios Estrangeiros e pelo Ministro da Educação. O material base do diário foi produzido em Bruxelas, tendo depois sido traduzido para húngaro e adaptado às circunstâncias específicas da Hungria. De um total de 112 páginas, aproximadamente 50% foi escrito na Hungria de forma a ir ao encontro das necessidades e requisitos de informação dos estudantes do secundário. Os objectivos do diário eram os de fornecer informação sobre a União Europeia, o seu funcionamento e o processo de adesão da Hungria, e identificar programas e temas de preocupação dos jovens.

A adesão à UE trará mudanças significativas para a Hungria não só em termos económicos, mas também ambientais, sociais, políticos e outros. Os estudantes do secundário de hoje serão a primeira geração de adultos a experimentar a adesão húngara à União Europeia, sendo por isso imperativo que tenham uma compreensão fundamentada dos diversos temas.

Para 2001/2002, a Geração da Europa (Hungria) promoveu desenvolvimentos no diário, tornando-o ainda mais interessante para um doador corporativo como a Levi Strauss & Co. Produziram um cartão de desconto de plástico que acompanhava o Diário, que dava 10% de desconto em certas lojas Levi Strauss e noutras lojas por todo o país. Além disso, disponibilizaram uma página do Diário para que a Levi Strauss pudesse publicitar os seus produtos. A Levi Strauss decidiu que essa página deveria ser utilizada por uma ONG. No final da discussão, a Geração da Europa (Hungria) concordou e uma das ONGs subsidiadas utilizou a página, gratuitamente, para dispor uma mensagem sobre a prevenção das drogas. O Diário chegou a mais de 40.000 estudantes do secundário na Hungria, espalhando informação sobre a União Europeia e consciencializando os jovens sobre o abuso de drogas. Beneficiou da imagem da Levi Strauss, gerou clientes para as lojas Levi Strauss, e ofereceu publicidade valiosa a uma das subsidiadas da Levi Strauss. Desta forma, há muitos jogadores que saíram vencedores: estudantes, a UE, a Geração da Europa, a ONG para a prevenção de drogas e a Levi Strauss. E daí que a Levi Strauss esteja a considerar a hipótese de manter a sua relação com a Geração da Europa.

## 6) Fundos igualados e co-financiamento

A maioria dos financiadores gosta de ver o envolvimento de outras instituições no apoio aos custos do projecto. Este é um “valor acrescentado” da perspectiva do financiador, pois significa que os resultados ultrapassarão o investimento do financiador, transformando o projecto num “bom negócio”. Significa também que o financiador não está a correr riscos individualmente. Dependendo do financiador, a percentagem máxima de financiamento pode variar de 50% a 90%. A organização candidata precisará de mobilizar recursos extra que podem ter origem dos seus próprios recursos (financeiros ou outros – edifícios, equipamento, materiais, trabalho de pessoal ou voluntários). Se os recursos próprios forem insuficientes, a organização deve ter em conta outras fontes de financiamento, tais como: outras agências de financiamento, organizações parceiras, rendimentos gerados pelo próprio projecto (quotas de participação, honorários pela prestação de serviços, etc.). Os fundos recebidos pela mesma agência de financiamento para um projecto diferente não são considerados como fundos igualados. Esta regra é estritamente aplicada nos programas de financiamento da União Europeia, que pergunta especificamente se o projecto já recebeu fundos da União Europeia.

Fundos  
igualados



Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira

### Youth Action for Peace

A Roménia esteve envolvida em actividades de ajuda humanitária em Cojocna, uma aldeia com uma grande percentagem de população cigana que vive em condições de grande privação. Depois de algum tempo, o coordenador do projecto concluiu que a ajuda puramente material não trazia bons resultados e que apenas os conseguiriam alcançar a longo prazo através da educação e do desenvolvimento. Em 1995, o coordenador do projecto foi aceite para um curso de formação organizado pelo Centro Europeu da Juventude do Conselho da Europa. No final da primeira fase do curso, o projecto para o Centro Social de Cojocna já tinha sido desenvolvido e a descrição finalizada. Uma vez que o projecto necessitava de muito dinheiro, demorou algum tempo antes de surgirem oportunidades de financiamento.

O momento chegou no Outono de 1996, com a abertura de concurso do programa PHARE/SESAM da União Europeia, que oferecia subsídios para projectos sociais com a duração de dois anos (cobrindo 60% das despesas no 1º ano e 40% no segundo). YAPRomania e os seus parceiros locais (as autoridades da aldeia e a escola) não tinham capacidade para cobrir as restantes despesas, sendo portanto necessária uma segunda candidatura, desta feita à Co-operative Netherlands Foundations para a Europa Central e Oriental. O projecto foi avaliado favoravelmente pelos especialistas da PHARE/SESAM, no entanto, eles precisavam de provas que comprovassem a existência de fundos igualados. A Co-operative Netherlands Foundations escreveu dizendo que o projecto tinha interesse e que a candidatura seria considerada quando o financiamento da PHARE/SESAM fosse atribuído. Durante uns tempos este impasse parecia não ter saída possível. Quem seria o primeiro a aceitar sem ter documentos comprovativos de fundos igualados? Finalmente a CNF concordou emitir um documento onde declarava que estavam prontos a atribuir o subsídio requerido se o projecto recebesse fundos do programa PHARE/SESAM. O documento foi aceite como evidência e permitiu a assinatura dos contratos de financiamento. O que não significa que o resto do projecto tenha corrido sobre rodas...

Igualar fundos requer muito cuidado na planificação, no gasto e na elaboração dos relatórios. Terá de ter uma atenção extrema relativamente aos itens do orçamento e às regras financeiras dos diferentes parceiros, terá de assegurar um fundo de maneiio para o projecto sem misturar os financiamentos das diferentes fontes e terá de separar as despesas para que não entre com a mesma factura nas despesas de ambos os financiamentos. Fundos igualados podem, por vezes, facilitar a nossa vida, pois um custo que um financiador considere inelegível pode ser elegível para outro.

Outro aspecto que vale a pena referir é que os períodos de financiamento não coincidem necessariamente. Isso pode ser positivo ou até trazer consequências negativas. No lado positivo, pode conseguir começar o seu projecto mais cedo ou dirigi-lo por mais tempo do que o permitido por um financiador. Será definitivamente uma perda se um dos financiadores exigir que os fundos igualados também tenham de ser gastos durante o seu período de financiamento. Nestes casos, terá de planear cuidadosamente para que consiga gastar fundos igualados suficientes durante o período de sobreposição. Isto pode no entanto significar que no período de sobreposição você terá mais dinheiro do que o necessário e que fora desse período o dinheiro será escasso. A solução pode passar por fazer pagamentos tardios ou adiantados – caso seja permitido – ou por acumular materiais.



## Secção 6 — Gastar o dinheiro

### 1) Conhecer as suas obrigações — o acordo (ou o “acordo financeiro”)

“Vimos, por este meio confirmar a atribuição de um subsídio de 15,200 € à vossa organização” – a mensagem que todos os que tentam angariar fundos, seja de fontes públicas ou de financiadores independentes, estão desejosos de receber. Finalmente chega o dinheiro para o projecto. Agora sim, podemos começar a implementar as nossas ideias. Será? De verdade? Leia a frase novamente. Com cuidado. Na verdade, a frase oferece nada mais nada menos do que a confirmação da decisão tomada pela instituição financiadora sobre a vossa candidatura. A decisão é uma oferta de assistência financeira. É ainda necessário que você confirme que aceita a oferta assinando um acordo financeiro ou um contrato, que normalmente vem anexado à carta que confirma a atribuição do seu subsídio.

- **O que aconteceu?**

Você submeteu uma candidatura para o financiamento de um certo tipo de actividade que deve obedecer a certas regras standardizadas. O acordo financeiro assinado por si e pela instituição financeira é, tal como nos diz, um “acordo” entre ambas as partes onde se aceita as condições que regerão a implementação do projecto ou, por outras palavras, o financiador apoiará financeiramente o seu projecto desde que você cumpra as regras dispostas no acordo e nos seus anexos. Você, como organização beneficiária, será responsável legal e financeiramente perante a instituição financiadora pelos resultados e pelos aspectos contratuais e financeiros do projecto.

Por conseguinte, deve ler os termos e as condições do acordo financeiro muito cuidadosamente. O acordo contém as principais obrigações e responsabilidades no que concerne ao projecto, incluindo o prazo para a submissão do relatório final, qualquer requisito de auditorias e monitorização, bem como os reembolsos e as condições para o término. Qualquer acordo financeiro é um documento legal e não pode ser alterado ou modificado simplesmente pela alteração escrita de partes do texto. Se der conta de algum erro no acordo ou se precisar de fazer alguma alteração, informe o seu parceiro financiador sobre essa alteração e peça uma cópia corrigida.

- **Porquê tanta formalidade?**

Uma instituição de financiamento público lida com dinheiros públicos – provenientes de impostos – e é responsável pela forma como este é gasto. Mesmo um financiador independente como uma fundação, é também responsável perante o público, uma vez que o dinheiro que gastam precisa de ser gasto de acordo com os objectivos da fundação. Caso contrário, podem perder o estatuto de impostos privilegiado. Por isso, o acordo entre qualquer instituição financiadora e a sua organização, como beneficiária, estabelece as regras sobre a forma como o dinheiro deve ser gasto e qual o seu propósito. Muitos acordos financeiros são compostos por vários documentos. O próprio acordo estabelece as regras gerais; enquanto que os anexos regulam regras específicas sobre as finanças, a obrigação da elaboração de relatórios ou outros aspectos técnicos da vossa relação contratual com a instituição financiadora. Os anexos são sempre uma parte integral do acordo e que, por isso, precisam de ser lidos com tanta atenção como o próprio acordo. Os acordos financeiros das instituições de financiamento público, como a União Europeia, são compostos por vários





anexos que contêm referências frequentes às regras financeiras. Não podemos deixar de sublinhar mais uma vez: leia-os!

A maioria dos subsídios é paga em duas ou mais prestações, os chamados “adiantamentos” e “balanço”. A assinatura do acordo, e a consequente aceitação das condições, normalmente desencadeia o primeiro (“adiantamento”) pagamento para a conta bancária da organização beneficiária.

- **Sem fobia a documentos, por favor**

Muitas organizações pensam apenas no dinheiro que vão receber, que lhes permitirá levar a cabo o seu projecto. Assinam rapidamente o acordo financeiro ou contrato, devolvem-no ao financiador, arquivam as cópias algures nos seus gabinetes e esquecem-se dele até chegar a altura de elaboração do relatório. Este tipo de comportamento não tem nada a ver com a gestão financeira ou com uma adequada angariação de fundos: garante apenas problemas no futuro, noites sem dormir e muito trabalho extra.

Não deve nunca assinar um acordo financeiro ou contrato sem ler o documento e todos os seus anexos. Para a maioria de nós, a visão de um texto semelhante a um texto legal e um sem número de páginas tem um efeito quase alienador. No entanto, como gestor financeiro e angariador de fundos deve ultrapassar a sua fobia a documentos.

É fundamental que você – e a(s) sua(s) organização(ões) parceira(s) – se familiarizem com o conteúdo do acordo financeiro ou contrato antes de começar o projecto. Essa é a única forma de evitar surpresas desagradáveis. A melhor solução para a fobia de documentos é despender algum tempo a ler todas as cláusulas e a pensar no que elas significam na prática. Faça-o acompanhado por outra pessoa ou com o resto da equipa para obter as perspectivas de toda a gente responsável pelas diferentes fases do projecto.

Em segundo lugar, o acordo deve ser assinado pelo representante legal da organização beneficiária que, em muitos casos, é uma pessoa diferente da que está responsável pela realização do projecto. Por isso, é de extrema importância que o coordenador do projecto tenha consciência das implicações financeiras e outras. Se surgir alguma dificuldade ou se alterarem o projecto, o coordenador deverá informar imediatamente a pessoa que é legalmente responsável e que assinou o acordo financeiro ou contrato.

- **Qual o conteúdo base do acordo financeiro?**

A sua candidatura será a base para a aprovação de um subsídio, sendo por isso a base do acordo financeiro. Se a sua candidatura não for aprovada na sua totalidade, os itens que não foram considerados elegíveis ou que não foram aprovados estão normalmente listados. Por exemplo, as instituições financiadoras podem não estar em posição para aprovar certos tipos de parcerias, o número de participantes ou alguns itens do orçamento.

Pode também acontecer que a sua candidatura seja aprovada na sua totalidade, incluindo todos os itens do orçamento dados como elegíveis ou aprovados, embora a instituição financiadora tenha decidido atribuir um subsídio mais pequeno do que aquele para o qual tinha entregue a candidatura. Existem várias razões para que isso aconteça, tais como: o seu pedido não teve em consideração certas regras sobre a percentagem máxima de financiamento; ou o financiador tem limites financeiros e não pode atribuir mais do que o valor apresentado; ou algumas despesas apresentadas foram consideradas como demasiado altas ou irracionais.

- **O momento certo interessa**

Normalmente, o projecto precisa de ser implementado num período determinado de tempo – o denominado período contratual (ou de elegibilidade). O período contratual indica a data de início do projecto e a data em que deve terminar. Contudo, um período contratual é mais longo do que a duração real de uma actividade como um intercâmbio de jovens, um curso de formação, uma actividade de serviço voluntário, o tempo que demora a produzir uma publicação, etc. Isso deve-se ao facto de o período contratual abranger também o trabalho de preparação, a fase de implementação, a avaliação e o acompanhamento. As despesas incluídas nestas fases estão normal-



mente incluídas no subsídio – desde que, claro, as tenha incluído na sua candidatura e que tenham sido aprovadas.

Por alguma razão, pode não ser capaz de implementar o seu projecto durante o período de tempo acordado. Se se aperceber que isso vai acontecer, peça formalmente à instituição financiadora, por escrito, para alterar as datas do período contratual. Deve pedir que lhe seja enviada um acordo financeiro ou contrato corrigido. O novo acordo deve incluir as novas datas para o seu projecto. Claro que deve sempre explicar à sua instituição financiadora as dificuldades que o levaram a pedir a alteração do seu acordo com eles.

A instituição financiadora examinará o seu pedido de alteração do acordo financeiro original e Informá-lo-á da sua decisão. Caso a decisão seja positiva, ser-lhe-á entregue uma adenda ou um novo acordo que corrige ou substitui o acordo original. Para algumas instituições financiadoras, a sua própria assinatura na adenda ao acordo é suficiente, e outras exigem a assinatura de ambas as partes. É fundamental que não peça uma adenda ao seu contrato no final do dia, dias antes do término do período de contrato. Se há o risco de atraso é preferível pedir as alterações com alguma antecedência. O acordo ou contrato especifica normalmente o prazo para entrega do relatório final. Tirando a duração do projecto, pode precisar de fazer mais alterações ao seu acordo financeiro na fase de implementação do projecto. É fundamental que obtenha sempre primeiro o acordo da instituição financiadora, caso necessite fazer novas alterações, tais como:

- A organização beneficiária ou a sua estrutura
- Os parceiros do projecto
- A duração da actividade
- Os participantes (por ex: tamanho do grupo, origem dos participantes, estrutura de idade)
- Orçamento ou alocação de subsídios (especifique as despesas dos itens afectados)

As organizações para jovens, em especial, comprometem-se com projectos que excedem a sociedade dos jovens envolvidos. Não se esqueça de informar a sua instituição de financiamento (por escrito) que você é o representante legal ou o coordenador de mudanças do projecto. Normalmente existe um requerimento para que os representantes legais mais antigos e mais novos assinem uma carta de informação para o financiador em causa.



#### Dica COYOTE n.º 10

Mantenha também o seu financiador informado relativamente à sua morada, incluindo telefone, fax e e-mail. Envie-lhes sempre estas informações por escrito.

## 2) Acordo com os parceiros do projecto

O acordo financeiro ou contrato é assinado por si como a organização beneficiária. Nalguns projectos, especialmente os transnacionais, o dinheiro que recebe pode também servir para cobrir despesas que não são directamente suas. O seu financiamento pode fornecer apoio para algumas actividades de uma organização parceira, o que significa que o financiamento está a ser fornecido por si a uma terceira parte. Não obstante, você será o responsável financeiro pela boa utilização do financiamento uma vez que você é o contraente perante a instituição financiadora. Devido às suas responsabilidades financeiras, deverá assinar um acordo de parceria com cada um dos seus parceiros. Um acordo de parceria ajudá-lo-á a evitar mal-entendidos sobre os direitos e responsabilidades de todos os parceiros do projecto. O processo de negociação pode ajudar na clarificação de importantes questões de gestão. O acordo actual ajudá-lo-á a manter uma gestão de sucesso do seu projecto.

