

Responder a um concurso para projetos



QUAL É O PRINCÍPIO DE UM CONCURSO PARA PROJETOS ?

Os financiadores são organismos que **disponibilizam os fundos necessários para a realização de projetos e/ou para o funcionamento das organizações candidatas**. A maioria dos candidatos são Organizações da Sociedade Civil (OSC): associações, coletivos, redes, cooperativas e outros. Todas estas OSC têm uma coisa em comum: trabalham no interesse das comunidades humanas ou do ambiente (direitos humanos, desenvolvimento económico, ecologia, ação social, etc.).

No entanto, **cada financiador tem as suas próprias linhas orientadoras e critérios que aplica às organizações e/ou projetos que pretende financiar** (temas, zonas geográficas, valores, natureza do candidato, etc.). Geralmente, é detentor de um determinado montante de fundos que pretende distribuir por várias OSC. É aqui que os financiadores recorrem aos "**concursos**": anúncios em que comunicam a sua intenção de financiar organizações/projetos em determinadas condições e de acordo com determinados critérios. As OSC respondem com uma proposta que será avaliada e que pode ou não resultar em financiamento.



IDEA D4D Hub é um projeto da iniciativa D4D Hub financiada pelo Programa-Quadro H2020 da União Europeia (número de concessão 101017015), cofinanciado pelo Ministério Federal Alemão para Cooperação Económica e Desenvolvimento (BMZ) e implementado por 5 parceiros

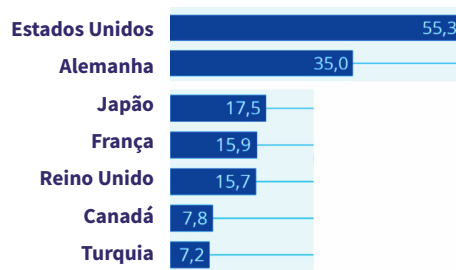


QUEM FINANCIA ?

Atualmente, a maior parte dos fundos concedidos provém de:

1. **Um país** através da sua "agência de desenvolvimento" (ou de outras entidades públicas e/ou privadas): Grã-Bretanha (DFID), Estados Unidos (USAID), Brasil (BNDES), Alemanha (KfW), Japão (JICA) e França (AFD).
2. **Um grupo de países** através de uma instituição internacional (FMI, Comissão Europeia, etc.) ou de um banco de desenvolvimento (Banco Africano de Desenvolvimento, Banco Asiático de Desenvolvimento ou Banco Interamericano de Desenvolvimento).

O total dos fundos concedidos a nível mundial é designado por **Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD)**: cerca de $\frac{2}{5}$ são concedidos no caso 1 e $\frac{3}{5}$ no caso 2. Os fundos provêm principalmente dos seguintes países (montante concedido à APD em milhares de dólares) OCDE* :



Para saber mais sobre o projeto, visite nosso site:
<https://d4dhub.eu/idea-project>

Entre em contato conosco :
idea@d4dhub.eu

Os países financiadores e os países financiados (ou regiões financiadas) são constantes ao longo do tempo, o que ajuda a pôr em causa estes importantes fluxos financeiros. Um número crescente de agentes atribui-lhes uma lógica assistencialista (de dependência dos países financiados em relação aos países financiadores). Esta questão também diz respeito à abordagem utilizada, ou seja, **a abordagem do projeto**. Numerosos estudos sublinharam recentemente, nomeadamente através da teoria de "não prejudicar", as externalidades negativas dos financiamentos atribuídos não às estruturas propriamente ditas, mas a projetos limitados no tempo. Estas questões conduzem-nos diretamente ao primeiro passo deste guia prático: como saber se a minha OSC está preparada para receber financiamento? **Ou, dito de outra forma, o financiamento externo pode, sem que o saiba, prejudicar a minha OSC na situação atual?**

PASSO #1 A OSC ESTÁ PRONTA PARA RECEBER FINANCIAMENTO?

LIMITE DE FINANCIAMENTO POR PROJETO

Por razões de limitações de orçamento, de gestão complexa do trabalho voluntário ou de obstáculos administrativos mais ou menos obstrutivos em função do nível de controlo da sociedade civil pelo Estado, **as OSC nem sempre conseguem estruturar-se e, quando conseguem, podem não ser capazes de manter uma estrutura duradoura ao longo do tempo** (a rotação do pessoal é também um fator de enfraquecimento das sociedades civis).

No entanto, se as bases estratégicas e organizacionais de uma OSC não forem sólidas, é mais provável que o financiamento externo, contrariamente a todas as expectativas, **a enfraqueça em vez de a reforçar**:

1. **A dependência do financiamento externo pode levar a uma "guerra de propostas"**: as OSC respondem a diferentes propostas para garantir que conseguem receber fundos e acabam por ter vários projetos "dispersos" sem um real fio condutor entre si. Por conseguinte, as OSC adaptam-se às linhas orientadoras dos financiadores, e não o contrário

2. **Esta "dispersão" tem a seguinte consequência**: a OSC dispersa-se ao multiplicar atividades com diferentes objetivos (todos abrangidos por um tema bastante amplo), encontrando dificuldades em alargar as suas competências/especialização. Queremos fazer tudo e pensamos que podemos fazer tudo.
3. **Esta dispersão gera instabilidade e uma diluição das competências**: as equipas afetadas a um projeto, na maior parte das vezes, abandonam o trabalho no final do projeto.
4. **Em vez de desenvolver** atividades com base numa estratégia clara e estável e de desenvolver competências-chave conexas, a OSC acaba por se especializar na gestão de "carteiras de projetos" (competências de gestão e não uma atividade principal). Por outras palavras, transforma-se num intermediário que distribui recursos.
5. Ou seja, o financiamento por projeto coloca as OSC numa **lógica efémera**: com cada projeto, tudo tem de recomeçar do zero e, como não há um fio condutor, é difícil capitalizar (se não com base na própria gestão dos projetos) e avaliar o impacto a médio e longo prazo da estrutura.