O acordo de parceria é um acordo contratual entre todos os parceiros sobre como administrar o acordo financeiro assinado pela organização beneficiária. Este acordo

Momento certo

Parceiros



Mochila Pedagógica  
sobre Financiamento  
e Gestão Financeira

57



contratual pode tornar-se um recurso legal caso um dos parceiros não cumpra com as disposições estipuladas. O acordo de parceria deve ser negociado e concluído antes do início do projecto. Qualquer acordo de parceria deve incluir, pelo menos:

- Acordo entre o coordenador do projecto e os parceiros do projecto relativamente aos termos do acordo financeiro com a instituição financiadora;
- O papel e as responsabilidades do coordenador do projecto e dos parceiros do projecto;
- Altura e condição para adiantamentos e balanços;
- Definição de despesas elegíveis;
- Provisões de término e de reembolso;
- Cronograma para elaboração de relatórios de contas e entrega do projecto;
- Resolução de conflitos (como é que os conflitos serão resolvidos?);
- Qual a legislação aplicável caso não se consiga resolver a disputa ou surja qualquer outro problema legal (recomenda-se que a legislação aplicável seja a do país da organização beneficiária).

É importante lembrar que a instituição financiadora não é responsável pelo ajustamento da disputa entre os parceiros do projecto. Por conseguinte, deve conceber o seu próprio sistema de ajustamento de conflitos com os seus parceiros de acordo com a legislação aplicável caso não consiga resolver as dificuldades surgidas. Independentemente do quão ansioso possa estar para começar o projecto, e independentemente da improbabilidade de existirem dificuldades, deixe o sistema de resolução de conflitos assente no seu acordo de parceria. Ficará agradecido quando as dificuldades surgirem.

O acordo de parceria deve deixar claro o papel e as tarefas de cada parceiro. Deve também especificar o meio de comunicação a ser utilizado por todos os parceiros. Dependendo do tipo de acordo e do tipo de actividade, pode ser necessário discutir os pontos que seguem e incluir as respostas no seu acordo de parceria (especialmente importante para os projectos transnacionais):

- Forma de partilha do subsídio;
- Quem arquiva as facturas;
- Quem será responsável por receber as quotas dos participantes;
- Quem reembolsa os participantes;
- Quem marca e paga o alojamento e as despesas locais;
- Quem é o responsável pela decisão final sobre o nível de gastos;
- Quem é o responsável pela preparação dos participantes e como é que isso deverá ser feito.

Muito importante é perceber que todas as alterações que afectem a relação contratual com a instituição financiadora devem ser discutidas em conjunto. Dependendo do acordo financeiro e do contrato feito com a instituição financiadora, mesmo as pequenas alterações nas suas actividades podem dar origem a uma correcção do contrato. Por exemplo:

- Alterações nas datas de actividade;
- Alterações nos números de participantes;
- Alterações nos itens do orçamento.

Como organização beneficiadora, precisa de ter consciência de que é o responsável legal e financeiro por essas alterações, devendo por isso notificar o financiador.

#### Dica COYOTE n.º 11

Quando tiver terminado um rascunho do seu acordo de parceria, peça a um terceiro exterior ao projecto para o verificar. Esta pessoa pode ser o gestor legal ou financeiro da sua organização, conselheiros externos (até um advogado se for um projecto grande), um representante da instituição financeira ou quem achar apropriado.



Cada parceiro do projecto deve ter a sua cópia do acordo de parceria e ainda, em prol da transparência, uma cópia do acordo entre a instituição financiadora e a organização beneficiária. Desta forma, todos os participantes envolvidos no projecto conhecem as suas obrigações.

### 3) Lidar com crises (financeiras)

As crises acontecem! Se as suas “verificações e balanços” estiverem todas em dia, então deverá ser capaz de antecipar os problemas com as suas finanças antes de estes se transformarem em crises. Uma previsão da liquidez das suas contas é uma das ferramentas principais de verificação para se certificar que tem dinheiro disponível para pagar as suas despesas quando necessário.

Um seguro pode protegê-lo contra muitos aspectos que podem levar a uma crise financeira; decidir o nível de cobertura é sempre difícil e o resultado é, na maioria das vezes, um risco calculado baseado no dinheiro que pode despender. Claro que há aspectos contra os quais não pode ter um seguro e que podem apenas afectar indirectamente as suas finanças; os actos de terrorismo e o que as seguradoras chamam de “actos de Deus” (terramotos, inundações, etc.). Além disso, nem sempre é possível prever as implicações financeiras das alterações que acontecem fora da sua organização ou nas suas organizações parceiras. Até mesmo os financiadores estão expostos a vários riscos que podem afectar a viabilidade financeira do seu projecto.

Saber lidar com crises quando acontecem é uma questão clara de liderança e de planeamento eficaz. As organizações devem ter um procedimento preparado que deve ser seguido no caso de um “grande incidente”; especialmente, a corrente de informação – não só dentro como também fora da organização – deve ser estritamente controlada, idealmente por uma única pessoa. Nestas situações, a força da relação com o financiador é posta à prova e é essencial que o financiador seja informado o mais cedo possível. Os financiadores têm uma grande experiência de gestão financeira em organizações como a sua, por isso, caso seja necessário, peça ajuda. De igual forma, muitas instituições têm protocolos formais que devem ser seguidos e que o podem ajudar a proteger o seu dinheiro, em vez de se manter em silêncio relativamente à crise.

### 4) Posse

Não há dúvidas relativamente à posse: o projecto pertence à organização que o desenvolveu, criou e implementou. Contudo, os financiadores independentes organizados começam a tratar a relação entre o financiador e a organização beneficiária como uma parceria. Os dois trabalham em conjunto para alcançar objectivos mutuamente acordados e o financiador pode estar envolvido na gestão do projecto. O destinatário do subsídio beneficia das habilitações do pessoal do financiador. Em alguns casos, o financiador independente pode pedir-lhe que altere campos específicos da sua proposta de projecto. Quando isso acontece, o financiador independente está normalmente interessado em apoiar o seu trabalho mas precisa que altere a proposta antes de poder justificar o apoio. Nalguns casos, aconselhamos a considerar os comentários, a fazer as alterações, caso essas sejam aceitáveis e a voltar a submeter a sua candidatura. Nestes casos, os financiadores agem como seus parceiros, partilhando as suas habilitações consigo.

Os financiadores são frequentemente encarados apenas como fornecedores financeiros e bancos com capital de risco para a sociedade civil. No entanto, e acima de tudo, eles são instituições de conhecimento e de habilitações, cujo principal objectivo é o de criar um valor acrescentado na sociedade, nos seus respectivos campos de operação. Eles não devem ser encarados como doadores de donativos, mas sim como “empreendedores colaboradores” que participam na vida do projecto.



## 5) Mexer com o dinheiro<sup>2</sup>

Todos os sistemas de controlo numa organização têm como principal objectivo prover segurança razoável para as suas finanças e fundos. Os sistemas de controlo provêm verificações e balanços que o ajudam a manter o sistema total e a prevenir fraudes, a apropriação indevida ou desvios das políticas e procedimentos acordados. Os sistemas de controlo não são estáticos: a organização opera num ambiente dinâmico, devendo por isso fazer revisões periódicas para manter os sistemas de controlo a trabalhar de forma eficaz. As formas de controlo que se seguem são geralmente recomendadas para qualquer organização não lucrativa:

- **Separação do *cash-handling* e contabilidade.** É uma prática saudável confiar estas funções a duas pessoas diferentes para prevenir qualquer tipo de conluio para cometer fraude. Claro que numa pequena organização pode não ser praticável manter duas pessoas a desempenhar estas funções e nesse caso a organização deve ser vigilante e alerta a todas as realidades. A confiança dentro de uma organização pode ser facilmente quebrada e não é saudável, nem tão pouco sensível, confiar totalmente e dispensar os controlos adequados.
- **Divisão dos pagamentos em fundos de maneio e em pagamentos maiores.** Não só para propósitos de contabilidade como também de controlo aconselha-se a separar os pagamentos em fundo de maneio e em pagamentos maiores. Aconselha-se também a fixar limites para os pagamentos de fundo de maneio. Enquanto que os fundos de maneio podem ser confiados a uma pessoa, os pagamentos maiores devem ser feitos através do chefe executivo da organização e deve ser requisitado um levantamento especial do banco.
- **Transferências bancárias/pagamentos por cheque versus pagamentos por dinheiro:** tanto quanto possível faça todos os grandes pagamentos através de transferências bancárias ou por cheque.
- **Recibos de depósitos.** A gestão deve assegurar que o dinheiro recebido pela organização é rapidamente depositado no banco. O seu recibo deve ser confirmado através de recibos pré-numerados que devem ser adequadamente registados no livro de contas. As várias funções de recebimento, processamento e registo devem ser claramente segregadas.
- **Verificação física do dinheiro.** A gestão deve ter um sistema concebido que permita a alguém com autoridade verificar o dinheiro fisicamente contra o balanço feito no livro de contas, pelo menos uma vez por mês, e ainda visitas surpresas e por último no final do ano financeiro.
- **Transacções bancárias.** Aconselha-se a manter o menor número de contas bancárias possíveis, excepto quando a separação de contas é exigida pelas agências financiadoras ou por lei. Uma conta bancária de uma organização deve estar sempre no nome da organização e não de um indivíduo. Todas as transacções bancárias devem ser contabilizadas no livro de cheques.
- **Bens fixos e controlo do inventário.** Enquanto que um inventário, normalmente conhecido como um registo de stocks, regista os bens consumíveis ou vendíveis, um registo de bens fixos regista os bens permanentes que fornecem benefícios a longo-prazo para a organização. Ambos são valiosos uma vez que representam uma porção substancial do valor na rede da organização. Por conseguinte, os dois tipos de bens devem ser controlados e geridos eficientemente e usados eficazmente.
- **Auditorias e revisões.** Uma auditoria tem como objectivo verificar os standards de contabilidade da organização e a conformidade com os requisitos legais. As revisões externas são estudos independentes, objectivos, críticos do sistema de gestão financeira da organização. Oferecem sugestões para a melhoria do sistema.



2. Este capítulo é baseado no livro "Governance and Financial Management in Non-profit Organizations – a Reference Manual", de M. Kandasami, Caritas Índia, Nova Deli, Índia.

## 6) Plano de gastos

As organizações de jovens devem estar conscientes das leis que regulam o seu método de funcionamento. Se é membro de um grupo de jovens não formal tem de registar as suas provas e relatar para os restantes membros do grupo. Este é um método muito mais simples do que os sistemas de arquivo e de contabilidade obrigatórios para as entidades legalmente registadas. De qualquer forma, os coordenadores do projecto devem ter os seus próprios instrumentos para o planeamento e monitorização das suas despesas, o que facilitará a sua vida durante o período de implementação e mais tarde, na altura de elaboração do relatório de contas para o financiador e outros. Um bom planeamento evitará também os pedidos inesperados de pagamentos urgentes ao tesoureiro ou ao seu caixa. Em primeiro lugar, deve elaborar uma tabela onde centraliza todos os recursos necessários durante o período do projecto, divididos em unidades de tempo. Estas unidades podem ser semanas ou meses, dependendo da duração e da complexidade do projecto e dos procedimentos de gestão financeira praticados pela organização.

As colunas da tabela podem ser, por exemplo:

### Plano dos recursos necessários

N.º	Item do orçamento	Tipo de despesa/recurso	Unidade de tempo 1	Unidade de tempo n	...	Total

Os itens do orçamento da tabela devem corresponder aos da candidatura original. O tipo de despesa deve ser específico. Por exemplo: jantar num restaurante para 35 pessoas, alojamento em tendas durante 5 noites para 12 pessoas, um especialista em angariação de fundos por 4 horas, um pessoa na recepção durante 8 horas por dia durante 2 dias, 200 cópias de um documento de 5 páginas, aluguer de um flipchart por 2 dias, transporte automóvel para 5 pessoas para 250 km, utilização de um computador por 3 horas por dia durante 5 dias, etc.

Apesar de alguns dos recursos serem fornecidos pela própria organização, vale a pena adicioná-los ao plano, caso contrário pode descobrir mais tarde que outros projectos da mesma organização precisam dos mesmos recursos simultaneamente, o que pode causar alguma frustração.

Além disso, nenhum projecto deve utilizar todos os recursos de uma organização sem se certificar que os pode repor. Se não sobrar papel no final do projecto, ou se não conseguir pagar a conta do telefone porque não havia restrições às chamadas telefónicas durante o projecto, então a gestão financeira falhou e o projecto pôs em perigo a existência da organização.

Por conseguinte, deve decidir de quanto pode dispor da organização, logo desde o início. Aqui, "início" significa o lançamento da ideia do projecto, incluindo o tempo de preparação e de angariação de fundos, uma vez que os custos deste período podem ser extremamente altos (visitas e telefonemas a possíveis parceiros e financiadores, elaboração, impressão, cópias e envio de propostas, etc.). A decisão tem de ser tomada pelo conselho de administração ou pelo conselho executivo da organização e não apenas pelo coordenador do projecto!

Deve também ser elaborado um plano de despesas para pagamentos feitos num certo período de tempo (até 1 a 2 meses), o que ajudará a tesoureiro/caixa a assegurar a liquidez das suas contas no momento e no montante certo. Ajudará também a evitar ou pelo menos a resolver mais facilmente os conflitos (quando, por exemplo, o montante exigido excede o limite aprovado legalmente para a despesa de um dia, ou para quando o dinheiro é pouco).

Por exemplo:

### Plano de despesa para o período...



N.º	Destino	Montante	Data de pagamento	Método de pagamento (dinheiro, banco)	Destino	Responsável

A pessoa que recebeu o dinheiro é também responsável por produzir as contas e por devolver o dinheiro que eventualmente sobrar.

- **Provas de rendimentos**

De forma a manter uma visão geral da situação financeira do projecto, devem também ser registados os comprovativos dos montantes recebidos para o projecto. Alguns financiadores fazem adiantamentos, outros pagam apenas os montantes acordados depois de receber o relatório final. Tenha cuidado para que o projecto não exceda demasiado todas as despesas elegíveis/reembolsáveis. Estes comprovativos facilitarão também a elaboração do relatório.

Exemplo:

**Provas/comprovativos dos rendimentos do projecto...**

N.º	Fonte	Montante	Data de entrada	Método de pagamento (dinheiro, banco)	Destino	Responsável

## 7) Monitorização do projecto e manutenção das relações

Se o processo de codificação descrito no diagrama anterior estiver a funcionar, então todos os parceiros do projecto saberão quais as suas obrigações perante o financiador – não só em termos de qualidade, como também em termos de comunicação e de relatórios. Lembre-se que a monitorização não é apenas para o financiador. Você precisa de avaliar o projecto para si e para todos os parceiros (incluindo os financiadores), e, para isso, você precisa de reunir tanta informação sobre o seu projecto quanto possível, à medida que ele vai acontecendo.

- **Monitorização**

O tipo de itens que pode precisar de monitorizar incluem:

- Despesas – semanais, mensais, trimestrais, anuais – de acordo com os itens do orçamento da sua candidatura.
- Beneficiários (quem é que está a beneficiar com o dinheiro e com a actividade?)
  - Idade
  - Sexo
  - Grupo étnico
  - Qualificações / experiência / realizações quando **entraram** no projecto.
  - Qualificações / experiência / realizações quando **saíram** no projecto.

- **Manutenção de relações**

Muitos financiadores têm um processo claro de comunicar e de reportar. Em alguns casos, precisa apenas de seguir as instruções descritas no acordo financeiro ou contrato. Noutros casos, precisa de avaliar o tipo, a quantidade e a frequência das informações. O envio de actualizações – até mesmo postais – pode ser uma forma muito útil de demonstrar o seu apreço mas certifique-se de que essas actualizações não são desencorajadas ou até proibidas pelo financiador. Certifique-se também que usa o seu número de referência ou código fornecido pelo financiador em toda a correspondência. A vossa relação deve acima de tudo ser uma relação de respeito – sensível ao carácter da organização financiadora e às pessoas que a integram. Deve, por isso, desenvolver a capacidade de encontrar um equilíbrio entre o distanciamento e a familiaridade. Enquanto que alguns financiadores gostam de discutir o projecto que estão a apoiar e o seu progresso – oferecer apoio



e manterem-se informados dos desenvolvimentos; outros preferem manter a distância e receber a informação no formato exigido. Alguns financiadores trabalham em prol do desenvolvimento conjunto de projectos; o que pode exigir um investimento considerável de tempo antes que consiga sequer finalizar os seus planos para o projecto. O investimento do financiador é o mesmo que o seu e, por isso, eles têm grande interesse no sucesso do projecto e oferecerão, provavelmente, mais ajuda durante a vida do projecto.

### Dica COYOTE n.º 12

#### Imposto de Valor Acrescentado nos programas da União Europeia

Para alguns programas da União Europeia destinados a países que não pertencem à UE, tal como o PHARE/TACIS, o imposto de valor acrescentado não é considerado como um custo elegível. Leia o guia do programa para descobrir se o IVA é elegível ou não. Isto deve-se ao acordo entre a União Europeia e os governos nacionais que diz que o dinheiro da UE não deve cobrar impostos, que são rendimentos para o orçamento nacional. Em cada país onde o financiamento PHARE/TACIS está disponível, existem regulamentos sobre a isenção de ou recuperação do IVA. Isto traz várias consequências importantes do ponto de vista da gestão financeira:

#### — Quando orçamentar:

- Todas as despesas que serão assumidas pelo dinheiro PHARE/TACIS deverão ser calculadas sem IVA, caso contrário terá excedentes no final do projecto, e não será capaz de gastar o montante total orçamentado;
- As despesas que serão assumidas por outras fontes de financiamento, ou por contribuições próprias, têm de ser calculadas com IVA incluído, uma vez que os regulamentos só são aplicáveis a despesas assumidas pelo financiamento PHARE/TACIS (em qualquer caso, verifique os regulamentos nacionais);

#### — Quando planear e gastar:

- No plano de despesas, todas as despesas devem ser incluídas com o seu valor total (incluindo o IVA), excepto as compras para as quais tenha obtido isenção oficial de IVA (o que é normalmente um procedimento moroso e muito difícil, que apenas compensa para itens de grande despesa);

#### — Quando recuperar IVA:

- Deve cumprir estritamente com todos os regulamentos relativos à recuperação do IVA e normalmente tem de ter prontos no momento uma série de documentos (tais como todos os documentos legais relativos à organização, uma cópia do contrato de financiamento na língua oficial do seu país, prova do banco em como tem uma conta separada, comprovativos do dinheiro recebido e cópias das contas mais relevantes);
- A recuperação do IVA é um processo longo e durante o tempo que normalmente demora o montante pago em IVA pode diminuir significativamente, especialmente nos países com um valor muito alto de inflação;
- Se o projecto tiver uma duração curta, pode nem ser capaz de recuperar o IVA durante o período de implementação.

Exemplo: Na Roménia, uma organização pode dar início ao procedimento de recuperação de IVA, do período relativo a Janeiro – Março, em Abril; do período relativo a Abril – Junho, em Julho; e assim sucessivamente. Isto significa que por uma despesa orçamentada em 1.000.000 lei, em Janeiro você paga 1.190.000 lei incluindo o IVA e no final de Abril pode recorrer às autoridades financeiras por um reembolso de 190.000 lei. O pedido é verificado em Maio e se não houver problemas pode esperar receber 190.000 lei na sua conta em Junho. Mas com uma taxa de inflação de 30% por ano, 190.000 lei em Junho vale menos 28.500 lei do que em Janeiro. Por conseguinte, a organização perdeu, na realidade, 28.500 lei. Já para não falar do tempo e do dinheiro investidos no processo completo (fazer o requerimento e copiar os documentos). Por isso deve ter consciência de que pode trazer grandes perdas para a organização...





## Secção 7 – Contabilizando

### Contabilizar

#### 1) Uma breve visão

Ter o dinheiro que angaria bem contabilizado é uma parte crucial do processo de financiamento e de gestão financeira. O processo começa com a orçamentação e continua com o desenvolvimento e implementação dos controlos financeiros, monitorização da liquidez das suas contas e o registo de todos os rendimentos e despesas. Quando os sistemas certos estão todos a funcionar, então a contabilização é relativamente fácil. Os registos de gestão – os produzidos em intervalos regulares durante a duração de um financiamento ou de um projecto – estão feitos de forma a certificar que foram tomadas as decisões certas na altura certa e que as crises foram evitadas. Os registos finais são produzidos para os outros – em especial para os financiadores – para que comprovem que gastou o dinheiro da maneira como se propôs gastar. A componente financeira e a narrativa que irá entregar ao financiador devem estar no formato exigido pelo financiador ou pelas normas de contabilidade do seu país. Pode ser necessário indicar as contas em mais do que uma moeda e satisfazer outros requisitos exigidos pelo financiador. Certifique-se que os conhece todos. O seu registo final não é apenas relativo ao dinheiro gasto. Deve também demonstrar que o dinheiro foi bem empregue e que alcançou os objectivos propostos na sua candidatura. Os factos e os números são muito úteis para alguns financiadores, mas muitos querem ainda conhecer os resultados mais “informais” – referidos, por vezes, como “a distância percorrida” pelos indivíduos no seu desenvolvimento pessoal. Os seus registos – financeiros e descritivos – precisam de ser “exactos, autênticos e auditáveis”. Se manteve os registos adequados, em diálogo com o seu financiador e os processos e procedimentos que devia então este registo final não deve representar um problema.

#### Dica COYOTE n.º 13

##### Obter ajuda exterior para os gastos e contabilização

Gastar dinheiro raramente é um problema... mas precisa de se certificar que o está a fazer da maneira correcta. Verifique sempre os detalhes de qualquer contrato ou acordo legal antes de o assinar. A ajuda de especialistas está normalmente disponível num banco ou em outras instituições locais. Caso contrário, uma firma de advogados pode estar preparada para vos apoiar em géneros. Com o financiamento público haverá um representante cujo trabalho é de oferecer apoio constante durante a vida do projecto. As mesmas pessoas que fornecem o dinheiro – por exemplo em nome da União Europeia – têm também normalmente a responsabilidade de ajudar os projectos a interpretar as regras para gastar o dinheiro. Tal como com a ajuda para gastar o dinheiro, aproveite o melhor que souber o apoio oficial fornecido pelos financiadores. Frequentemente, algumas empresas de contabilidade e indivíduos qualificados estão prontos a despende algum tempo para o ajudar a produzir registos contabilísticos no formato correcto. Se a sua organização não tem normalmente de produzir esse tipo de documentos então certifique-se que consegue ajuda exterior para se verificar se cumprem todos os requisitos legais. Se necessitar de uma auditoria de contas formal pode pedir ajuda a um voluntário desde que ele tenha as qualificações necessárias. Quer pague ou não pague pelo serviço, certifique-se de que o seu auditor tem experiência em auditorias a organizações não lucrativas.



## 2) Obrigação de reportar

O apoio que recebeu da instituição financiadora é proveniente de fundos públicos, pelos quais a própria instituição é responsável perante as instituições gestoras e a legislatura. Por conseguinte, precisa de reunir informação, por parte das organizações beneficiárias, sobre a forma como o dinheiro foi utilizado. Deve informar-se e ter em conta os detalhes necessários para a elaboração do relatório antes de começar a actividade. A maioria da informação requisitada deve ser reunida durante a própria actividade. Todos os financiadores precisam de um relatório final. Veja no seu acordo financeiro ou contrato se também exigem relatórios intermédios. Nesse caso, deve ter consciência que os relatórios intermédios devem ser entregues antes do desbloqueamento das verbas. Por conseguinte, é do seu interesse submeter os relatórios a tempo.

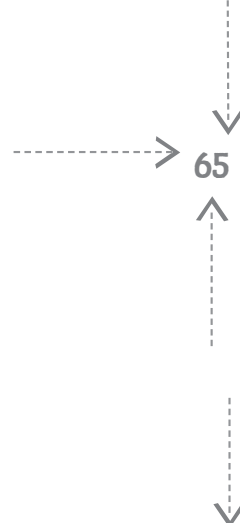
É na fase de candidatura que se toma conhecimento dos detalhes que devem ser incluídos no relatório. Quando aceita o acordo financeiro ou contrato, recebe normalmente orientação extra sobre os relatórios (por exemplo: os conteúdos ou o formato de relatório e se deve ou não usar um formulário específico). Ao assinar o acordo financeiro está a aceitar as regras e as obrigações relativas aos relatórios. A maioria dos acordos indica também o prazo de submissão dos relatórios. Todos os parceiros devem saber quais os conteúdos exigidos uma vez que são, pelo menos, parcialmente responsáveis pela sua compilação, pois também eles se comprometeram a ser conjuntamente avaliados ao assinar o acordo preliminar do projecto na fase de aplicação e ao aceitar o acordo de parceria.

O relatório é uma oportunidade, aparte de evidenciar a boa utilização dos fundos, de contar a história de sucesso do seu projecto. No seu relatório também pode querer apresentar algumas recomendações ou mensagens dos parceiros ou mesmo dos participantes.

### • O que é que precisa de figurar em todos os relatórios?

Deve-se questionar se implementou tudo o que tinha acordado. E essa é basicamente a pergunta que o relatório deve responder, não só a nível do conteúdo como também ao nível financeiro do projecto. O relatório precisa de descrever de uma forma clara e coerente o que já foi alcançado, quem esteve envolvido, por quanto tempo e onde – e claro, como e em que é que o dinheiro foi gasto. O último plano de actividades detalhado ou o programa de trabalho é uma parte integrante do seu relatório. A instituição financiadora está interessada em saber como é que viveu a experiência provida pelo projecto. O relatório é a sua história e a dos seus parceiros sobre o seu projecto conjunto. Qual foi a grande realização do projecto, ao nível da preparação, da implementação, do envolvimento dos participantes, do impacto nos participantes ou voluntários, e o impacto na comunidade local anfitriã ou nas políticas locais? As actividades foram ao encontro das expectativas dos participantes? Como? Aparte de relatar a avaliação geral dos parceiros é também interessante ler algumas avaliações individuais por parte dos participantes. Inclua uma amostra representativa dos relatórios individuais e das avaliações feitas pelos participantes e pelos parceiros, que dará uma imagem mais autêntica da actividade.

O relatório também deve incluir fotografias e materiais relevantes (vídeos, CD-ROM, publicações, etc.) e pormenores de sites que sejam o resultado do projecto ou que tenham sido financiados como parte integrante do projecto. É muito agradável ler sobre histórias de sucesso, no entanto, uma avaliação honesta e objectiva tem mais valor e dá um feedback real. Dito isto, deve evitar concentrar-se demasiado nos problemas e descrever um relato realista dos restantes aspectos do projecto. Por exemplo, duas páginas a descrever o facto de ter tido de subornar os oficiais de forma a conseguir entrar no país X é interessante e útil, mas se isso for mais ou menos o conteúdo do relatório, o leitor pode-se questionar sobre os verdadeiros objectivos da actividade. Um acompanhamento planeado ou uma cooperação a longo prazo dos parceiros pode também ser apresentado no relatório de avaliação, especialmente se o projecto tiver como alvo multiplicadores para trabalho com jovens (pessoas que trabalham com jovens, líderes de jovens, activistas). Se o projecto tiver como anfitrião



um país não europeu e tiver sido financiado pela União Europeia, então pode ainda acrescentar ao relatório uma breve visão sobre a forma como avalia a situação relativamente aos jovens e ao trabalho com jovens no país anfitrião.

#### • Parte financeira

O acordo financeiro ou contrato indica todos os pormenores dos itens que têm de ser justificados e o que pode ser considerado como justificação. Geralmente, nos projectos de mobilidade transnacional, as despesas de viagem precisam sempre de ser justificadas com os documentos originais da viagem ou então com cópias autenticadas dos mesmos. Precisa de estar preparado para fotocopiar todos os recibos referentes às actividades e, claro, pedir aos participantes que vos enviem os recibos quando regressarem a casa. Uma vez que as despesas com as viagens são normalmente as mais altas e as que podem sugar grande parte do seu subsídio, deve ter atenção para adicionar os comprovativos necessários de despesa. Se, no seu relatório final, não incluir as facturas exigidas pelas regras financeiras como prova ou se não conseguir apresentá-las como pedido, os custos relativos a essas despesas serão considerados como não elegíveis. E isto significa que perderá a parte do subsídio que cobria esses custos. No caso de uma auditoria ao seu projecto, não basta apresentar a factura; precisa também de fornecer provas de pagamento e de transacção monetária. Alguns financiadores, como o programa da JUVENTUDE da União Europeia, adoptam taxas fixas para alguns itens do orçamento. Sob o programa da JUVENTUDE, os itens com taxa fixa e montantes fixos não precisam de prova de facturas. Os operadores do programa da JUVENTUDE comparam o número real de participantes, a duração da actividade e os parceiros do projecto com os da candidatura aprovada. Por isso precisa de estar preparado para justificar qualquer diferença que exista relativamente à sua candidatura original. Independentemente da forma como as várias instituições financiadoras usam as taxas fixas, deve gerir os fundos de acordo com as suas próprias regras de contabilidade.

Frequentemente, exige-se que o relatório final contenha algumas estatísticas relativamente ao número de participantes ou de líderes de jovens. Certifique-se que estes números correspondem aos números da sua contabilidade e estão de acordo com a lista dos participantes. A confiança da informação ficará em cheque se o número dos participantes da parte estatística não corresponder aos que compõem o seu relatório financeiro e se nenhum dos números corresponder com a lista dos participantes.

#### • Finalização dos relatórios

A partir do momento em que os componentes do seu relatório estiverem terminados e compilados, entregue o seu relatório para uma revisão final a outra pessoa da sua organização. É preciso ter especial atenção à coerência e aos números.

Mais uma vez, o relatório final deve ser assinado pela pessoa responsável que assinou o acordo financeiro ou contrato com o financiador – ou seja, o seu representante legal. A sua assinatura certifica que o relatório é oficial e descreve um relato honesto da forma como o projecto foi implementado e da forma como os fundos foram utilizados. O relatório deve ser enviado ao financiador com uma carta introdutória. Certifique-se que a carta:

- Inclui o número de referência do projecto ou subsídio;
- Agradece ao financiador mais uma vez pelo apoio;
- Sublinha brevemente os principais aspectos do projecto;
- Menciona qualquer reembolso que ainda espere receber;
- Indique os detalhes dos contactos da pessoa que possa responder a qualquer questão que surja;
- Levante questões sobre qualquer aspecto importante que ainda precise de ser abordado de forma a completar o projecto.

Deve enviar o relatório a todos os financiadores, mesmo àqueles que já pagaram a sua contribuição e que normalmente não exigem relatórios. Deve considerar também a hipótese de usar o seu relatório como uma ferramenta para a consciencialização. Pode usá-lo não só para se manter em contacto com os seus apoiantes como também para estabelecer ligações para uma futura cooperação.



### 3) O que é que acontece ao meu relatório?

Normalmente, quando uma organização submete o seu relatório espera receber rapidamente o balanço do seu subsídio, o que é totalmente legítimo, por isso vale a pena perceber o que é que acontece ao relatório a partir do momento da submissão.

Primeiro, o seu relatório é registado e avaliado. Tal como já explicámos, existem duas ou três partes que compõem o seu relatório: a parte do conteúdo, a parte financeira e a parte estatística. Todas elas serão comparadas relativamente aos dados indicados no acordo financeiro ou contrato assinado no início do projecto. Se existirem alterações ao contrato, o seu relatório também será comparado no que concerne a essas alterações.

Em segundo lugar, e com base na avaliação, existem várias opções de decisões que um financiador pode tomar no que concerne ao pagamento do balanço:

- a) O financiador decide pagar o montante que está indicado, uma vez que o projecto foi implementado sem alterações significativas.
- b) A avaliação demonstra que existem diferenças significativas entre o seu relatório e o acordo/candidatura e por isso o financiador decide reduzir o montante devido. Os financiadores públicos reduzirão sempre o seu subsídio se, por exemplo, teve menos participantes num intercâmbio, menos despesas, etc. Um financiador independente pode ser um pouco mais flexível sobre estas pequenas diferenças. No entanto, espere sempre receber menos se o seu projecto for um pouco mais “magro” do que o planeado.
- c) No caso do projecto ter sido dramaticamente alterado, o seu financiador pode até decidir pedir um reembolso do dinheiro adiantado ou de parte desse dinheiro. O que significa que o subsídio inteiro será retirado, contudo isso só acontecerá se houver graves problemas na implementação do projecto ou se o projecto for completamente alterado. O que claro não acontecerá se seguir as recomendações deixadas nesta Mochila Pedagógica.
- d) Se o projecto se excedeu no âmbito e no orçamento, um financiador independente com o qual tenha desenvolvido uma boa relação pode realmente concordar em aumentar o seu subsídio. Todavia isso é extremamente raro.

Em terceiro lugar, a instituição financiadora informá-lo-á, por escrito, sobre as descobertas da análise feita ao relatório final e da sua decisão final sobre o pagamento do balanço. Quando trabalhar com financiadores independentes, será difícil apelar da decisão. No caso de financiadores públicos, a organização tem normalmente o direito de confrontar a decisão, num determinado período de tempo. A informação sobre esse direito virá juntamente com a decisão do financiador, ou então estará indicada no acordo financeiro. Se o seu montante final tiver sido reduzido e se achar que é um erro cometido na aplicação das regras financeiras, deve apelar da decisão enviando uma carta com uma explicação clara do seu caso.