Em suma, o financiamento externo pode ser prejudicial, na medida em que **é a OSC que acaba por ser uma variável de ajuste face aos financiadores**, em vez de serem estes a adaptarem-se às necessidades e imperativos no terreno. O resultado é um

círculo vicioso em que a abordagem por projeto é sustentada por bases estratégicas frágeis que se diluem facilmente.

RECOMENDAÇÕES PARA CRIAR E MANTER UMA ESTRUTURA SÓLIDA

- Dar preferência a financiadores que **financiem a sua estrutura**, mesmo que apenas parcialmente (financiamento de rendas, salários ou outros custos fixos até 50%, por exemplo).
- Se tal não for possível e se o financiamento por atribuído apenas por projeto, antes de responder a um concurso, **certifique-se de que:**
 1. **tem conhecimentos e dá formação** às suas equipas no que respeita à elaboração de uma estratégia e à gestão organizacional que lhe está associada.
 2. elabora a sua estratégia (ver caixa de ferramentas) e os seus processos organizacionais antes de se candidatar: tenha uma teoria clara da mudança, um roteiro dos seus objetivos para os próximos cinco anos ou qualquer outro documento que permita às suas equipas saber o que pretende ser, o que quer fazer e para onde quer ir
 3. e, sobretudo, **elabore um roteiro de parcerias**, ou seja, um documento que estabeleça um quadro claro de colaboração em caso de financiamento, a enviar ao parceiro para efeitos de informação (a montante do [acordo de parceria](#) que deve decorrer diretamente dela):

Por exemplo, o **CCFD Terre solidaire** desenvolveu um [código de ética](#).

IMPORTANTE : convidar os financiadores a conhecer pessoalmente os seus objetivos no terreno é muito útil para os ajudar a compreender porque é que certos critérios de colaboração são necessários e outros não.



FERRAMENTA | Modelo de teoria da mudança

A teoria da mudança é um documento estratégico central. Destina-se a formalizar a lógica central de uma estrutura: qual é a problemática, como encaramos uma determinada questão, que atividades escolhemos desenvolver para a resolver, o que alcançamos, que resultados queremos obter e que

mudanças (ou impactos) vamos gerar?



Ver a caixa de ferramentas para criar o seu plano estratégico



FERRAMENTA | Modelo de roteiro de parceria

FUNDAMENTOS DA PARCERIA	
O que é para si uma parceria? Quer seja financeira ou técnica. Como é que a sua equipa a define? Para o ajudar, se a parceria fosse um banco, enumere os 3 elementos-chave que apresentariam as pernas	<i>Exemplo: A parceria é uma relação de igual para igual em que pelo menos duas partes com objetivos compatíveis concordam em trabalhar num espírito de reciprocidade. Aqui, os 3 elementos-chave são: uma relação de igual para igual, compatibilidade e reciprocidade.</i>
Que tipo de parceria gostaria de fazer? Enumere critérios sólidos que definam as condições em que aceitaria uma parceria financeira ou técnica (identidade do parceiro, natureza da parceria, duração e outros critérios).	<i>Exemplo: Pode concordar em aceitar apenas parcerias de longo prazo (mais de cinco anos, mais de dez anos, etc.) ou desenvolver critérios precisos para garantir que o parceiro financeiro cumpra os prazos operacionais que lhe permitam trabalhar com as comunidades a longo prazo</i>

ESPECTRO DE TOLERÂNCIA DA PARCERIA

O que podemos tolerar:	<i>Exemplo: O parceiro financeiro pretende que uma sala nas instalações seja personalizada com o seu nome</i>
O que precisa de ser discutido/negociado	<i>Exemplo: O parceiro financeiro pretende acrescentar uma componente ao projeto que não desestabilize a sua lógica inclusiva. Ou o nível de flexibilidade na afetação dos fundos.</i>
O que não aceitamos	<i>Exemplo: O parceiro financeiro retende alterar os objetivos por ciclo de projetos, o que não permite um trabalho aprofundado e de qualidade em relação aos objetivos do projeto. Ou o facto de a OSC deixar de ter a palavra final sobre os objetivos e indicadores e sobre os meios para os alcançar (% fixa do orçamento atribuído para tornar o projeto inclusivo por exemplo, seja ele qual for)</i>

5. **Angariação de fundos a nível local:** organização de eventos comunitários, venda de produtos ou outras atividades de angariação de fundos
6. **Crowdfunding:** utilização de plataformas em linha para solicitar contribuições do público em geral através de campanhas de angariação de fundos
7. **Empréstimos e crédito:** possibilidade de obter financiamento de baixo custo através de empréstimos bancários (instituições de microfinanciamento), linhas de crédito ou financiamento de impacto social.
8. **Programas de patrocínio:** patrocínio empresarial ou individual para projetos artísticos, culturais ou sociais.
9. **Investidores de impacto:** investidores privados ou fundos de investimento que financiam organizações sociais com ou sem fins lucrativos para criar um impacto social ou ambiental positivo.
10. **E, por último, agências internacionais de financiamento:** governos estrangeiros, organismos internacionais (Nações Unidas, União Europeia, Banco Mundial, etc.), agências e bancos de desenvolvimento, etc.

O presente guia prático fornece uma metodologia que pode ser aplicada à maioria das fontes externas de financiamento mencionadas.