#### Dica COYOTE n.º 14

##### Publicidade e cobertura da imprensa

Os bons projectos merecem publicidade e a área da juventude pode fazer muito mais para dar a conhecer as suas actividades a um público cada vez maior. Tente planear as suas relações públicas e a sua “estratégia” com a imprensa para os seus projectos com antecedência e identifique um espaço para publicitar o seu financiador. Verifique, junto do seu financiador, como é que deve usar o logótipo nos seus materiais informativos, relatórios e os restantes materiais gerados pelo projecto. A publicidade na imprensa local pode ajudar a obter fundos e outro tipo de apoio de pessoas que fiquem a conhecer as suas actividades. A cobertura da imprensa das suas actividades e projectos desempenha



um papel muito importante na angariação de fundos uma vez que dá a conhecer a sua organização a possíveis financiadores. Contudo, é também importante para agradecer aos seus financiadores, que querem ser associados com eventos positivos e com os jovens. Por isso, os recortes de jornal e outras provas da cobertura da imprensa são uma parte essencial dos seus relatórios.

#### 4) Dez boas razões para produzir um bom relatório

Espere e almeje desenvolver relações longas com os seus financiadores. Uma boa comunicação é essencial para qualquer financiador, público ou independente. É importante manter e desenvolver uma boa relação com o financiador, e a maneira mais eficaz de o conseguir é mantendo um contacto regular e produzindo os relatórios esperados pelos financiadores independentes dentro do prazo. Os relatórios são uma forma de comunicar com o financiador. Ser exacto, articulado, estruturado, informativo e interessante é fulcral em qualquer forma de comunicação, e o mesmo acontece com os seus relatórios. O que o relatório não descreve é porque não existe. Num bom relatório, o subsidiado deve incluir toda a informação importante e deve também ter em conta que os melhores relatórios devem seguir as instruções fornecidas pelos financiadores e nunca são demasiado extensos.

A partir do momento que a sua candidatura foi entregue, pode acontecer uma de três reacções por parte do financiador. A candidatura pode ser rejeitada, devolvida para que seja reescrita ou aprovada. Se for aprovada, então todos os seus esforços foram compensados! Mas esse será apenas o início de uma relação a longo prazo, na qual deverá trabalhar, pois é fulcral para os seus projectos e actividades futuras.

Em primeiro lugar, quando receber a carta a confirmar o seu subsídio, certifique-se que responde imediatamente com uma carta de agradecimento ao financiador pelo seu apoio. Neste momento, está a começar uma relação com o financiador e deve-o fazer da maneira mais correcta. De um único subsídio é possível desenvolver uma relação a longo prazo com o financiador, que pode trazer não só apoio regular mas também demonstrar a outros financiadores a importância e o valor do seu trabalho, da sua organização e do seu pessoal. Se houve alguém que foi especialmente prestável, não se esqueça de o mencionar na sua carta de agradecimento ao director ou ao presidente. Este simples gesto de cortesia é normalmente esquecido ou então feito com uma carta de etiqueta. Despenda 10 minutos extra para adicionar o seu toque pessoal e você e o seu financiador podem começar a desenvolver uma parceria.

Assim que tiver terminado, verifique o cronograma dos relatórios estabelecido pelo financiador. Normalmente, consiste em um ou mais relatórios intermédios em períodos específicos e um relatório final com uma declaração financeira no final do projecto. Certifique-se também que lê cuidadosamente o acordo para que possa realizar e ir ao encontro de todas as condições necessárias para receber a totalidade do subsídio. Normalmente, os financiadores repartem o subsídio em dois ou mais pagamentos, estando os pagamentos subsequentes condicionados ao recebimento de um relatório satisfatório. Este relatório reafirma ao financiador que você está a agir de acordo com a sua proposta, assegurando ainda que, no caso de existirem problemas, eles não perderão o montante total do subsídio. Todavia, se for cumprindo o acordo e o cronograma estabelecido não há razão para haver problemas.

Internamente, certifique-se que tem uma corrente de comando bem montada e sabe quem é o responsável por levar o projecto a bom porto e por assegurar que o financiador está informado sobre os problemas eventuais e recebe os relatórios atempadamente. No caso de surgirem problemas durante o projecto, é aconselhável informar o financiador de forma a prevenir algum mal entendido subsequente ou problemas e, quanto mais cedo o fizer, melhor. Os relatórios demonstrarão a gestão da sua organização ao financiador. Um mau relatório implica uma má gestão.

Em vários casos, os financiadores aproveitam o conteúdo dos relatórios para as suas comunicações internas e externas. Por outras palavras, o que é descrito num

## Produzir um bom relatório





relatório pode ser entregue a um jornalista, outra ONG ou um oficial do governo, fortalecendo a imagem pública do subsidiado. Além disso, uma boa relação a longo prazo com um financiador e relatórios regulares podem ajudá-lo a ganhar novos apoios de outros financiadores. Se tiver uma relação forte com o seu financiador actual, isso demonstra que a sua organização faz um trabalho que eles consideram valioso. E este é um ponto fundamental para vender o seu trabalho: outros possíveis financiadores conseguem ver que você já ganhou a confiança do seu financiador.

Quando tiver os seus relatórios preparados pode aproveitá-los para o ajudar a preparar novos projectos e programas para os quais precisará de mais apoio. Pode existir a possibilidade de novos projectos para os quais a revisão do seu trabalho identificou uma necessidade clara, ou pode pensar em procurar novos financiamentos para manter ou expandir um projecto ou programa já existente. Em muitos casos, um financiador pode dar um apoio financeiro extra se um projecto inicial se provar de sucesso e se houver possibilidades de construir algo a partir dos seus resultados.

Um bom relatório é um incentivo para o financiador se envolver intimamente com um projecto e para estimular interesse. Mesmo se não estiver à procura de outro de subsídio imediato, torna mais provável que o financiador responda positivamente no futuro.

Finalmente, o relatório ajuda o subsidiado a avaliar o que foi feito, quais os resultados alcançados, quais os insucessos encontrados. Para uma organização não lucrativa é essencial avaliar regularmente o seu trabalho, e os relatórios obrigatórios ajudam-no nessa tarefa. Contudo, e apesar de todas estas considerações, tenha em conta que os relatórios escritos não substituem nunca uma relação pessoal. O subsidiado deve estabelecer o contacto inicial e tentar marcar um encontro frente a frente com o seu financiador.

Deixamos aqui 10 razões excelentes para escrever um bom relatório:

**1. Contratuais.** Para a maioria dos financiadores, um relatório faz parte do acordo assinado. Os requisitos do relatório e os prazos são pré-estabelecidos nas cartas em que se assume o compromisso. Daí que a um nível muito básico, um relatório breve e pontual demonstra que uma organização não lucrativa percebeu os seus deveres contratuais.

**2. Constrói capacidades analíticas.** Os relatórios são documentos internos excelentes que ensinam toda a gente na organização (voluntários e pessoal) a rever, a sintetizar e a analisar toda a informação e a relatar os pontos principais. A capacidade de ser conciso é uma capacidade profissional muito valorizada. Ser analítico é outra capacidade também muito valorizada. E a elaboração de relatórios pode ajudar o pessoal a desenvolver essas capacidades. Os Directores e os Oficiais do programa gostam de relatórios narrativos de 5 a 10 páginas. Mais do que isso é demasiado extenso. Lembre-se sempre da famosa citação de George Bernard Shaw: “Desculpe ter escrito uma carta tão longa, mas não tive tempo para escrever uma carta mais curta.”

**3. Constrói a capacidade de trabalho de equipa.** Os relatórios encorajam o pessoal e os voluntários de todas as áreas de uma organização – programa e financeira/contabilidade – a trabalhar em conjunto. Para além de que construir relações internas faz todo o sentido a nível institucional, pois constrói capacidades.

**4. Assegura a movimentação da conta.** Alguns financiadores atribuem subsídios multianuais, estando o 2.º e o 3.º pagamento sujeitos à entrega de um relatório narrativo e financeiro. Para este tipo de acordo, elaborar um relatório para um financiador faz sentido a nível financeiro.

**5. Melhora a futura angariação de fundos.** Um bom relatório entregue a horas demonstra que se preocupa com uma boa comunicação com o financiador. Lembre-se que se tiver sucesso uma vez com um financiador, pode até conseguir ter sucesso outra vez, desde que satisfaça os requisitos no que concerne à elaboração de relatórios.





**6. Cria documentos para propósitos externos ou internos.** Outra vantagem da elaboração de relatórios é que o relatório pode ser usado com outros propósitos. Pode, por exemplo, usá-lo para reportar a outros financiadores. Mas um relatório é também um modelo com uma boa linguagem, clara e concisa, que está depois disponível para reportar as suas actividades aos mais altos níveis de gestão ou ao conselho de administração ou até para ser utilizado no relatório anual da organização.

**7. Dá um avanço competitivo.** No meio competitivo da atribuição de subsídios, elaborar um bom relatório a tempo dá um avanço sobre as organizações que apresentam o seu relatório tardiamente.

**8. Demonstra capacidades profissionais.** Um relatório pontual e bem escrito demonstra o seu poder sobre o programa, as finanças, a carta do estabelecimento do acordo com o financiador e até os sistemas de arquivo interno. Um subsidiado que não saiba sobre que orçamento deve reportar demonstra sem dúvida falta de profissionalismo – ou, como por vezes acontece, quando perde os papéis sobre o subsídio, e mais tarde pede ao financiador que lhe envie cópias da proposta e do orçamento (!) sobre os quais se devem reportar.

**9. Demonstra a crença institucional sobre a transparência e a responsabilidade.** Um bom relatório submetido a tempo demonstra que o pessoal e o conselho de administração da organização não lucrativa têm em grande conta a transparência e a responsabilidade.

**10. Constrói relações e abre as vias de comunicação.** Trabalhar com financiadores é, acima de tudo, uma questão de relações – e as relações dependem da abertura das vias de comunicação, da confiança, do respeito e da cortesia.

De qualquer forma, se um financiador o apoia, agradeça-lhe e aos seus apoiantes nas suas publicações (por ex. o relatório anual) ou nos eventos organizados (como as conferências).



## Apêndice 1 – Glossário de termos utilizados pela comunidade (independente) de financiamentos

### RELATÓRIO ANUAL

Uma declaração detalhada, publicada por uma fundação ou corporação, onde se descrevem as actividades subsidiadas. Um número crescente de fundações e corporações usa este relatório para informar a comunidade sobre as suas actividades contributivas, as políticas e as guias.

### ACTIVOS

O montante de capital – dinheiro, acções, títulos, propriedades ou outros recursos – da fundação. Normalmente os activos são investidos, sendo o seu rendimento utilizado como subsídio.

### HERANÇA

Soma de dinheiro disponibilizada na altura do falecimento do doador.

### SUBSÍDIO DESAFIO

Um subsídio atribuído com a condição de que o projecto financiado tenha outras fontes de rendimento, sejam elas com uma base de correspondência ou através de outra fórmula, geralmente com um período de tempo específico. Também denominado subsidio correspondente.

### APOIO DE CAPITAL

Fundos oferecidos para bens duradouros, os que têm uma média de vida de pelo menos três anos (automóveis, edifícios, mobiliário e equipamento em geral).

### FUNDAÇÃO DE CARIDADE

Ver Fundação.

### ASSOCIAÇÃO DE CIDADÃOS

Organizações cívicas reconhecidas como sendo não governamentais; associações que procuram subsídios e organizações voluntárias.

### PATRONO COLECTIVO

Uma fundação ou associação que recebe e gere os fundos de fundações pequenas e individuais e/ou programas de dádivas corporativas. Exemplos: Charities Aid Foundation, Fondation de France e a Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

### FUNDAÇÃO COMUNITÁRIA

Uma organização que atribui subsídios dentro de uma localização específica, seja uma cidade, um distrito ou um Estado. Os fundos são, normalmente, originários de vários doadores, sendo guardados numa conta administrada independentemente; os rendimentos dessa conta são depois usados como subsídios.



**EMPREENDIMENTO CORPORATIVO**

Esforço conjunto de duas ou mais instituições que atribuem subsídios. Os parceiros podem partilhar responsabilidades relativas ao financiamento ou contribuir com recursos informativos ou técnicos.

**FINANCIAMENTO CENTRAL**

Subsídio requerido para financiar tarefas administrativas ou organizacionais.

**FUNDAÇÃO CORPORATIVA**

Uma fundação privada cujos fundos são originários, essencialmente, de contribuições de uma organização empresarial com fins lucrativos. A fundação patrocinada pela empresa pode manter uma estreita relação com a companhia doadora, mas é uma organização independente com o seu próprio donativo, estando sujeita às mesmas regras e regulamentos do que as restantes fundações privadas.

**CIDADANIA CORPORATIVA**

A cidadania corporativa é uma abordagem levada a cabo por empresas que doam os seus serviços e recursos à comunidade onde as suas fábricas estão localizadas ou onde operam. As empresas podem investir através de atribuição de subsídios, através da promoção de serviço voluntário dos seus empregados, igualando as doações feitas pelos seus empregados a organizações não lucrativas, através de doações em géneros, e até pelo empréstimo ou transferência dos serviços do pessoal executivo.

**PACTO**

Um acordo ou uma promessa escrita de pagar uma soma de dinheiro acordada a uma pessoa designada, em intervalos regulares num período de tempo específico. Quando a provisão passa pela doação a uma organização de caridade registada, o doador tem direito a benefícios fiscais.

**FINANCIAMENTO DE DEFICIT**

Financiamento necessário para pagar um excesso de despesas.

**CORREIO DIRECTO**

Pedido escrito para uma doação distribuído e devolvido por correio. Embora não seja apropriado para todas as organizações não lucrativas, pode ser útil para organizações com um orçamento limitado ou com um apelo popular limitado que aumentará a sua base de doadores e os seus rendimentos.

**DOADOR**

Também denominado como pessoa que atribui subsídios. Indivíduo ou organização que atribui subsídios.

**DOAÇÃO IGUALADA**

Uma contribuição feita a uma organização de caridade por um empregado corporativo que é igualada por uma contribuição semelhante do patrão.

**DONATIVO**

Fundos que se pretende que sejam permanentes e que estejam investidos de forma a prover rendimentos para o apoio contínuo de uma organização.

**E-FILANTROPIA**

Este termo descreve uma variedade de métodos para doar utilizando a Internet. Muitos sites foram já desenvolvidos de forma a aceitar doações, além de fornecerem informações relacionadas com grupos não lucrativos.

**CICLO DE FINANCIAMENTO**

Processo completo desde a apresentação e revisão da proposta à elaboração dos relatórios com os resultados após o processo de tomada de decisão.

**SUBSÍDIO/SUBSIDIADO**

Prémio ou financiamento recebido por uma organização ou um indivíduo para financiar as suas actividades solidárias. Os indivíduos ou organizações que recebem um subsídio são denominados de subsidiados.

**ORGANIZAÇÕES A NÍVEL LOCAL**

Organizações que operam normalmente a nível local/comunidade. Uma organização a nível local é normalmente, mas não sempre, uma organização de serviços



que tenta promover programas particulares e projectos no ambiente local onde está sediada.

#### GUIAS DE ORIENTAÇÃO

A declaração de uma fundação onde se estabelecem os objectivos, as prioridades, os critérios e procedimentos para a candidatura a um subsídio.

#### CONTRIBUIÇÕES EM GÉNERO

Contribuição de equipamento, provisões ou outro tipo de propriedade que não o subsídio financeiro. Algumas organizações podem pôr à disposição espaços ou tempo do seu pessoal como contribuições em géneros.

#### CARTA DE INQUÉRITO

Carta que descreve as actividades de uma organização e o seu pedido para financiamento. Esta carta é enviada para uma fundação ou para um programa de dádiva corporativa para descobrir se é ou não apropriada a submissão de uma proposta para financiamento. Muitas instituições que atribuem subsídios preferem este contacto inicial anterior à entrega de uma proposta de financiamento.

#### CARTA DE RECUSA/INDEFERIMENTO

Carta enviada por uma fundação ou corporação onde se explica o indeferimento da proposta.

#### APOIO IGUALADO

Financiamento feito para igualar os fundos originários de outro doador.

#### MULTI-SUBSÍDIOS ANO

Financiamento recebido em prestações durante o desenvolvimento do projecto.

#### SUBSÍDIO ISOLADO

Atribuição de um montante fixo de dinheiro para financiar uma parte ou o todo de um projecto.

#### FUNDAÇÃO OPERATIVA

Fundações cujo objectivo principal é o de conduzir investigações, bem-estar social ou outros programas determinados pelo seu conselho governativo ou pelas prioridades da fundação. Podem ser atribuídos alguns subsídios, embora a soma seja relativamente pequena quando comparada com os fundos utilizados para desenvolver os seus próprios programas.

#### FILANTROPIA

Um termo utilizado para descrever as doações voluntárias de um indivíduo ou de um grupo para a promoção de um bem comum. Inclui também doações feitas por fundações e programas de dádivas corporativas a organizações não lucrativas.

#### PROMESSA DE PAGAMENTO

O plano de pagamento de dívidas que permite ao doador pagar em diversas prestações e permite ao grupo receber mais dinheiro. Uma fonte popular de dinheiro renovável é a promessa de pagamento que é uma promessa de pagar um montante de dinheiro por um período de tempo.

#### ÁREA DO PROGRAMA

Uma área ou um tema sobre o qual o financiador tem um interesse especial e oferece financiamento para ou sobre o qual tem interesses operacionais (por ex: investigação médica, bolsas, artes). Indica as prioridades do doador.

#### TÉCNICO DO PROGRAMA

Um membro do pessoal de um financiador que revê as propostas de financiamento e os processos de candidaturas para o conselho de administração. São as primeiras pessoas do processo de selecção.

#### PROPOSTA

Um documento escrito submetido a uma fundação ou corporação, onde se explica o projecto para o qual se pede financiamento. Deve estar dividido nas seguintes secções:



**CONTRIBUIÇÃO INICIAL/APOIO PARA DAR INÍCIO AO PROJECTO**

Um subsídio ou uma contribuição para dar início a um novo projecto ou a uma organização. Esta contribuição inicial pode dar para cobrir as despesas com salários e outras despesas operacionais de um novo projecto.

**EMPREENDEDORES SOCIAIS**

Indivíduos que assumem um compromisso social, atraindo uma boa imagem, não só no mundo empresarial como no mundo não lucrativo, de forma a avançar com a sua agenda social.

**ASSISTÊNCIA TÉCNICA**

Assistência operacional ou de gestão dada a organizações não lucrativas. Podem incluir: assistência para angariação de fundos, na orçamentação e planeamento financeiro, planeamento do programa, consultadoria legal, marketing e outras ajudas de gestão. A assistência pode ser oferecida directamente pelos membros do pessoal de uma fundação ou corporação ou na forma de um subsídio para pagar os serviços de uma consultadoria externa.

**FUNDAÇÃO (FUNDAÇÃO SOLIDÁRIA)**

No Reino Unido, uma fundação solidária é uma fundação estabelecida com o objectivo de beneficiar o público, ou seja, pelo avanço da investigação médica, educação ou das artes, ou pela melhoria do bem-estar.

**ADMINISTRADOR**

Um membro de um conselho de administração. O conselho de administradores reúne-se para rever propostas de financiamentos e para tomar decisões. Referidos normalmente como “director” ou “membro do conselho”.



## Apêndice 2 – Bibliografia

### Bibliografia Comentada

Existem inúmeras publicações sobre a angariação de fundos e a gestão financeira e de projectos para o sector não lucrativo. A lista que se segue não pretende ser exaustiva, pretende sim ser um ponto de partida. A maioria das publicações listadas pode ser encontrada na biblioteca do Centro Europeu de Fundações, em Bruxelas (Bélgica).

#### > **Applying to a Grant-Making Trust – A Guide for Fund-raisers**

*Anne Villemur*

Um volume que acompanha a Directoria das Fundações que atribuem subsídios. Este livro contém toda a informação necessária aos administradores para considerarem uma candidatura. Inclui ainda conselhos práticos sobre o custeamento de projectos, a selecção de fundações apropriadas e o processo de candidaturas.

**Charities Aid Foundation, 1996**

#### > **Avoiding the Wastepaper Basket**

*Tim Cook*

Um guia prático para candidaturas a fundações para atribuições de subsídios que, através de uma linguagem simples e bandas desenhadas, oferece conselhos para quem procura subsídios. O autor usa exemplos da sua própria experiência enquanto receptor de candidaturas para ilustrar os erros comuns cometidos por organizações voluntárias na candidatura a financiamentos.

**London Voluntary Service Council, 1996**

#### > **Bidding for Funds and Resources – A guide for seeking support from businesses, trusts and public bodies**

Descreve as boas práticas para as candidaturas a financiamentos a uma série de fontes de financiamento: fundações de solidariedade, fontes governamentais locais e nacionais, organizações comerciais; União Europeia, e a lotaria nacional.

**British Telecommunications, BT Corporate Relations, 1998**

#### > **Building A Fundraising Database On Your PC: A Step By Step Guide For Small Voluntary Organisations**

*Peter Flory*

Um guia completo para a construção de uma base de dados para o sector voluntário. Tem como objectivo mostrar às pequenas organizações, às que não têm conhecimentos específicos na área da computação, como podem beneficiar da utilização das tecnologias modernas nas suas actividades de angariação de fundos. Inclui explicações para programas de bases de dados, como o Excel e o Access. Abrange a utilização de bases de dados para iniciados e avançados. É ainda fornecida uma lista de conteúdos e índice alfabético.

**Charities Aid Foundation, 1999**





> **Building Foundation Partnerships: The Basics of Foundation Fundraising and Proposal Writing**

*Ingrid van Rotterdam*

Este livro tenta apresentar as melhores práticas possíveis para a construção de relações com fundações. Contém uma descrição actualizada da comunidade de fundações canadiana e descreve também as tendências mais actuais na atribuição de subsídios, seguidas de uma estrutura para a angariação de fundos para fundações. Oferece ainda capítulos sobre o processo de investigação de desenvolvimento pré, actual e pós propostas, e anexos extensos, sugestões práticas para a angariação de fundos e o desenvolvimento de relações com instituições que atribuem subsídios.

**Canadian Centre for Philanthropy, 1995**

> **Building Sustainable Non-profit Organizations: Money, Money Everywhere – Grassroots Funding**

*Jana Ledvinová*

Este guia procura capturar e reviver o espírito de voluntariado e de caridade da Europa Central. E fá-lo através de sugestões práticas e reais sobre como organizar campanhas eficazes de angariação de fundos a nível local. No guia, são ainda respondidas questões importantes como: onde e como encontrar doadores, como persuadi-los a apoiar o seu projecto, como pedir dinheiro e como certificarmo-nos de que os possíveis patrocinadores cumprirão o que prometeram.

**The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1997**

> **Building Sustainable Non-Profit Organizations: Proposal Writing**

*Istvan Kostolanyi*

Este folheto estabelece o processo pelo qual uma organização sem fins lucrativos tem de passar ao desenvolver uma proposta para financiamento externo. Almeja em particular as circunstâncias especiais da Europa Central e Oriental. Este documento oferece uma breve perspectiva dos métodos de angariação de fundos e um guia prático para elaboração de propostas, incluindo uma lista de controlo no final do manual. (disponível em inglês e polaco).

**The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1997**

> **The Business of Special Events**

*Harry A. Freedman & Karen Feldman*

Este livro tem como público-alvo os que procuram angariar fundos através de eventos especiais. Encoraja os angariadores a encarar um evento de angariação de fundos como se de um negócio lucrativo se tratasse. Os autores procuram, através de conselhos práticos, enfatizar certas estratégias para angariações de fundos eficazes. Discute também uma série de assuntos desde orçamentos a comissões para a imprensa e celebridades.

**Pineapple Press, Inc., 1998**

> **Closing That Gift! How to be Successful 99% of the Time**

*Robert F. Hartshook*

Um guia prático sobre o tema: realização de uma enorme doação filantrópica com sucesso. O livro está organizado segundo uma série de dicas sucintas sobre vários temas importantes, que incluem: segredos para fechar o acordo de doação, erros comuns e como evitá-los, como ter sucesso, candidaturas a grandes doações, abordar doações estatais, doações e donativos diferidos, e criatividade na angariação de fundos.

**ASR Philanthropic Publishing, 1998**

> **Comment Chercher un Sponsor – mode d'emploi**

*Pierre Sahnoun, Nathalie Doury*

O livro explica os patrocínios e as suas vantagens. É um guia sobre entrevistas e elaboração de candidaturas; contém conselhos práticos e exemplos que capa-



citam os preocupados com o desenvolvimento de donativos a praticar relações proveitosas para uma angariação de fundos eficaz. Este livro tenta mostrar aos angariadores como desenvolver relações fortes com os seus doadores.

**Juris Service, 1989**

> **The Complete Fundraising Handbook**

*Sam Clarke*

Um guia para angariar dinheiro com fins solidários, abordando o leque de fundos disponíveis e as diferentes técnicas de angariação de fundos. Inclui estudos de caso e exemplos de boas práticas, bem como lista as principais fontes de financiamento governamentais e corporativas no Reino Unido.

**Directory of Social Change, 1993**

> **Ethics for Fundraisers**

*Albert Anderson*

Pretende aumentar o nível ético da angariação de fundos no sector não lucrativo, equipando os profissionais do desenvolvimento e os voluntários com as orientações necessárias para perceber e agir com princípios, para prevenir comportamentos não éticos, construindo assim laços de confiança com a comunidade caridosa.

**Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, 1996**

> **Fairness in Funding: An Equal Opportunities Guide for Grant-Makers**

*Roland Doven & Fiona Davis*

Guia prático para fundações que atribuem subsídios e que pretendem alcançar justiça nos seus financiamentos. Baseada nas experiências das fundações que atribuem subsídios existentes no Reino Unido, tenta oferecer um guia para os que se encontram envolvidos na distribuição de fundos por boas causas.

**Association of Charitable Foundations, 1995**

> **The Five Strategies For Fundraising Success, A Mission-Based Guide To Achieving Your Goals**

*Mal Warwick*

A extensa experiência de Warwick na consultadoria não lucrativa é bem evidente neste guia prático sobre angariação de fundos. Os exemplos são particularmente úteis, pois ilustram as suas 5 estratégias para angariação de fundos e as armadilhas inerentes na adopção de estratégias que não correspondem à missão da organização e aos seus objectivos a longo prazo. O livro é uma leitura simples para os que estão interessados no desenvolvimento não lucrativo, sejam ou não profissionais experientes na angariação de fundos.

**Jossey-Bass Publishers, 2000**

> **Foundations for Fund-Raising**

*Redmond Mullin*

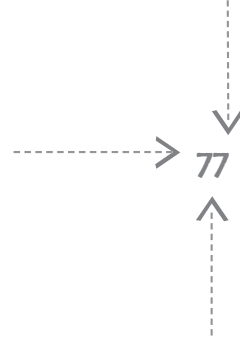
Este texto examina, através de estudos de caso, os princípios básicos da angariação de fundos. O autor concentra-se essencialmente no facto de que a angariação de fundos não é apenas uma questão de pedir dinheiro e que os angariadores devem perceber a relação essencial entre um doador e a causa e encarar um doador como um parceiro na realização de necessidades.

**ICSA Publishing Ltd, 1995**

> **Foundation Fundamentals: A Guide for Grantseekers (6th edition)**

Uma publicação que explica aos angariadores, passo a passo, os diferentes recursos e estratégias de pesquisa desenvolvidas e ensinadas pelo Centro de Fundações. Inclui descrições dos vários tipos de fundações, os regulamentos que governam as suas actividades, um esquema para uma proposta de financiamento e para o formato de um orçamento. Sexta edição.

**The Foundation Center, 1999**



> **Foundations in Europe. Society, Management and Law**

Este livro oferece um levantamento exaustivo do sector das fundações na Europa. O seu objectivo é o de prover uma base para pesquisa e para uma abordagem comparativa. A publicação está dividida em quatro secções principais. A primeira oferece uma perspectiva histórica e comparativa das fundações na Europa. A segunda aborda diferentes modelos para o estabelecimento e gestão de fundações. O terceiro capítulo indica uma abordagem estratégica para decisões de financiamento e inclui uma secção sobre filantropia internacional. A última secção discute os aspectos legais para o estabelecimento de uma fundação.

**Bertelsmann Stiftung, 2001**

> **Friends For Life – Relationship Fundraising In Practice**

*Ken Burnett*

Uma sequela à Relações na Angariação de Fundos, este livro contém conselhos e exemplos úteis e práticos que permitem qualquer pessoa preocupada com o desenvolvimento de doações iniciar eficazmente uma relação na angariação de fundos. Este livro mostra aos angariadores como desenvolver uma relação forte, saudável e mutuamente benéfica, com os seus financiadores.

**The International Fund-Raising Group, 1996**

> **Fund-Raising and the Nonprofit Board Member**

*Fisher Howe*

Descreve 5 princípios que cada membro do conselho deve perceber para que o conselho possa levar a cabo a sua responsabilidade de angariar fundos para a organização. Contém também uma lista de controlo útil para ajudar os membros do conselho – incluindo aqueles mais relutantes para pedir a possíveis doadores – a fazer o possível para ajudar na angariação de fundos.

**National Center for Nonprofit Boards, 1992**

> **Fund-Raising Cost Effectiveness – Self-Assessment Workbook**

*James M. Greenfield*

Um livro de exercícios na avaliação dos custos da angariação de fundos. Ajuda a avaliar a produtividade dos mais frequentes métodos na angariação de fundos. O autor apresenta uma escala de desempenho de nove pontos. Inclui ainda estudos de casos sobre técnicas, tal como o correio directo, os eventos de caridade, as campanhas de capital, e doações planeadas. Parte da National Society of Fund-Raising Executives (NSFRE)/Wiley Fund Development Series.

**John Wiley & Sons, 1996**

> **Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen**

*Marita Haibach*

Guia com dicas para todos aqueles que procuram angariar fundos para os seus projectos. O autor considera ainda se os financiadores privados podem apoiar organizações não lucrativas.

**Campus Verlag, 1996**

> **Fundraising and Grant-Making: A Case Study of ITV Telethon' 88**

*Diana Leat*

Os apelos televisivos dos últimos anos transformaram-se nos grandes angariadores do sector voluntário. Este relatório, baseado no primeiro inquérito britânico sobre um apelo televisivo, concentra-se na ITV Telethon 1988 e indica as realizações alcançadas e os problemas enfrentados na angariação e distribuição de 22 milhões de libras. Tenta também transpor a operação num contexto mais abrangente, delineando comparações entre os seus dilemas organizacionais e soluções e os de outros angariadores e de entidades que atribuem subsídios.

**Charities Aid Foundation, 1989**



> **Fundraising For Education: A Step By Step Guide**

*Karen Gilchrist*

Um livro que descreve métodos eficazes de angariação de fundos para escolas, infantários e organizações de caridade orientadas para a educação. A importância da angariação de fundos para a educação tem vindo a aumentar. Este livro oferece uma perspectiva cronológica do processo de angariação, desde a campanha ao planeamento ao acompanhamento de sucesso. Os tópicos abordados incluem: planeamento de desenvolvimento, identificar possíveis apoiantes, concepção de estratégias, desenvolvimento de um plano, financiamento governamental, a lotaria nacional, apoio corporativo, angariação de fundos na comunidade e bases de dados. Também explora a distinção entre o essencial e o enriquecimento. É ainda fornecida uma lista de conteúdos e um índice alfabético.

**Charities Aid Foundation, 1999**

> **The Fund-Raising Handbook – International Fund-Raising**

*Thomas Harris*

Este folheto contém o Capítulo Trinta e Três do Guia de Angariação de Fundos e aborda a angariação de fundos a nível internacional. Em cada exemplo, é retratado o contexto geral do país, os pormenores das práticas legais e fiscais relativas à angariação de fundos e comenta-se ainda as várias fontes genéricas de financiamento. Inclui também uma sucinta bibliografia. Os países seleccionados foram escolhidos de acordo com a sua importância económica e o seu potencial na angariação de fundos relativamente aos Estados Unidos.

**The NSFRE/Wiley Fund Development Series, 1996**

> **Fund-raising Hands-On Tactics For Nonprofit Groups**

*L. Peter Edles*

Ilustra a enorme magnitude do apoio filantrópico nos Estados Unidos. A filantropia é uma das partes principais do estilo de vida da nação. Não existem segredos, nem poções ou encantamentos ou varinhas mágicas que garantam o alcance dos objectivos estipulados. Os esforços de sucesso na angariação de fundos utilizam cuidadosamente os procedimentos estudados e testados que funcionam de verdade. Inclui vários exemplos de campanhas de angariação de fundos.

**McGraw-Hill, Inc., 1993**

> **Fundraising Matters – New Directions For Philanthropic Fund-raising**

*Michael Seltzer (Ed.)*

Uma publicação que almeja fortalecer os donativos voluntários e encorajar o profissionalismo na angariação de fundos ao abordar a forma como os conceitos e tradições da filantropia estão relacionados com a prática da angariação de fundos. O profundo conhecimento do autor sobre os caprichos da gestão não lucrativa e sobre a angariação de fundos oferece ao leitor um vislumbre das razões para o sucesso de oito organizações. Conclui com uma visão geral das lições que podem ser retiradas do relato destas tentativas de sucesso não lucrativas.