PASSO#2 ATRair, SELECIONAR E COMPREENDER OS FINANCIADORES

IDENTIFICAR FONTES DE FINANCIAMENTO

Responder a um concurso para projetos é um processo longo e por vezes complexo, que deve ser antecipado e compreendido de A a Z. Antes de iniciar a pesquisa relativa à apresentação de projetos, considere as outras opções de financiamento à sua disposição:

1. **Subvenções do Estado e das autarquias locais:** financiamento concedido pelas autoridades locais, regionais ou nacionais
2. **Fundações filantrópicas:** apoio financeiro proveniente de fundações privadas ou familiares que partilham uma missão ou valores semelhantes.
3. **Doadores individuais:** contribuições financeiras provenientes de indivíduos ou simpatizantes que apoiam e partilham da sua visão.
4. **Parcerias com empresas:** as empresas locais ou nacionais podem fazer doações diretas ou patrocinar eventos e projetos.

DAR-SE A CONHECER

Para maximizar as suas hipóteses de financiamento quando os concursos são lançados, a melhor forma é já ser conhecido (positivamente) pelo financiador. Depois de identificar os financiadores mais atrativos, tente chamar a sua atenção. Para isso, faça um trabalho preparatório em que destaca o ADN da organização e os seus princípios:

- **Documentos e publicações:** folhetos, newsletters, página Web intuitiva e simples, redes sociais. Tenha cuidado com o conteúdo e a forma.
- **Texto introdutório:** descreva o ADN da organização e as suas atividades, com imagens e breves descrições, e utilize este texto sempre que necessário em mensagens de correio eletrónico ou outras comunicações.
- **Pedir conselhos:** pedir conselhos específicos ou técnicos sobre um projeto ou outro assunto é um contacto inicial que pode dar ao financiador a oportunidade de o conhecer

ESTABELECEr UMA RELAÇÃO PES-SOAL

Quando o seu roteiro de parceria estiver bem definido (decorrente diretamente do seu ADN estratégico), deverá naturalmente saber com que intervenientes será mais apropriado trabalhar. No

entanto, é muito mais provável que receba financiamento se **o contacto for estabelecido e mantido numa base pessoal**, quer o financiamento seja atribuído através de um concurso para projetos ou não.

O melhor conselho é, por conseguinte, **estabelecer relações pessoais com os financiadores**, o que constitui um verdadeiro investimento. Cada comunicação com o financiador deve ser pensada para alimentar esta relação. Por conseguinte, é importante compreender qual **o nível de proximidade necessário em função do financiador**: alguns financiadores gostam de receber newsletters ou atualizações regularmente sobre a evolução da OSC, outros valorizam o contacto físico e até gostam de ser convidados para eventos privados.

ZOOM : Dicas para estabelecer uma relação de confiança

- Concentrar-se nas semelhanças
- Comunicar de forma direta e clara
- Concentrar-se nos aspetos positivos e não insistir nos negativos
- Ser diplomático e simpático, sem exagero.
- Preservar a sua autoestima.
- Falar honestamente ao pedir fundos sem adotar uma abordagem de mendicidade

FILTRAR OS CONCURSOS E COMPREENDER O FINANCIADOR

Se não conseguiu entrar em contacto ou dar-se a conhecer aos financiadores que preferia, ainda é possível responder a concurso para projetos. Mas **não se esqueça de os filtrar em função do seu roteiro de parceria**.

Não caia na armadilha de se dispersar demasiado, afastando-se da sua essência e/ou estratégia principal. É melhor apertar o cinto durante algum tempo do que cair no círculo vicioso descrito na introdução.

Depois de encontrar um concurso para projetos que se insira na sua linha, não faça nada até conhecer inteiramente quem o concebeu. Isto poupar-lhe-á imenso tempo na etapa de redação!

O QUE PESQUISAR?

1. Domínios de interesse

- Que temas abordam: género, direitos humanos, clima, etc

- Que áreas geográficas cobrem.
- Interesses especiais: dentro de cada temática, alguns financiadores são sensíveis a questões específicas, como a violência de género ou a cidadania participativa.

2. **Valores** : : ajudam-no a compreender as suas convicções e princípios orientadores
3. **Motivações**: podem ser muito diversas [interesse real por um assunto, responsabilidade/dever para com um assunto, nomeadamente para os financiadores de natureza religiosa, experiência/sensibilidade pessoal (dos decisores se se tratar de uma pessoa coletiva), ou benefícios pessoais/institucionais].
4. **Modo de funcionamento**:
 - Financiamento único ou contínuo.
 - Financiamento por projeto ou da OSC propriamente dita.
 - Elegibilidade: condições em que as OSC se podem candidatar.
 - Rubricas de financiamento específicas: que despesas são autorizadas?
 - Frequência dos pagamentos.
 - Flexibilidade vs. rigidez do controlo.

COMO ?

- **Analisar** a página Web, newsletter, redes sociais e folhetos (história, visão, missão, atividades).
- Na página Web, **saber que agentes** e projetos já receberam o seu financiamento.
- **Tentar contactar as OSC** que já trabalharam com o financiador para obter a sua opinião, conselhos ou informações mais específicas (em particular, métodos de funcionamento).

PASSO #3 PREPARAR O CONCURSO

AN-TE-CI-PAR E NOMEAR UM RESPONSÁVEL

Os principiantes na redação de propostas pensam que o mais importante é preencher o modelo fornecido. Errado! A fase de preparação é a mais importante e investir nela tornará todo o processo muito

mais rápido. Mas o que implica exatamente "preparar um concurso para projetos"?

- **A nomeação de um responsável é absolutamente essencial.** Mesmo que a redação de uma proposta seja geralmente um trabalho que envolve várias pessoas na equipa, alguém deve ser responsável por (i) juntar tudo, (ii) combinar as peças de acordo com o modelo fornecido pelo financiador e (iii) escrever com um estilo consistente ao longo de todo o documento
- **Fazer pesquisas/revisão da literatura.** Adicionar referências bibliográficas à sua proposta torná-la muito mais credível. Permitir-lhe-á (i) analisar melhor e apresentar a secção "problemática/necessidades" (ii) fornecer informações sobre outras soluções existentes e posicionar-se.
- **Reunir os documentos "de base" ou anexos,** de modo a que estejam já prontos: documento sobre as capacidades organizacionais, sobre projetos semelhantes realizados anteriormente, lista de parceiros anteriores e atuais, folheto de apresentação, etc.

FAMILIARIZAR-SE COM O MODELO E COMPREENDER A ESTRUTURA

O modelo refere-se ao **formulário de proposta fornecido pelo financiador**. Em geral, utiliza os mesmos elementos de base, aos quais são acrescentados os requisitos específicos de cada financiador. É constituído por uma série de perguntas e tabelas a preencher. As secções "obrigatórias" são as seguintes:

- **Contexto:** descrever o contexto e o ambiente em que a problemática que pretende abordar tem lugar
- **Problemática:** para que problema gostaria de propor uma solução?
- Os **objetivos** primários e secundários.
- **Objetivos** gerais e específicos.
- **Estratégia** de ação/solução: o que tenciona fazer para os alcançar.
- **Abordagem** e atividades: a forma como irá proceder na prática.
- **Monitorização e avaliação:** como quantificar e qualificar os seus resultados e impactos.
- **Sustentabilidade do projeto:** como é que o projeto continuará a viver após o financiamento?
- **Recursos e meios:** os seus requisitos humanos, materiais e financeiros para o fazer.
- **Orçamento**
- **Anexos**

ZOOM : Anexos ou eventuais secções adicionais

- **Experiência e capacidade organizacionais:** É aqui que poderá comprovar que é a sua OSC é a mais adequada para realizar um determinado projeto, apresentando o seu histórico
- **Funcionários:** Esta é uma oportunidade para mostrar o perfil dos membros da equipa que irão implementar o projeto que descreveu na proposta.
- **Governança:** Nesta secção, pode demonstrar que possui a organização interna e a transparência necessárias para levar a cabo o projeto em questão (de que forma é gerida a sua OSC, como são tomadas as decisões, disposição interna, compromissos/mapas em termos de inclusão, etc.)
- **Análise de risco:** Aqui, poderá mostrar ao financiador que está plenamente consciente dos riscos envolvidos na realização do projeto e das potenciais soluções: tanto internas, relativas aos recursos ou à organização, como externas, relativos à região, às comunidades parceiras, aos tipos de atividades, etc



FERRAMENTA | Grelha de leitura do financiador

Orçamento	O orçamento é realista?
Impacto	O seu projeto terá um impacto significativo?
Durabilidade	O projeto vai ter continuidade depois de esgotado o financiamento?
Colaboração	As partes interessadas do projeto estão envolvidas? Está a trabalhar com outro interveniente? A colaboração é relevante?
Capacidade	Tem capacidade para levar a cabo o projeto que propõe?

ESCOLHER AS PALAVRAS CERTAS

Para responder a um concurso para projetos é necessário convencer (com argumentos racionais), mas também **persuadir** (utilizando elementos subjetivos). Quando escrevemos, esquecemo-nos muitas vezes da importância de **utilizar certas palavras mais do que outras**, mas isso tem um efeito poderoso no leitor. Antes de começar, copie e cole as palavras-chave/frases que aparecem com mais frequência nos materiais do financiador que emite o concurso para projetos: a que é que são sensíveis? A utilização do vocabulário específico do financiador:

- **demonstra uma consideração** séria pelos seus objetivos e valores, reforçando assim a credibilidade da OSC.
- **permite exprimir mais claramente** a forma como o projeto proposto contribuirá para alcançar os resultados esperados.
- **facilita igualmente a comunicação** e a compreensão mútua entre a OSC e o financiador, promovendo uma colaboração produtiva.
- **influencia favoravelmente a decisão** do financiador, mostrando que dedicou algum tempo a "entrar no seu mundo".

PASSO #4 O CORPO DA PROPOSTA

É no corpo da proposta que tem espaço para convencer o financiador de que tem a ideia, os recursos e a base de apoio necessários para levar a cabo o projeto, e que este produzirá impacto

APRESENTAR A PROBLEMÁTICA E OS DESAFIOS

Aqui, tem de mostrar que conhece bem o contexto e a problemática, e que fez as devidas pesquisas. Daí a necessidade de preparar o concurso para projetos com antecedência! Em termos concretos, o objetivo é mostrar que:

- O projeto se baseia nas necessidades das pessoas afetadas pelo problema.
- Que estas pessoas (e outras partes interessadas importantes) estão envolvidas em todas as fases do projeto.
- Os condicionalismos associados ao contexto e ao terreno foram antecipados (contextos locais, regionais, nacionais ou internacionais) e que está consciente das suas implicações para as pessoas afetadas.

- Pode estabelecer uma relação entre o contexto e a missão/objetivos da OSC.

Nota :

- Evite longas narrativas que se **limitem** a apresentar "a situação": não se esqueça de introduzir a sua própria análise do contexto.
- Não **repita** as informações contextuais fornecidas pelo financiador.
- Crie um texto simples e **conciso**.