**Jossey-Bass, 1993**

> **Fundraising on the Internet**

*Howard Lake*

Mostra como é que a Internet, utilizada a nível local, nacional ou internacional, pode angariar fundos, encontrar e manter doadores, promover apelos, vender mercadorias e acelerar as tarefas diárias da angariação de fundos.

**Aurelian, 1996**

> **Fundraising Strategy**

*Redmond Mullin*

Este livro almeja clarificar o princípio e o processo de estratégia e demonstrar a sua importância nas campanhas de angariação de fundos. E fá-lo de várias



maneiras diferentes, por exemplo, oferecendo estudos de caso sobre diferentes estratégias em programas de financiamento de diferentes tipos e tamanhos.

**Charities Aid Foundation and ICFM, 1997**

> **The Governance and Management of Charities**

*Andrew Hind*

Um guia prático que tem como objectivo oferecer um modelo de gestão e de governo de caridade. Explora um funcionamento eficaz ao nível da administração, planeamento estratégico, definição de limites da autoridade gestora, gestão das actividades solidárias de uma forma produtiva e a situação legal no Reino Unido.

**The Voluntary Sector Press, 1995**

> **Grants from Europe – How to Get Money and Influence Policy. Eighth Edition**

*Ann Davison*

Este livro lista as melhores fontes de financiamento da Europa, prazos de candidatura, como entregar uma candidatura, quais os obstáculos que devemos esperar e como avaliar as suas hipóteses de sucesso. Inclui capítulos sobre áreas específicas de financiamento: incapacidades, desenvolvimento do Terceiro Mundo, desemprego, direitos humanos, educação e cultura, pobreza, mulheres, grupos de etnias minoritárias, ambiente e energia, saúde e interesse do consumidor.

**NCVO Publications, 1997**

> **Grant-giving: A Guide to Policy-making**

*Diana Leat*

Este livro foi pensado para ajudar os novos administradores a pensar na sua política e a oferecer linhas de orientação a fundações preocupadas em clarificar ou rever as políticas existentes. Cada capítulo discute, detalhadamente, uma área da política começando pelo contexto mutável da atribuição de subsídios e terminando com uma discussão sobre a responsabilidade para com e dos outros. São ainda incluídas, ao longo do livro, listas de controlo sobre o tópico chave a considerar.

**Joseph Rowntree Foundation, 1992**

> **Grant-making Basics**

Uma ferramenta de referência para entidades que atribuem subsídios e outras na área das entidades não lucrativas. Reproduz vários artigos, listas de controlo e documentos como exemplos relacionados com o processo de atribuição de subsídios, a avaliação pós-atribuição, questões legais, ética e perspectivas, comunicação, gestão.

**Guide Council on Foundations, 1992**

> **A Guide to EU Funding for NGOs – Your Way Through the Labyrinth**

Este guia oferece informação prática e clara sobre a “Vademecum on Grant Management” e como se candidatar a um financiamento da UE. Inclui um capítulo sobre o alargamento e programas abertos a países candidatos, uma análise dos fundos estruturais e informação sobre a reforma da gestão da Ajuda Externa. Pode ser encomendado no site [www.ecas.org](http://www.ecas.org)

**ECAS, 8th edition, 2002**

> **Guide to Grantseeking on the Web**

*The Foundation Center*

Guia para maximizar a utilização da Internet nas propostas de angariação de fundos. Oferece uma introdução à Internet e descreve uma série de recursos para ajudar a investigação estruturada tal como resumos sobre sites de fundações, perfis de bases de dados pesquisáveis, e informação sobre os serviços interactivos disponíveis. Inclui ainda um glossário sobre termos comuns e uma bibliografia sobre recursos relacionados nesta área.

**The Foundation Center, 1998**



> **Guide to Proposal Writing**

*J. Geever; P. McNeill*

Ferramenta para angariadores de fundos ou novas pessoas que procuram subsídios, que inclui como pesquisar e cultivar relações com potenciais financiadores. Explica as componentes necessárias para uma proposta e como refinar cada secção.

**The Foundation Center, 1993**

> **Guide To Proposal Writing In CEE And The Former Soviet Union**

Um guia que oferece ajuda às organizações da CEE e da ex União Soviética, ao revelar as práticas básicas, os procedimentos, as expectativas e as dinâmicas necessárias para a elaboração de uma proposta. Este guia, dividido em seis partes, sublinha as principais questões que devem ser abordadas, que inclui ainda dicas pré-processo, como encontrar financiamentos, outros aspectos de financiamento, candidaturas, e acções de acompanhamento. É ainda fornecido um glossário de termos.

**The Institute for Local Government and Public Services, 1995**

> **Handbuch Fund-raising**

*Marita Haibach*

Este livro oferece uma visão geral do mercado da angariação de fundos e descreve as várias formas possíveis de abordar a angariação de fundos. O autor tenta definir o sujeito e oferecer um modelo de acções práticas. O livro discute o tópico da perspectiva de todas as áreas do mundo falantes de alemão.

**Campus Verlag, 1998**

> **“How To” Guide Find The Funds – A New Approach To Fundraising Research**

*Christopher Carnie*

Responde às questões mais frequentes dos angariadores de fundos. Um guia para o processo de pesquisa, que indica os melhores locais para a procura de informação interior. Contém ainda detalhes sobre várias publicações, sites e agências.

**The Directory of Social Change, 2000**

> **“How To” Guide Organising Special Events For Fund-raising And Campaigning**

*John F Gray and Stephen Elsdon*

Um manual que ilustra a arte de angariar fundos. Os eventos especiais nunca foram tão populares entre os institutos de solidariedade e outras organizações angariadoras. São excitantes e motivadores para o pessoal, envolventes e desafiantes para os voluntários e apelativos e recompensadores para os apoiantes. São também, claro, extremamente lucrativos no que concerne ao montante angariado e às oportunidades para publicidade e para a consciencialização do público.

**The Director of Social Change, 2000**

> **How to Approach Companies Manual**

*Heather Laycock*

Conseguir o apoio de empresas pode ser difícil, frustrante e exigir muito tempo. Este manual almeja facilitar e transformar a abordagem a empresas numa actividade de sucesso ao apresentá-lo com as ferramentas necessárias. Está dividido em secções e dá conselhos sobre temas desde a identificação das empresas a abordar e as reuniões com os representantes dessas empresas.

**Nadácia pre občiansku spolocnost (Foundation for a Civil Society – Slovak Republic)**

> **How To Get Million-Dollar Gifts and Have Donors: 101 Strategies Every Fund-Raiser Should Know**

*Robert F. Hartsook, JD, EdD*

Um guia prático para angariadores de fundos que aborda as melhores maneiras de assegurar donativos filantrópicos substanciais. Está dividido em 101 estratégias





principais retiradas de experiências da vida real; estas estratégias estão divididas em 7 categorias que incluem: como encontrar oportunidades para a angariação de fundos, o valor da honestidade, juntar donativos e demonstrar o valor e o impacto de um donativo. Enfatiza ainda as relações públicas na angariação de fundos.

**ASR Philanthropic Publishing, 1999**

> **The How To Grants Manual – Successful Grantseeking Techniques For Obtaining Public And Private Grants**

*David G. Bauer*

Um guia para os autores de candidaturas e as suas organizações sobre como encontrar fontes de financiamento e partilhar as suas missões e como elaborar propostas que enfatizem os benefícios do financiador e da organização candidata.

**American Council on Education and The Oryx press, 1999**

> **Image-Building and Money-Raising for Hard-to-Sell Groups**

*Yasmin Prabhudas*

Aborda as necessidades das organizações de caridade não lucrativas do RU que representam grupos menos populares e apelativos e que podem ter mais dificuldades em encontrar financiamentos suficientes e regulares. Tem como objectivo aconselhar a promoção, a publicidade, a educação do público e a utilização das abordagens da imprensa.

**Directory of Social Change, 1994**

> **International Fund-Raising For Not-For-Profits: A Country-By-Country Profile**

*Thomas Harris*

Baseado em investigações feitas em dezoito países diferentes onde existe informação base para apoiar exemplos credíveis, o livro é um manual único e inovador sobre o tema e as questões da angariação de fundos global. O livro é composto por dezoito capítulos, cada um referente a um país, onde todos seguem um formato semelhante de forma a facilitar a comparação. É a primeira referência publicada que descreve a angariação de fundos em vários países, onde cada capítulo é escrito por uma autoridade reconhecida desse país em particular. Cada capítulo termina com uma bibliografia exaustiva, e uma lista de conteúdos.

**The NSFRE/Wiley, 1999**

> **Les Stratégies de la Générosité**

*Gérard Gendre*

Este livro, dividido em duas partes, oferece uma abordagem sociológica à acção filantrópica, bem como estratégias práticas para a angariação de fundos de organizações não lucrativas. Abrange métodos específicos da angariação de fundos, tais como: correio individual, campanhas de capitais, donativos autorizados e eventos locais de angariação de fundos.

**Economica, 1996**

> **Lessons From Abroad: Fresh Ideas From Fund-Raising Experts In The United Kingdom**

*Judith E Nichols*

Um livro que tem como objectivo alargar as atitudes relativamente à angariação de fundos nos Estados Unidos, tendo por base o exemplo britânico. Inclui capítulos da autoria de especialistas em comunicação, consciencialização do público, distribuir doações e legados, encorajar um maior apoio às campanhas de angariação de fundos, angariação com o auxílio da televisão e do telefone e gestão de base de dados. É ainda oferecido um índice alfabético.

**Bonus Books, Inc., 1997**

> **Meeting Need – Successful Charity Marketing**

*Ian Bruce*

**Charities Management series, ICSA Publishing, 1994**



> **MECENAT– Mode d'Emploi**

Apesar deste pequeno guia de angariação de fundos estar principalmente concentrado na angariação de fundos de empresas na Bélgica, provê conselhos relevantes e práticos para a investigação de financiadores privados, planeamento estratégico e a abordagem a potenciais financiadores. O conselho incluído é relevante para qualquer tipo de estratégias de angariação de fundos.

**Fondation pour la Promotion des Arts-Prométhéa**

> **Monitoring & Evaluation : A Practical Guide For Grant-Making Trustees**

*Des Palmer*

Guia que pretende aconselhar os financiadores sobre como monitorizar e avaliar não só o seu próprio trabalho como também o trabalho das organizações que financiam. Este livro dá prioridade à obtenção dos pontos de vista dos utilizadores e tenta produzir um guia que evite a gíria e a complexidade académica normalmente associada a este tipo de publicações. Encoraja o leitor a aplicar as estratégias discutidas à sua própria organização. Os quatro objectivos são: introduzir, oferecer uma melhor compreensão de, monitorizar e avaliar; esquematizar uma série de técnicas; mostrar a melhor forma de gerir uma carga de trabalho e encorajar a monitorização e avaliação como uma prática de rotina.

**Association of Charitable Foundations (ACF), 1998**

> **Organising An Event: A Guide For The Millennium**

*Karen Gilchrist*

Um livro que pretende guiar as organizações no processo de organização de um evento por uma causa no milénio, ou noutra altura qualquer. Na parte principal a narração concentra-se essencialmente em pequenos eventos comunitários. Os capítulos abordam o planeamento e preparação, a gestão financeira, os locais, o acesso igualitário, os assuntos legais, a consciencialização, o equipamento, as regras e regulamentos de catering, os serviços e ajuda médica, o dia do evento e a revisão do sucesso. Estão ainda incluídos uma lista completa dos conteúdos e um índice alfabético.

**Charities Aid Foundation, 1999**

> **Raising Money From Trusts**

Guia prático que aborda todos os aspectos da angariação de fundos de fundações que atribuem subsídios para fins solidários. Provê informação básica para ajudar o que procura o subsídio a perceber o sector das fundações e a planear a melhor abordagem para pedidos de apoio. Abrange tópicos como: compreender fundações e a forma como operam; abordar fundações e como elaborar uma candidatura para angariar fundos.

**Directory of Social Change, 1989**

> **Relationship Fundraising**

*Ken Burnett*

Uma abordagem ao negócio de angariar verbas baseado nos doadores. Identifica e define os riscos que espreitam entre os benefícios dos métodos de marketing. Ilustrado com histórias de exemplos, perfis de doadores e pontos de acção que capacitam o angariador profissional a pôr em prática as relações na angariação de fundos.

**The White Lion Press Limited, 1992**

> **Repères à travers le Monde des Fondations**

Um folheto introdutório que define as fundações, descreve como são formadas e ilustra o trabalho característico de várias categorias de fundações. Discute-se também o papel das instituições públicas relativamente às fundações.

**Fondation de France, 1992**



> **Resource Development Handbook.**

Explora o planeamento e a orçamentação, a gestão financeira, a liderança voluntária, o pessoal necessário, a imagem, as relações públicas e o marketing. As ferramentas para o sucesso: donativos de indivíduos, eventos, corporações, gerar rendimentos, o movimento da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, subsídios, campanhas de capital. Tem como público-alvo as Sociedades Nacionais mas contém informação útil para outro tipo de organizações.

**International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 1994**

> **Running a Local Fundraising Campaign – A Guide for Small Voluntary Organisations**

*Janet Hilderley*

Este guia provê informação prática e conselhos sobre as imensas actividades que podem compor uma campanha de angariação de fundos e ajuda os leitores a avaliar quais as melhores opções para a acção de caridade. Começa por vos guiar através dos aspectos fundamentais de uma campanha local para angariação de fundos e depois descreve, detalhadamente, doze técnicas de angariação de fundos ou fontes de financiamento.

**Charities Aid Foundation, 1997**

> **School Fund-raising – What You Need To Know**

*Anne Mountfield*

Um guia para o sucesso na angariação de fundos, a lei e a boa prática. A primeira parte esquematiza as estratégias com mais sucesso para a angariação de fundos na escola. Inclui uma nova secção sobre a lotaria nacional, junto com informações práticas actualizadas sobre as leis de angariações de fundos, licenciamento, impostos e comércio. A segunda parte descreve a boa prática no estabelecimento e gestão da organização de angariação de fundos escolares.

**Directory of Social Change, 1997**

> **Securing your Organization's Future**

*Michael Seltzer*

Um guia para estratégias de angariação de fundos. A secção 1 concentra-se no financiamento de uma organização. A secção 2 examina a definição dos financiadores potenciais e os problemas específicos com os indivíduos e as organizações. A secção 3 estuda a escolha de um financiamento misto e as estratégias apropriadas para o manter.

**The Foundation Center, 1987**

> **Sell Space to Make Money**

*Audrey Semple*

Um guia prático para conseguir rendimentos publicitários das publicações que uma organização não lucrativa pode produzir. Estuda as várias opções nas publicações, questões sobre os impostos relativos à publicidade e à distribuição das publicações.

**Directory of Social Change, 1987**

> **Step By Step. A Guide To Volunteer Fund-raising**

*Ruth Horton (Ed.)*

Este pequeno folheto discute como o recrutamento de voluntários é a componente mais importante das actividades de angariação de fundos. Cada capítulo inclui uma lista de controlo muito útil para o guiar na direcção certa. Inclui ainda um capítulo sobre contactos úteis para os angariadores.

**The Volunteer Centre UK, 1992**



> **Sustaining Civil Society – Strategies for Resource Mobilization**

*Leslie M. Fox (ed) and S. Bruce Schearer (ed)*

Descreve, detalhadamente, os métodos inovadores utilizados pelas organizações da sociedade civil para financiarem os seus programas. Inclui capítulos sobre os rendimentos de capitais próprios, o aliciar de corporações, capital de risco, programas de micro-crédito e conversões de débito. Cada conceito é ilustrado com estudos de caso.

**CIVICUS, 1997**

> **Tried and Tested Ideas for Raising Money Locally – Small and Medium-Scale Events**

*Sarah Passingham*

**Directory of Social Change, 1994**

> **Trust Fundraising**

*Anthony Clay*

Uma publicação que descreve as formas mais eficazes de abordar as fundações que atribuem subsídios. Tem como objectivo aumentar o sucesso dos angariadores. Aborda temas como a importância da investigação e de registos bem arquivados, o valor da abordagem pessoal, a necessidade de uma estratégia detalhadamente planeada para a angariação de fundos a fundações, métodos bons e maus para a abordagem a fundações e a importância do contacto continuado depois de submeter uma candidatura. Inclui lista de conteúdos e índice alfabético.

**Charities Aid Foundation & Institute of Charity Fund-raising Managers, 1999**

> **Winning Grants Step By Step: Support Centers Of America's Complete Workbook For Planning, Developing, And Writing Successful Proposals**

*Mim Carlson*

Estruturado em 9 passos individuais para guiar um candidato através do processo de elaboração de uma proposta a subsídios, de modo a que o livro de exercícios e a candidatura sejam terminados ao mesmo tempo. Uma secção oferece a bibliografia, fichas extra e dicas adicionais sobre a elaboração de cartas de apresentação e sobre a condução de pesquisa sobre as instituições que atribuem subsídios.