FERRAMENTA | Enquadramento do problema

O quê	
Qual é o problema?	
Quando e onde	Quem
Quando e onde ocorre?	Quem é afetado pela situação atual e quem ganharia se o problema se resolvesse?
Porquê	Como
Porque existe o problema (causas)?	Quais são os seus efeitos (consequências)?

OBJETIVOS E INDICADORES

O seu objetivo geral deve englobar **a mudança que deseja ver em resultado do projeto**, ou seja, aquilo que o projeto irá alcançar. É aconselhável redigi-lo sob a forma de uma afirmação no presente. Este objetivo geral dará origem a objetivos específicos ou subobjetivos que contribuem para alcançar o objetivo geral (ver a ficha prática na secção "ir mais longe").

Os seus objetivos devem ser SMART [Specific (específicos), Measurable (mensuráveis), Achievable (alcançáveis), Realistic (realistas), Time-bound (espaço de tempo determinado)] **para que possam ser avaliados**. Para os avaliar, é aconselhável dispor de indicadores qualitativos e quantitativos (ver a ficha prática na secção "ir mais longe").

É também nesta secção que se **estabelece a relação entre os objetivos do projeto e o seu impacto** a longo prazo, estabelecendo a ligação com outras atividades que esteja a realizar e com os objetivos da sua OSC (ver enquadramento lógico abaixo).

EXEMPLO : "Melhorar a qualidade da alimentação dos habitantes locais" não é um objetivo claro. Em vez disso, utilize "no final do projeto, dentro de 3 anos, esta localidade terá 25% da sua terra cultivada de forma agroecológica"



FERRAMENTA | Modelo de enquadramento lógico

O enquadramento lógico permite **representar em forma de quadro a relação** entre o objetivo geral, os objetivos específicos, os resultados pretendidos, as atividades realizadas para os alcançar e os indicadores.

Atualmente, quase todos os intervenientes na cooperação incentivam os seus parceiros locais **a adotar um planeamento baseado em resultados**, utilizando o enquadramento lógico como ferramenta

Objetivo geral	Objetivos específicos	Indicadores	Principais atividades	Resultados previstos	Data de início	Data de fim
			1.			
			2. ...			
			1.			
			2. ...			
			1.			
			2. ...			
			1.			
			2. ...			

ESTRATÉGIA E ATIVIDADES

A estratégia é a lógica segundo a qual as atividades são levadas a cabo. Por outras palavras, **reflete a sua abordagem**. Pode centrar-se na formação ou no desenvolvimento de capacidades ou na sensibilização e influência, por exemplo.

As atividades daí resultantes produzirão **uma série de "resultados previstos"**. Se tomarmos como exemplo o seguinte resultado "150 agricultores recebem formação em agroecologia", deve explicar nesta secção como tenciona proceder: através de que oficinas, coaching, mentoring? Aprendizagem entre pares? Que ferramentas são fornecidas? Como é que vai escolher os agricultores? Como é que vai garantir a participação de mulheres na formação? Como é que vai verificar se a formação foi compreendida e aplicada?

É provável que o seu projeto inclua várias atividades com diferentes resultados e benefícios. Por conseguinte, **é aconselhável apresentar um plano de trabalho**



FERRAMENTA | Modelo de plano

Principais atividades	Responsável	Resultados previstos	A entregar	Início / fim	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
1.1										
1.2										
1.3										
2.1										
...										

RISCOS E PRESSUPOSTOS

A maioria dos financiadores exige a formulação de **pressupostos** nos quais se baseará o bom funcionamento do projeto. Estes estão diretamente relacionados com os riscos e as suas **"vias de atenuação"** discutidas no anexo mais acima no documento. Os pressupostos refletem a forma como vê as coisas acontecer em termos do impacto e do sucesso do projeto. Devem ser específicos, lógicos e relevantes para o seu projeto. Por exemplo:

- **Pressuposto:** "no final do programa de formação dos jovens de uma determinada localidade, estes estarão aptos a utilizar estas competências para se candidatarem a um emprego, o que permitirá reduzir a taxa de desemprego local".

Os **riscos são "problemas"** internos e externos que podem surgir durante a execução do projeto. A atenuação dos riscos refere-se às ações ou medidas que podem ser tomadas para minimizar impacto dos mesmos. Se os riscos forem demasiado elevados, os doadores podem não querer financiar o seu projeto. Por exemplo:

- **Risco:** "Risco de o centro de formação gerido pelo Estado não poder prestar a assistência técnica necessária para cumprir o calendário do projeto. Neste caso, procuraremos a ajuda das universidades"



FERRAMENTA | Matriz de risco

RISCOS		
Associados ao contexto	Associados ao projeto	Associados à OSC
Estes riscos são externos e estão fora do controlo da OSC (por exemplo, catástrofes naturais, instabilidade política, falta de infraestruturas públicas).	Estes riscos dizem respeito à conceção e à execução do projeto e podem levar a que o projeto não satisfaça as necessidades dos beneficiários ou provocar o seu fracasso (por exemplo, falta de capacidade, mau desempenho, etc.).	Estes riscos são os que estão associados a elementos "fixos" exteriores ao projeto, como os recursos humanos ou os processos internos da OSC (por exemplo, o sistema de gestão-financeira)

PLANO PÓS-PROJETO

Por todas as razões apresentadas na introdução, os financiadores atribuem especial importância à **sustentabilidade do projeto após o financiamento**. Por outras palavras, querem saber se a OSC tem os meios para manter o projeto em curso ou se a dinâmica cessará após o financiamento? A continuidade do projeto reflete a sua capacidade de ser **"autossustentável"** graças aos recursos (humanos, físicos e financeiros) da OSC ou do seu ecossistema. A sustentabilidade do projeto é uma das maiores dificuldades que as OSC enfrentam, uma vez que é difícil de garantir.