**Jossey Bass, 1995**

> **The WISE Guide To Fundraising – Women's Studies Research And The European Union**

*Petra Branderhorst*

Este livro tenta mapear o amplo terreno dos recursos europeus para os estudos de mulheres. Descreve como abordar a Comissão Europeia e antecipa problemas possíveis. Contém uma lista de contactos de todas as Direcções Gerais em Bruxelas. Este guia aconselha qualquer pessoa que trabalhe nesta área a juntar-se às redes europeias, como a WISE, e para pressionar a nível nacional e europeu, para que os estudos das mulheres sejam encarados como um tema político.

**Women's International Studies Europe, 1997**

> **A Women's Fundraising Handbook**

*Michael Norton*

Esta publicação partilha alguns pensamentos sobre angariação e distribuição de dinheiro, como o Global Fund for Women se desenvolveu e as lições que aprendeu ao implementar o seu programa. Partilha listas de ideias e de organizações que são possíveis fontes de financiamento ou de outros recursos.

**The Global Fund for Women, 1995**



> **Running a Local Fundraising Campaign – A Guide for Small Voluntary Organisations**

*Michael Norton*

Este livro discute como estabelecer angariações de fundos locais eficazes, o leque de fundos e de fontes disponíveis, perceber as diferentes técnicas e os estudos de caso e exemplos de boas práticas. Abrange todas as grandes fontes de financiamento, desde individuais privados a governamentais, fundações e empresas e todas as grandes técnicas, desde as actividades geradoras de rendimentos ao correio directo e organização de eventos angariadores de fundos.

**Directory of Social Change, 1996**

> **Writing Better Fundraising Applications**

*Michael Norton*

Um guia prático para elaborar uma candidatura de pedido de financiamento. Consiste, essencialmente, em conselhos, exemplos trabalhados e exercícios. Inclui capítulos sobre como custear um projecto, melhorar as suas capacidades de comunicação, elaborar boas candidaturas, avaliar as suas candidaturas, criar as suas próprias folhas de trabalho.

**Directory of Social Change, 1992**

> **Writing Better Fundraising Applications (2nd Edition)**

*Michael Norton*

Este livro inclui exemplos trabalhados, exercícios, ideias e conselhos de uma pessoa que atribui subsídios. Esta nova edição cobre: os ingredientes de uma boa candidatura, os seus pontos fulcrais de venda, construção de credibilidade, angariação de fundos de um projecto, custear uma candidatura e elaborá-la de forma clara e persuasiva.

**Directory of Social Change, 1997**

> **Writing Winning Grant Proposals Step by Step**

*Chad T. Green and Yvette Castro-Green*

Oferece às pessoas que procuram subsídios as técnicas necessárias sobre como investigar, identificar e persuadir com sucesso os financiadores a financiarem os seus projectos. Baseado numa abordagem prática, inclui modelos, exercícios práticos e exemplos.

**NGO Centre, Riga, 1996**

> **The Youth Funding Guide**

*Nicola Eastwood*

Este livro cobre as estratégias de angariação de fundos para alguém que trabalhe com jovens. Cobre áreas como a lotaria nacional, o governo central e local, a Europa e o público em geral. Dá também ajuda e conselhos sobre como desenvolver uma estratégia de angariação de fundos, sobre a elaboração de candidaturas eficazes e sobre questões relativas a impostos e ao IVA.

**Directory of Social Change, 1997**



## - Webografia comentada

[www.coe.int/youth](http://www.coe.int/youth) – O site da Direcção Geral da Juventude e do Desporto do Conselho da Europa que contém informações sobre os seus programas educativos, possibilidades de financiamento para organizações jovens internacionais, com várias ligações a organizações da área dos jovens na Europa.

[www.dsc.org.uk](http://www.dsc.org.uk) – A Directoria da Mudança Social almeja ser uma fonte de informação e de apoio internacionalmente reconhecida e independente para os sectores não governamentais e não lucrativos de todo o mundo. Aparte de algumas publicações e questões específicas para o RU, publicam uma série de guias sobre angariação de fundos e temas relacionados.

[www.eurodesk.org](http://www.eurodesk.org) – Eurodesk abarca imensa informação sobre todos os tipos possíveis de financiamento a nível europeu para diferentes tipos de projectos. Eurodesk tem uma rede a nível europeu de gabinetes de informação regional onde pode obter mais informação.

[www.europa.eu.int/comm/education/youth.html](http://www.europa.eu.int/comm/education/youth.html) – Este site convida-o a entrar no programa JUVENTUDE da Comissão Europeia. Pode encontrar uma série de formulários para se candidatar a financiamentos e ainda ligações a agências nacionais que implementam o programa JUVENTUDE nos diferentes países europeus.

[http://www.europa.eu.int/comm/secretariat\\_general/sgc/info\\_subv/intro\\_funding.htm](http://www.europa.eu.int/comm/secretariat_general/sgc/info_subv/intro_funding.htm) – Este é o site com a autoridade do Secretariado Geral da Comissão Europeia. Contém, entre outras, uma lista dos subsídios disponíveis e o vademecum sobre a gestão de subsídios. Se estiver à procura de informação sobre a disponibilidade dos financiamentos a nível da Europa, então esta página é um bom ponto de partida.

[www.fundersonline.org](http://www.fundersonline.org) e [www.efc.be](http://www.efc.be) – Funders on-line oferece informação sobre um leque de financiamentos europeus e as fontes de atribuição de subsídios. É uma iniciativa do programa European Foundation Centre Orpheus. A missão do Centro Europeu de Fundações (CEF) é promover e apoiar o trabalho das fundações e de financiadores corporativos na Europa. Orpheus, o programa de informação e comunicação do CEF, oferece um arquivo público e um serviço de informação sobre as fundações e os financiadores corporativos activos na Europa.

[www.training-youth.net](http://www.training-youth.net) – O site da parceria da Formação e da Juventude entre o Conselho da Europa e a Comissão Europeia tem todas as Mochilas Pedagógicas on-line, bem como alguns relatórios de cursos de formação, a revista para formadores, Coyote, e todo o tipo de informação relativa a oportunidades de formação.

[www.youthforum.org](http://www.youthforum.org) – Este é o site do Fórum da Juventude Europeia, que tem como objectivo oferecer aos jovens uma voz através das organizações de jovens. Tem ligações para e descrições das organizações membro (organizações não-governamentais de jovens internacionais e conselhos de jovens nacionais na Europa). Inclui ainda vários textos on-line assim como informação sobre as oportunidades de financiamento e as campanhas de lobby.





## Apêndice 3 – Retirado do relatório final do curso Gestão de projectos SALTO 2001

### Workshop sobre planeamento e finanças

#### Notas da sessão

##### Objectivo final

Desenvolver as capacidades dos participantes de seleccionar, desenvolver e utilizar uma série de ferramentas de planeamento e gestão financeira para utilizarem nos projectos Europeus para jovens.

##### Objectivos

- Perceber os elementos essenciais para um planeamento eficaz.
- Explorar a variedade de ferramentas de planeamento e avaliar as suas vantagens e desvantagens.
- Estabelecer princípios de gestão financeira eficazes e explorar a utilização de algumas ferramentas de gestão financeira.

##### Abordagem

Dado o limite de tempo da sessão, a ideia é utilizar exemplos de forma a gerar uma série de princípios que podem ser utilizados para testar novos modelos, ferramentas e técnicas.

#### 1. Princípios fundamentais da sessão

Aprender o que funciona no seu caso específico.

Aprender com a sua experiência e com a experiência dos outros.

#### 2. O que é o planeamento de um projecto?

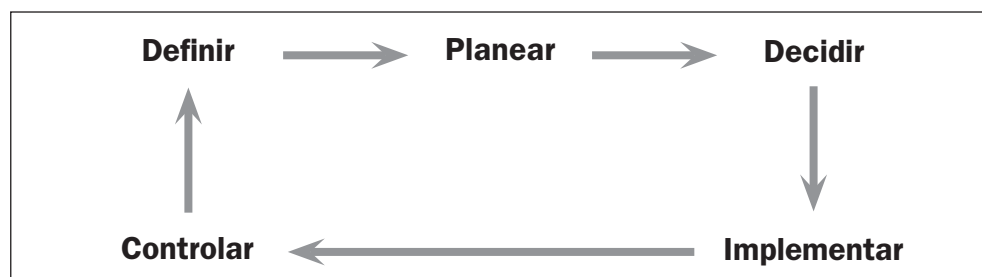
Planeie “um desenho para exhibir (mostrar) a posição relativa e o tamanho das partes representadas”, “a declaração ou esquema aplicado”, “concepção, intenção, procedimento”.

O Planeamento é a criação de um plano, um mapa dinâmico de uma viagem.

Exercício:

*Desenhe um mapa ilustrado da sua viagem do curso para casa.*

*Como pode/poderá o mapa mudar durante a viagem?*



O processo de criação de um plano pode ser encarado como um processo cíclico.

É também um processo contínuo que não pára enquanto o projecto não estiver completo. 80% do esforço de gestão de projectos é feito durante a fase de planeamento e 20% na fase de realização. Existem duas mnemónicas em inglês que indicam características fundamentais para o sucesso do planeamento de um projecto: a primeira, dos 5 Ps: Prior Planning Prevents Poor Performance (Pré Planeamento Previne uma Performance Pobre); a segunda, KISS: Keep It Simple, Stupid! (Mantém a simplicidade, estúpido!)

### 3. O que é que incluimos?

Como é que come uma sanduíche de elefante?

*Exercício: em pares ou trios, discutam todos os elementos possíveis do planeamento de projectos*

- Conteúdo – meta, resultados, indicadores de qualidade, estratégias de monitorização e de avaliação
- Organização – estrutura, papéis, alocação de tarefas, faseamento, comunicação
- Interacção – formação e gestão de equipas, culturas, conflitos
- Meio externo – análise, publicidade, divulgação
- Finanças e administração – custos, recursos, contratos, controlo, relatórios

Cultura – interna, social

Meio – externo, factual

Fases – graus de desenvolvimento

Milestones – parar, ir ou recuar, motivação

Esboço ..... detalhes

### 4. Comece pelos accionistas

*Exercício: elabore um mapa dos possíveis accionistas para um projecto internacional de jovens.*

Considere as esferas de influência – efeitos knock-on

A influencia é cultural ou do meio? (subjectiva ou objectiva?)

Exercício: complete a frase:

“Accionistas têm influência.....”

Accionistas têm influência nos prazos, costumes, expectativas, capacidade/recursos, necessidades de comunicação, processos de tomada de decisão.

### 5. Comer a sanduíche

A tabela de Gantt é uma forma de representar (e por conseguinte, comunicar) o plano – embora existam versões do tema, a sua principal função é dividir o projecto em tarefas mensuráveis. As tarefas devem ser definidas pelos objectivos que, por sua vez, são definidos pelas metas estabelecidas.

As metas são gerais e curtas e apresentam a direcção e o resultado geral desejado. Os objectivos são mais específicos, apoiam a meta, e podem ser encarados como fases ao longo do caminho ou (melhor ainda) como o conjunto de resultados que em conjunto assegurarão a realização da meta.

Os objectivos devem ser:

Concretos

Múltiplos

Avaliáveis

Temporais

Realistas

Flexíveis

Reconhecíveis (nas actividades ou nas tarefas)

Os objectivos devem ser SMART.



Os objectivos NÃO SÃO actividades.

As fases quebram a vida do projecto. Veja as tabelas na Mochila Pedagógica sobre Gestão de Projectos.

As milestones indicam pontos especiais na vida de um projecto.

As tarefas começam e acabam em variados pontos da vida de um projecto.

As tarefas necessitam de recursos e têm implicações financeiras.

## 6. As questões Q

*Quem faz o quê?*

*Com quem?*

*Quando?*

*Onde?*

*Com quê?*

Qual o resultado?

Que recursos existem para o fazer?

Qual o prazo? Qual a data de início e de fim?

Quem verifica? A quem deve ser reportado?

Esta tarefa está relacionada com quê? (Como é que encaixa no projecto?)

## 7. Análise crítica do trajecto

Ou análise temporal.

Datas antecipadas – primeiras datas em que uma tarefa pode começar ou terminar, tendo em conta todas as limitações das suas predecessoras. Data encontrada por trabalhar a pensar no futuro.

Datas tardias – últimas datas em que uma tarefa pode começar ou terminar, tendo em conta todas as limitações das suas predecessoras. Data encontrada por trabalhar a pensar no passado.

A diferença entre as datas antecipadas e tardias para o término de uma tarefa é a “flutuação total” ou “indolência”. Se um plano tiver como resultado uma flutuação negativa então o projecto não estará completo a tempo. Se uma actividade ou tarefa tiver uma flutuação de zero ou negativa, pode dizer-se que é “crítica”. Ao atrasar o início estamos a atrasar o projecto inteiro. As que têm uma flutuação positiva podem ser atrasadas.

Relações entre tarefas

Término..... Início

Término..... Término

Início ..... Início

Início ..... Término

*Exercício: Pense se e/ou como usaria a análise crítica do trajecto. Se não, porque não? Como é que a pode tornar mais agradável para o utilizador? Quais são os benefícios?*

## 8. Finanças

O dinheiro é a questão transversal – afecta todas as tarefas.

Os projectos não existem sem dinheiro – mas também não existem sem alguém responsável.

Os orçamentos e as previsões – dizem-nos quais os recursos totais precisos/ disponíveis.

É preciso considerar custos elegíveis, custos desejados, colapso, estimativas eficazes, contingências. Os orçamentos precisam de ser equilibrados! Rendimentos e despesas. Então e o capital?

Liquidez das suas contas – demonstra quando é que o dinheiro pode ser gasto, o efeito de realizar coisas antes ou depois. Pense sobre os financiadores. Taxas de câmbio e transferências bancárias.



Gestão financeira – mostra como utilizou os recursos financeiros – de forma a comparar com os orçamentos iniciais e a poder fazer algumas previsões. São utilizados maioritariamente para ajudar na gestão de recursos.

Controlo financeiro – permite-lhe provar como gastou o dinheiro e avaliar onde (se) correu pior. São os sistemas utilizados para gerir os recursos.

*Exercício: Para cada uma das quatro ferramentas descritas, gere um conjunto de regras de boa prática para os projectos europeus para os jovens.*

## 9. Candidatura

Use o seu próprio projecto

*Quem são os accionistas?*

*Quais são as metas e os objectivos?*

*Quais são as milestones?*

*Quais são as fases?*

*Quais são as tarefas?*

Elabore uma tabela.

Elabore uma lista de controlo para as tarefas.

## Do guia da gestão de projectos SALTO

Na altura em que estiver a preparar o orçamento, vale a pena olhar para o formulário de candidatura do financiamento a que se pretende candidatar. Eles podem considerar rubricas de despesas em que você nunca tenha pensado e podem querer que áreas de despesas estejam divididas de uma certa forma. Se tratar disto na fase de preparação do orçamento, o seu trabalho de conversão do orçamento no formato exigido, incluindo os custos inelegíveis, estará simplificado. Se já organizou um projecto semelhante, ou se tem acesso à contabilidade de um projecto dirigido por outra organização, então já tem um ponto de partida para o seu orçamento. Tenha, no entanto, atenção para não incluir algumas rubricas só porque os outros o fizeram. Deve sempre certificar-se que consegue justificar todas as rubricas de despesas e que é capaz de as hierarquizar se o dinheiro começar a faltar.

A preparação do orçamento deve cumprir as quatro seguintes fases:

### A. Cálculo da despesa

As possíveis áreas de despesas incluem:

- Custos de viagens: Quais os custos pelos quais é responsável?
- Custos de contratação: Quanto e quando pagamos?
- Custos de actividade: Quanto custará o intercâmbio?
- Custos excepcionais: Há custos ocultos?
- Telefone: Quais os custos administrativos que teremos de pagar?
- Despesas: Haverá custos com o pessoal?
- Dinheiro para diversos
- As quotas incluem pessoal especializado, intérpretes, etc.
- Comida e alojamento – não se esqueça de incluir os dias de viagem e todos os visitantes e convidados.

### B. Cálculo de rendimentos

Os rendimentos são a soma dos rendimentos garantidos, isto é, rendimentos acordados com um financiador ou financiadores, e rendimentos não garantidos, isto é, rendimentos que planeia angariar.