Eis alguns aspetos **para reflexão**:

1. Organização de **atividades geradoras de rendimento** durante a execução do projeto, que serão mantidas após o financiamento e que permitirão a continuação das atividades.
2. Procura de **cofinanciamento**
3. Lançamento de projetos em paralelo, com calendários diferentes ou mesmo sucessivos, **a fim de cobrir as atividades ao longo do tempo.**
4. Prever parcerias para obter apoio **em espécie** e formar uma rede de esforços conjuntos/partilha de recursos.
5. **Prestação de serviços** a outros intervenientes a fim de gerar fundos
6. ...

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

Esta parte é essencial. Hoje em dia, os financiadores só se comprometem se tiverem a certeza de que a OSC pode e terá os meios para avaliar os projetos financiados. Por outras palavras: **se haverá um "retorno do investimento"** e se a OSC está em condições de retirar aprendizagens dos seus projetos (de capitalizar). Para garantir que os projetos são devidamente avaliados, uma das estratégias a utilizar pode ser **acrescentar 5% do orçamento** para custos de monitorização e avaliação (a negociar com o financiador).

Nesta parte, deve, por conseguinte, **descrever em pormenor a sua abordagem global em matéria de monitorização e avaliação**, desde a pesquisa inicial sobre a situação de base até à avaliação final e à medida do impacto. Note-se que a maioria dos financiadores têm abordagens normalizadas para a monitorização e a avaliação, bem como modelos de relatórios financeiros e narrativos, e que terá de os cumprir. No entanto, a forma como a monitorização é feita no "quotidiano" e a forma como os dados são usados para gerir o projeto serão da sua responsabilidade. Em termos concretos, é necessário especificar os métodos, as ferramentas, os recursos e a planificação previstos para as atividades de monitorização e avaliação, ou seja, um plano de monitorização e avaliação.

NOTA : A monitorização é diferente da avaliação:

Monitorização : Processo contínuo para verificar se o projeto está a progredir de acordo com o plano. Maior foco nas atividades..

Avaliação : Comparação dos resultados previstos e dos resultados reais. Por outras palavras, utilização de indicadores para medir se os objetivos foram alcançados e em que medida



FERRAMENTA | Quadro de monitorização e avaliação

Frequência	Ferramenta de medição	Indicadores		Atividades	Resultados	Objetivo geral
		Externos	Internos			
...	...	...	...	...	...	...



Descrição	Indicador	Definição	Situação inicial	Situação alvo	Fonte de dados	Frequência de medição
Objetivo: reduzir o desemprego dos jovens na região X em 50% até 2030	% de desemprego jovem na região	A juventude é definida como o grupo etário entre os 18 e os 24 anos. O desemprego refere-se a qualquer pessoa que não esteja a estudar, a trabalhar ou a receber formação.	70% de desemprego dos até 2020	Reduzir o desemprego em 50% até 2030	Com base nos censos efetuados pelo governo	Os censos são realizados de 5 em 5 anos
Objetivo: 50% dos jovens que participaram em formação encontraram trabalho nos 6 meses seguintes	% de jovens que conseguiram emprego dentro de 6 meses após a formação	O trabalho em questão não foi exercido antes ou durante a formação	NA	50% dos jovens com formação conseguiram emprego no prazo de 6 meses	Inquéritos por telefone	Uma vez
...	...	...	...	...	...	...

PASSO #5 ELABORAR O ORÇAMENTO

O ESSENCIAL

Elaborar um orçamento significa **calcular todos os custos financeiros diretos e indiretos** do projeto de forma precisa e organizada. Por conseguinte, baseia-se em projeções do montante destes custos. Isto torna possível:

- Assegurar que dispõe **dos recursos necessários** para atingir os seus objetivos.
- **Especificar** o custo de execução do projeto.
- Fornecer um **instrumento de monitorização** para comparar os custos reais com os custos estimados.

AS ETAPAS

1. **Comece por enumerar** tudo aquilo que o projeto exigirá em termos de despesas: o que precisamos de comprar? quantas pessoas temos de pagar? Teremos de pagar despesas de transporte? De que equipamento vamos precisar? Os participantes no projeto terão direito a alimentação e/ou alojamento? É necessário fazer um seguro? Teremos de pagar por serviços externos?
2. **Estime e quantifique** o número necessário para cada item enumerado.
3. **Em seguida, agrupe as despesas:** depois de ter repartido as despesas por atividade, agrupe-as por tipo para obter "rubricas orçamentais". As mais comuns são:
 - Restauração e alojamento (pagos)
 - Transporte (local e internacional separadamente)
 - Material e equipamento
 - Custos de funcionamento: faturas de energia e de manutenção
 - Recursos humanos: salários e serviços externos separadamente
 - Obras e construção
 - Comunicação e sensibilização



ANEXO - ORÇAMENTO DETALHADO - Quadro das despesas estimadas do projeto em euros							
Nº	Rubricas	Modo de cálculo	Tranche 1	Tranche 2	Tranche 3	Total	% do orçamento total
	(1 a 6 subrubricas, no máximo. Indicar, de preferência, os subtotais por rubrica, inserir linhas em conformidade)						
1	Investimento imobiliário						
	Uma linha por subrubricas						
2	Investimento técnico e mobiliário						
	Uma linha por subrubricas						
3	Transferências financeiras						
	Uma linha por subrubricas						
4	Materiais e consumíveis						
	Uma linha por subrubricas						
5	Estudos ou relatórios de peritos						
	Uma linha por subrubricas						
6	Funcionários						
	Uma linha por subrubricas						
7	Atividades (a detalhar)						
	Uma linha por subrubricas						
8	Reforço das capacidades						
	Uma linha por subrubricas						
9	Serviços externos à OSC						
	Uma linha por subrubricas						
10	Relatórios						
	Uma linha por subrubricas						
11	Apoio, monitorização e avaliação						
	Uma linha por subrubricas						
12	Coordenação e capitalização						
	Uma linha por subrubricas						
13	Comunicação						
	Uma linha por subrubricas						
14	Outros (especificar - manter à margem)						
	Uma linha por subrubricas						
15	Subtotal dos custos diretos						
16	Diversos e imprevistos (máximo 5% de 15)						
17	Total dos custos diretos (15+16)						
18	Custos administrativos ou estruturais: 12% máximo de 17						
19	TOTAL GERAL (17+18)						

PASSO #6 SUBMETER

ASPECTO DA PROPOSTA E SUBMISSÃO

Esta pode parecer a parte mais simples do processo de redação, **mas o aspecto da proposta terá um enorme impacto** na percepção consciente e inconsciente do interlocutor.

- **Atenção:** o documento deve ter um aspecto **polido e ser atrativo** (utilize, se possível, as suas cores!).
- **Organize** cuidadosamente a apresentação dos documentos, o formato dos capítulos e a apresentação dos anexos.
- **Verifique** quem na sua OSC está autorizado a assinar a carta de submissão.
- **Verifique** se é necessário um aviso de receção com assinatura/acordo de receção eletrónica.
- **Tenha sempre em conta** a hora a que a proposta tem de ser apresentada (e a diferença horária!)

POR QUE RAZÃO ALGUMAS CANDIDATURAS SÃO RECUSADAS

Há várias razões pelas quais algumas propostas não conseguem convencer os financiadores. Eis algumas das razões mais comuns:

1. **Não cumprimento das diretivas e dos procedimentos:** a maioria dos financiadores possui linhas orientadoras e modelos específicos (modo de apresentação, temáticas pesquisadas, formato e prazos). Muitas OSC não os levam a sério e apresentam as suas propostas sem incorporar estes aspetos.
2. **A proposta não está suficientemente sustentada em factos e dados:** muitas OSC redigem propostas que são mais subjetivas do que objetivas. A sua história pode ser convincente, mas se não tiver factos para a sustentar, o financiador não lhe prestará muita atenção
3. **A proposta não é clara nem explícita:** muitas OSC redigem propostas sem descrever claramente o problema, as metas, os objetivos e as atividades. Isto faz com que a proposta pareça "confusa" e com que o financiador não perceba claramente a razão para o financiamento.
4. **Apresentação desleixada:** uma vez que uma proposta constitui a base da sua relação com o financiador, o seu aspeto é revelador. Por vezes, as propostas são mal redigidas e mal apresentadas e o interlocutor acaba por não perceber o seu sentido
5. **Ausência ou negligência do plano de monitorização e avaliação:** os financiadores só financiam projetos que tenham um plano viável e sério. A presença de um plano de monitorização e avaliação na proposta dá uma impressão muito positiva
6. **Submissão após o prazo:** um número surpreendente de OSC apresenta as suas propostas após o prazo.
7. **O projeto apresentado não corresponde às temáticas e domínios de atividade do financiador:** se a OSC não tiver estudado suficientemente o financiador, é pouco provável que a proposta corresponda à missão e objetivos do financiador.
8. **Proposta incompleta/documentos em falta:** muitas OSC apresentam processos incompletos ou que não respondem a todas as perguntas/secções do modelo.

PRONTO PARA SUBMETER A SUA PROPOSTA?

CHECKLIST !

Sim

Não

Desenvolveu a teoria da mudança da sua OSC e tem uma ideia clara da sua visão, missão, atividades e estratégia para os próximos 3 anos (ver caixa de ferramentas)

☐
☐

Elaborou um roteiro de parceria que especifica o tipo de financiador que gostaria de ter e os termos da colaboração

☐
☐

Elaborou uma carta de parceria

☐
☐

Está alinhado com os interesses, motivações e valores do financiador a quem vai apresentar uma proposta

☐
☐

Compreende e está de acordo com a forma como opera, as despesas que financia e as que não financia, e o seu calendário de pagamentos

☐
☐

Dispõe de tempo suficiente para preparar a sua proposta e nomeou uma pessoa para a redigir

☐
☐

Realizou um trabalho preparatório para definir o contexto da problemática e posicionar-se em relação às soluções existentes

☐
☐

O título do projeto é claro e foram formulados objetivos SMART com os indicadores

☐
☐

Elaborou o enquadramento lógico do projeto

☐
☐

O projeto tem um plano de trabalho detalhado

☐
☐

Integrou um plano de monitorização e avaliação sério e realista

☐
☐

Incluiu uma secção sobre a sustentabilidade do projeto pós-financiamento

☐
☐

O orçamento está completo, claro e legível

☐
☐

O modelo do financiador foi preenchido de forma precisa e específica

☐
☐

Cumpriu todas as instruções emitidas pelo financiador

☐
☐

A sua proposta está bem cuidada e reflete a sua OSC

☐
☐

Todas as páginas estão numeradas e existe um índice no início do documento

☐
☐

Todos os dados e documentos solicitados estão incluídos

☐
☐

Conhece todas as formalidades inerentes ao envio: formato, hora, destinatário, anexos, etc