As possíveis áreas para rendimentos incluem:

- Financiamento estatutário incluindo a UE
- Doações de corporações
- Donativos privados



- Contribuições pessoais dos participantes
- O valor das doações em géneros
- Rendimentos reunidos em eventos de angariação de fundos

### **C. Comparação dos rendimentos com as despesas**

Os totais dos rendimentos e das despesas devem ser comparados de forma a conhecer excessos ou deficits. Recomendamos que tente sempre ter um excesso de cerca de 5% (isto é, certifique-se de que o rendimento excede a despesa em 5%). Desta forma, deve conseguir assegurar pagar qualquer despesa imprevista. Este excesso é normalmente denominado de fundo de contingência, mas deve certificar-se de que os seus potenciais financiadores lhe permitem a existência desse fundo. Quando o orçamento tiver o excesso apropriado, deve “fasear os totais” ou elaborar uma “previsão de movimentação de contas”, ou seja, analisar quando é que as diferentes rubricas de rendimentos e de despesas vão surgir.

### **D. Fasear o orçamento (produção de uma previsão da movimentação de contas)**

Fasear é um aspecto muito importante da construção de um orçamento. Envolve uma análise dos rendimentos e das despesas por mês (ou por trimestre, ou por semana, dependendo do nível de detalhes e da duração do projecto). É importante porque, embora o orçamento total possa ter um excesso, é possível ter pequenos deficits nos diferentes meses. Se tiver um deficit num mês em particular, pode ser possível combinar que o financiador pague mais cedo ou adiar a despesa para uma data mais tardia. Se tiver um excesso significativo num mês, pode tornar-se apropriado investir esse dinheiro numa conta bancária com juros altos. É fundamental que o orçamento seja aprovado pelos responsáveis pela contabilidade na sua organização. Certifique-se também que sabe o que fazer se o projecto der prejuízo. Quem é que se comprometerá com as obrigações existentes (pagar contas ou repor dinheiro aos financiadores) se o projecto não for para a frente tal como planeado?



## Apêndice 4 – Biografia dos autores

**Jonathan BOWYER** (autoria) trabalha no campo do desenvolvimento pessoal e organizacional através das suas consultas “The View From Here”. Isto inclui trabalhos sobre a tutela, planeamento empresarial, ou desenvolvimento de parcerias. Jonathan tem muita experiência como gestor, formador e consultor para financiamentos – não só como voluntário mas também como profissional contratado nos sectores voluntários, estatutários e comerciais. É, desde 2003, o editor chefe da Revista Coyote e foi o editor e colaborador da Mochila Pedagógica nº1 sobre a Gestão das Organizações.

Contacto: [jfb@viewfromhere.co.uk](mailto:jfb@viewfromhere.co.uk)

**André DERIDDER** (autoria) trabalha, desde 1995, no Departamento de Informação no Centro Europeu de Fundações (CEF). Neste departamento gere a biblioteca de pesquisa e o sistema de informação para o pessoal do CEF, membros e público em geral. O seu trabalho envolve também a organização mensal de seminários angariadores de fundos e receber pedidos de pesquisa. É também responsável por desenvolver serviços de informação e por publicar uma newsletter trimestral.

Contacto: [andre@efc.be](mailto:andre@efc.be)

**Tobias FLESSENKEMPER** (edição e autoria) trabalhou durante muitos anos no sector internacional e europeu da juventude. De 1998 a 2001 foi o Secretário-geral do Fórum Europeu da Juventude, em Bruxelas. Actualmente, trabalha como gestor e consultor para as organizações internacionais no campo do desenvolvimento político e social, incluindo as questões da juventude. É um especialista do Conselho Internacional das Políticas da Juventude Nacional, entre outros títulos.

Contacto: [tobias@flessenkemper.com](mailto:tobias@flessenkemper.com)

**Kinga KEREKES** (autoria) trabalha como angariadora de fundos na Fundação Roménia para a Criança, a Comunidade e Família (FRCCF). Trabalha também como formadora freelancer e consultora. Tem doze anos de experiências no trabalho com organizações não-governamentais. Esteve também activamente envolvida na Youth Action for Peace (YAP), desde 1992, como voluntária, membro do pessoal e formadora. Kinga é membro da Bolsa de Formadores da Direcção Geral da Juventude e do Desporto do Conselho da Europa.

Contacto: [kerekes\\_kinga@yahoo.co.uk](mailto:kerekes_kinga@yahoo.co.uk)

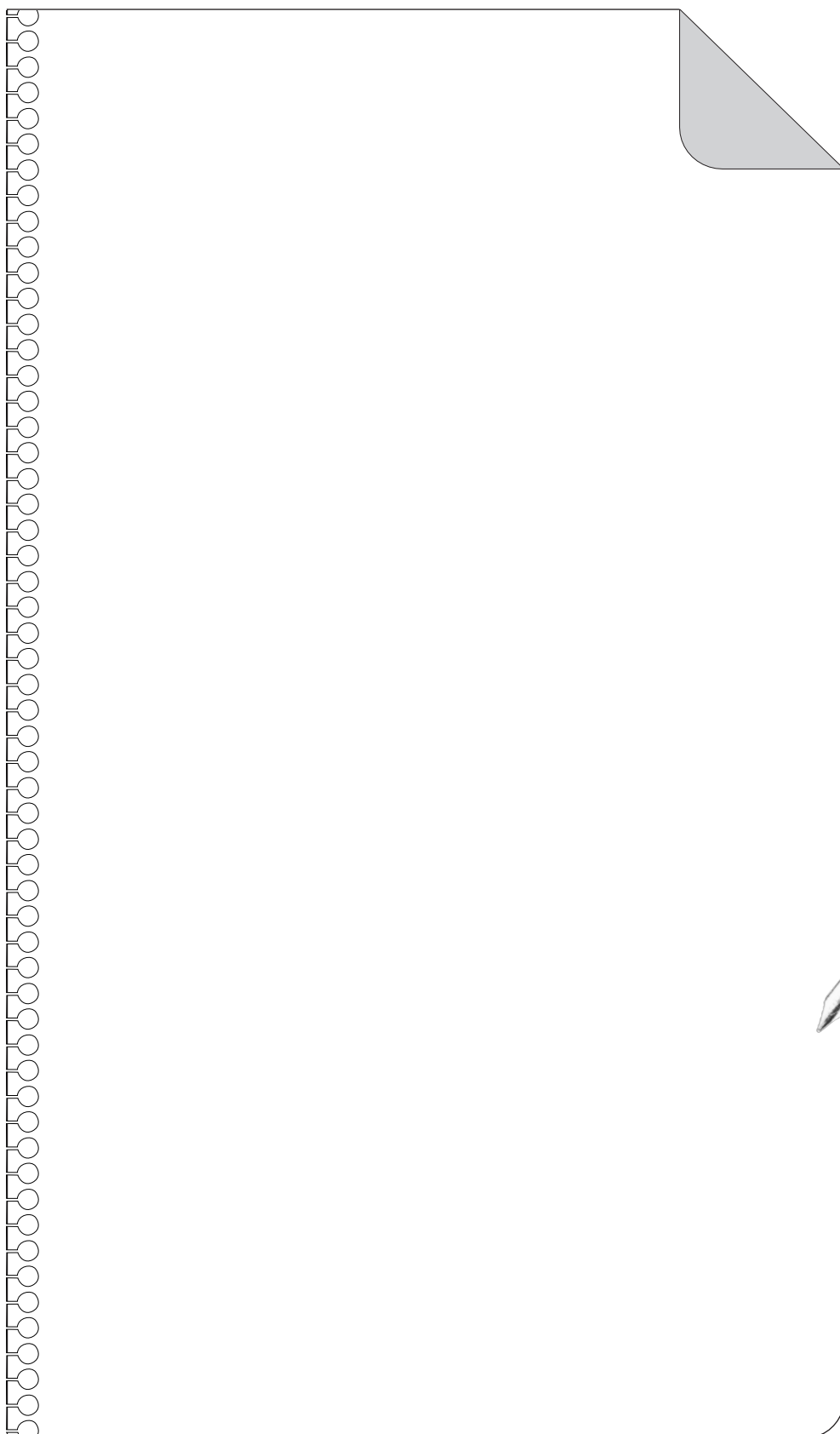
Agradecimento especial a **Irmeli Karhio** pela sua valiosa contribuição.







# Notas



**Sales agents for publications of the Council of Europe**  
**Agents de vente des publications du Conseil de l'Europe**  
**Agentes de vendas das publicações do Conselho da Europa**

**AUSTRALIA/AUSTRALIE/AUSTRALIA**

Hunter Publications, 58A, Gipps Street  
AUS-3066 COLLINGWOOD, Victoria  
Tel.: (61) 3 9417 5361  
Fax: (61) 3 9419 7154  
E-mail: Sales@hunter-pubs.com.au  
<http://www.hunter-pubs.com.au>

**BELGIUM/BELGIQUE/BÉLGICA**

La Librairie européenne SA  
50, avenue A. Jonnart  
B-1200 BRUXELLES 20  
Tel.: (32) 2 734 0281  
Fax: (32) 2 735 0860  
E-mail: info@libeurop.be  
<http://www.libeurop.be>

Jean de Lannoy

202, avenue du Roi  
B-1190 BRUXELLES  
Tel.: (32) 2 538 4308  
Fax: (32) 2 538 0841  
E-mail: jean.de.lannoy@euronet.be  
<http://www.jean-de-lannoy.be>

**CANADA**

Renouf Publishing Company Limited  
5369 Chemin Canotek Road  
CDN-OTTAWA, Ontario, K1J 9J3  
Tel.: (1) 613 745 2665  
Fax: (1) 613 745 7660  
E-mail: order.dept@renoufbooks.com  
<http://www.renoufbooks.com>

**CZECH REPUBLIC/RÉPUBLIQUE  
TCHÈQUE/REPÚBLICA CHECA**

Suweco Cz Dovoz Tisku Praha  
Ceskomoravska 21  
CZ-18021 PRAHA 9  
Tel.: (420) 2 660 35 364  
Fax: (420) 2 683 30 42  
E-mail: import@suweco.cz

**DENMARK/DANEMARK/DINAMARCA**

GAD Direct  
Fiolstaede 31-33  
DK-1171 COPENHAGEN K  
Tel.: (45) 33 13 72 33  
Fax: (45) 33 12 54 94  
E-mail: info@gaddirect.dk

**FINLAND/FINLANDE/FINLANDIA**

Akateeminen Kirjakauppa  
Keskuskatu 1, PO Box 218  
FIN-00381 HELSINKI  
Tel.: (358) 9 121 41  
Fax: (358) 9 121 4450  
E-mail: akatilaus@stockmann.fi  
<http://www.akatilaus.akateeminen.com>

**FRANCE/FRANÇA**

La Documentation française  
(Diffusion/Vente France entière)  
124, rue H. Barbusse  
F-93308 AUBERVILLIERS Cedex  
Tel.: (33) 01 40 15 70 00  
Fax: (33) 01 40 15 68 00  
E-mail: commandes.vel@ladocfrancaise.gouv.fr  
<http://www.ladocfrancaise.gouv.fr>

Librairie Kléber (Vente Strasbourg)

Palais de l'Europe  
F-67075 Strasbourg Cedex  
Fax: (33) 03 88 52 91 21  
E-mail: librairie.kleber@coe.int

**GERMANY/ALLEMAGNE/ALEMANHA**

**AUSTRIA/AUTRICHE/AUSTRIA**

UNO Verlag  
Am Hofgarten 10  
D-53113 BONN  
Tel.: (49) 2 28 94 90 20  
Fax: (49) 2 28 94 90 222  
E-mail: bestellung@uno-verlag.de  
<http://www.uno-verlag.de>

**GREECE/GRÈCE/GRÉCIA**

Librairie Kauffmann  
28, rue Stadiou  
GR-ATHINAI 10564  
Tel.: (30) 1 32 22 160  
Fax: (30) 1 32 30 320  
E-mail: ord@otenet.gr

**HUNGARY/HONGRIE/HUNGRIA**

Euro Info Service  
Hungexpo Europa Kozpont ter 1  
H-1101 BUDAPEST  
Tel.: (361) 264 8270  
Fax: (361) 264 8271  
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu  
<http://www.euroinfo.hu>

**ITALY/ITALIE/ITÁLIA**

Libreria Commissionaria Sansoni  
Via Duca di Calabria 1/1, CP 552  
I-50125 FIRENZE  
Tel.: (39) 556 4831  
Fax: (39) 556 41257  
E-mail: licosa@licosa.com  
<http://www.licosa.com>

**NETHERLANDS/PAYS-BAS/PAÍSES**

**BAIXOS**

De Lindeboom Internationale Publikaties  
PO Box 202, MA de Ruyterstraat 20 A  
NL-7480 AE HAAKSBERGEN  
Tel.: (31) 53 574 0004  
Fax: (31) 53 572 9296  
E-mail: books@delindeboom.com  
<http://home-1-worldonline.nl/~lindeboo/>

**NORWAY/NORVÈGE/NORUEGA**

Akademika, A/S Universitetsbokhandel  
PO Box 84, Blindern  
N-0314 OSLO  
Tel.: (47) 22 85 30 30  
Fax: (47) 23 12 24 20

**POLAND/POLOGNE/POLONIA**

Główna Księgarnia Naukowa  
im. B. Prusa  
Krakowskie Przedmieście 7  
PL-00-068 WARSZAWA  
Tel.: (48) 29 22 66  
Fax: (48) 22 26 64 49  
E-mail: inter@internews.com.pl  
<http://www.internews.com.pl>

**PORTUGAL**

Livraria Portugal  
Rua do Carmo, 70  
P-1200 LISBOA  
Tel.: (351) 13 47 49 82  
Fax: (351) 13 47 02 64  
E-mail: liv.portugal@mail.telepac.pt

**SPAIN/ESPAGNE/ESPAÑA**

Mundi-Prensa Libros SA  
Castelló 37  
E-28001 MADRID  
Tel.: (34) 914 36 37 00  
Fax: (34) 915 75 39 98  
E-mail: libreria@mundiprensa.es  
<http://www.mundiprensa.com>

**SWITZERLAND/SUISSE/SUIÇA**

Adeco – Van Diermen  
Chemin du Lacuez 41  
CH-1807 BLONAY  
Tel.: (41) 21 943 26 73  
Fax: (41) 21 943 36 05  
E-mail: info@adeco.org

**UNITED KINGDOM/ROYAUME-UNI/  
REINO UNIDO**

TSO (formerly HMSO)  
51 Nine Elms Lane  
GB-LONDON SW8 5DR  
Tel.: (44) 207 873 8372  
Fax: (44) 207 873 8200  
E-mail: customer.services@theso.co.uk  
<http://www.the-stationery-office.co.uk>  
<http://www.itsofficial.net>

**UNITED STATES and CANADA/  
ÉTATS-UNIS et CANADA/  
ESTADOS UNIDOS DA AMERICA e  
CANADÁ**

Manhattan Publishing Company  
2036 Albany Post Road  
CROTON-ON-HUDSON,  
NY 10520, USA  
Tel.: (1) 914 271 5194  
Fax: (1) 914 271 5856  
E-mail: Info@manhattanpublishing.com  
<http://www.manhattanpublishing.com>

**Council of Europe Publishing/Éditions du Conseil de l'Europe/Publicações do Conselho da Europa**

F-67075 Strasbourg Cedex

Tel.: (33) 03 88 41 25 81 – Fax: (33) 03 88 41 39 10 – E-mail: publishing@coe.int – Website: <http://book.coe.int>



# Financiamento e Gestão Financeira

## Mochila Pedagógica | T-Kit N° 9



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)



Governo da República  
Portuguesa



PUBLICAÇÕES  
HUMANAS

Em 1998 o Conselho da Europa e a Comissão Europeia decidiram levar a cabo uma acção comum no domínio da formação europeia de profissionais activos no domínio da juventude e iniciaram, com este fim, um acordo de parceria. Este acordo, posto em prática através de convenções sucessivas, tem como finalidade “promover uma cidadania europeia activa e, por isso, a sociedade civil, estimulando a formação dos dirigentes e profissionais activos no domínio da juventude actuando num contexto internacional”.

A cooperação entre as duas instituições abrange um vasto leque de actividades e de publicações, bem como o desenvolvimento de ferramentas para o prosseguimento do trabalho em rede. A parceria é regida por três grandes princípios: oferta de formação (formação de longa duração para formadores e formação para a cidadania europeia), publicações (materiais e revistas de formação em suporte papel e versões electrónicas) e ferramentas de trabalho em rede (grupo de formadores e possibilidades de intercâmbios). A meta final é criar normas da formação de profissionais activos no domínio da juventude a nível europeu e definir os critérios de qualidade que devem reger essa formação.

O Projecto *PUBLICAÇÕES HUMANAS* que engloba as Mochilas Pedagógicas/T-kits é um projecto aprovado e financiado pelo Fundo Social Europeu através do POEFDS Programa Operacional de Emprego, Formação e Desenvolvimento Social, Eixo: 4 Promoção da Eficácia e da Equidade das Políticas de Emprego e Formação, medida 4.2. Desenvolvimento e Modernização das Estruturas e Serviços de Apoio ao Emprego e Formação, acção-tipo 4.2.2.2. Recursos Didácticos.