☐
☐

#A SABER

O QUE FAZER

- Pensar com **antecedência** para não ter de redigir à pressa
- Mostrar que **sabe quem mais está a trabalhar na mesma problemática**, o que estão a fazer e o que já foi feito antes (incluindo o que funcionou e o que não funcionou).
- Envolver **várias pessoas** na redação da proposta (mas apenas uma pessoa responsável).
- Explicar todos os **acrónimos** na primeira vez que são utilizados (mesmo os mais comuns).
- Manter a proposta **o mais curta possível** e nunca mais longa do que o especificado pelo financiador (sem comprometer a qualidade).
- Mostrar que não está "apenas" à procura de dinheiro e que está seriamente empenhado em **causar impacto**.
- Escrever de uma forma que estabeleça um **equilíbrio** entre o "humano" e o "académico": deixe a história humana transparecer, mas não seja demasiado subjetivo ou emocional.
- Na medida do possível, estabelecer **contacto** com uma pessoa real dentro do organismo financiador e enviar a proposta a essa pessoa.

ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

1. Identificar o objetivo do projeto

2. Enumerar as atividades para o atingir

3. Enumerar as despesas para cada atividade

4. Quantificar os elementos de cada despesa

E NÃO FAZER

- Não tentar que o projeto satisfaça todos os critérios do financiador, **em detrimento** daquilo que considera realmente necessário.
- Não utilizar **a mesma proposta** para todos os financiadores. A proposta deve ser sempre o resultado da sua pesquisa sobre os financiadores.
- Não incluir no orçamento rubricas que não sejam **relevantes** para o projeto.
- **Não ocultar dados** ou informações que o financiador deva conhecer ou aos quais o locador tenha direito a aceder.
- Não enviar **demasiados** anexos (para além do que é pedido).
- Não partir do princípio de que o financiador **conhece a sua OSC**.
- Não utilizar **jargão** desnecessário (mas utilizar jargão específico quando necessário).

5. Procurar saber o custo de cada despesa

6. Compilar atividades, despesas, quantidades e montantes numa tabela

7. Agrupar as despesas por natureza/rubrica orçamental

#IR + LONGE

HIPERLIGAÇÕES PARA MODELOS E FERRAMENTAS

1. Compreender a gestão do [ciclo do projeto](#)
2. Estabelecer uma boa [governança](#)
3. Elaboração de um [plano estratégico](#) para a sua OSC
4. Analisar o [contexto inicial](#) do projeto
5. Definir [objetivos](#)
6. Elaborar [indicadores](#)
7. Elaborar um [enquadramento lógico](#)
8. [Medir o impacto](#) do projeto
9. [Avaliação](#)
10. Alaborar um [plano de monitorização e avaliação](#):

SITES QUE REGISTRAM CONCURSOS PARA PROJETOS

[Indev Jobs](#) **cataloga numerosos chamados para projetos por país em todo o mundo**

[Coordination Sud](#) **reúne muitos chamados para projetos por país.**

[L'Agence Française de Développement](#) lança numerosos chamados para projetos em todo o mundo por temática.

Jamaity é uma iniciativa que visa reunir as associações tunisianas em uma plataforma que lhes permite promover as causas que defendem. [Ela cataloga](#) numerosos chamados para projetos.

[A Associação Burquinense de Captação de Recursos](#) cataloga vários chamados para projetos e oportunidades no país.

[Diferentes atores](#) da cooperação francesa emitem chamados para projetos no Burkina Faso

EXEMPLO DE ESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA

Secção/ parte	Conteúdo padrão	Comentário
Página de rosto	- Nome do financiador a quem a proposta é apresentada - Nome e endereço da sua OSC, registo, - logótipo - Nome da pessoa de contacto na OSC - Data	O título do projeto deve refletir a sua essência numa frase curta.
Síntese executiva	Síntese da proposta: - Localização e contexto atual - Problema específico abordado pelo projeto - Valor acrescentado da OSC na resolução do problema (+ justificação da abordagem) - Destacar a forma como o projeto será gerido e supervisionado para maximizar o seu impacto - Qual será o impacto - Quem serão os principais beneficiários - Calendário previsto - Custo global	Regressar à essência do projeto.
Corpo da proposta	No mínimo (dependendo do financiador): - Contexto (cerca de uma página) - Questões relacionadas com as linhas orientadoras do financiador - Objetivos e beneficiários - Estratégia/abordagem - Plano de monitorização e avaliação (2 a 3 páginas) - Calendário de atividades/plano de trabalho	- Descrever o contexto, apresentando factos e números relevantes. - Explicar como as pessoas afetadas serão envolvidas na identificação do problema e da solução. - Indicar de que forma a OSC está qualificada para realizar o projeto. - Detalhes dos principais intervenientes no projeto. - Indicar os objetivos e a sua lógica utilizando o enquadramento lógico (ver caixa de ferramentas).
Conclusão e orçamento	Resumo de tudo o que é solicitado ao financiador e porquê, de forma simples e incisiva, incluindo uma síntese do orçamento.	O orçamento pormenorizado será incluído em anexo. Neste caso, indicar apenas as principais rubricas orçamentais e os totais para toda a duração do projeto. O plano de financiamento também pode ser resumido caso exista cofinanciamento
Anexos	Descrição técnica detalhada do projeto, metodologia, calendário, orçamento detalhado, demonstrações financeiras auditadas, exemplos de políticas internas (género, inclusão, governação, etc.). O financiador especificará o que é necessário	Aqui pode fornecer todos os pormenores sem sobrecarregar o corpo da proposta.
Bibliografia	Enumerar todas as referências bibliográficas utilizadas, pela ordem em que são mencionadas no texto.	