



Trabalhar em conjunto para as zonas de pesca da UE

*Guia para iniciar a cooperação entre
Grupos de Acção Local de Pesca*

Índice

1. Introdução	1
Qual é o objectivo deste guia?	
O que é cooperação e o que não é?	
Porque é que as zonas de pesca devem cooperar?	
Âmbito da cooperação no Eixo 4	
Beneficiários e participantes nos projectos de cooperação	
Parceiros nos projectos de cooperação	
Cooperação inter-regional e transnacional	
2. Orientações para uma cooperação mais eficaz no contexto do Eixo 4	6
Processo descentralizado de tomada de decisões	
Assistência técnica para o desenvolvimento prévio de projectos	
Intensidade da ajuda	
3. Tipos de cooperação previstos no Eixo 4	9
3.1 Visitas de estudo	10
O que é uma visita de estudo?	
Qual é a finalidade de uma visita de estudo?	
Quem participa numa visita de estudo?	
Como é que se organiza uma visita de estudo?	
Antes da visita	
Durante a visita	
Depois da visita	
Procurar apoio financeiro	
Algumas fontes de informação úteis	
3.2 Tutoria	14
O que é a tutoria?	
Como é que um mentor pode ajudar na implementação do Eixo 4?	
O que deve ser ponderado para identificar um mentor adequado?	
Planear a atribuição de um mentor	
Procurar apoio financeiro	
Algumas fontes de informação úteis:	
3.3 Estágios profissionais e de formação	18
O que é um estágio profissional ou de formação?	
Quem participa num estágio profissional ou de formação?	
Como se organiza um estágio profissional ou de formação?	
Intercâmbio de estágios profissionais ou de formação	
Preparar o estágio profissional ou de formação	
Procurar apoio financeiro	
3.4 Geminação	21
O que é a geminação?	
Quem participa num projecto de geminação?	
Quais são os principais passos a dar?	
A geminação como plataforma para outras formas de cooperação	
Rever a relação	
Procurar apoio financeiro	
Outras fontes de informação úteis:	
3.5 Seminários ou conferências de natureza temática	24
O que é um seminário temático ou uma conferência temática?	
Qual é o objectivo de um seminário ou de uma conferência temática?	
Quem é que participa em seminários ou conferências temáticas?	
Como é que se organiza um seminário ou um evento temático?	
Capitalizar os resultados	
Procurar apoio financeiro	
Algumas fontes de informação úteis	
3.6 Projectos de cooperação avançados	28
O que é um projecto de cooperação avançado?	
Quem participa nos projectos de cooperação avançados?	
Que tipos de acções podem ser consideradas?	
Quais os passos a dar?	
Procurar apoio financeiro	
Algumas fontes de informação úteis:	

Fotografias (páginas):

Comissão Europeia (capa, 6, 10, 18), Unidade de Apoio FARNET (1,14,18, contracapa), Anastasios Perimenis (capa, 9,24), Małgorzata Kramarz (5,21), Eve Külmallik (23,28), Asociación Guimatur (16, contracapa)

Colaboradores:

Eamon O'Hara

Urszula Budzich-Szukala

Paul Soto

John Grieve

Susan Grieve

Produção:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram

Editor: Comissão Europeia, Direcção-Geral dos Assuntos Marítimos e das Pescas, Director-Geral

Exoneração de responsabilidade: Embora a Direcção-Geral dos Assuntos Marítimos e das Pescas seja responsável pela produção global desta publicação, não é, no entanto, responsável pela exactidão, conteúdo ou opiniões expressos nos seus artigos. A Comissão Europeia, salvo declaração em contrário, não adoptou nem aprovou de modo algum nenhuma opinião expressa nesta publicação e as declarações não devem ser consideradas como afirmações da Comissão nem opiniões da Direcção-Geral dos Assuntos Marítimos e das Pescas. A Comissão Europeia não garante a exactidão das informações incluídas nesta publicação, e declina, como também qualquer pessoa agindo em seu nome, toda a responsabilidade pelo uso que delas será feito.

© União Europeia, 2010

Impresso na Bélgica em papel reciclado

1. Introdução

Qual é o objectivo deste guia?

O Eixo 4 do Fundo Europeu das Pescas (FEP) inclui uma disposição para apoiar a cooperação inter-regional e transnacional entre zonas de pesca. Esta dimensão do Eixo 4 visa incentivar os Grupos de Acção Local de Pesca (FLAG, acrónimo de *Fisheries Local Action Group*) a partilharem ideias e experiências e a participarem em projectos e iniciativas de cooperação que contribuam para o desenvolvimento sustentável de zonas de pesca.

O presente guia destina-se a ajudar os FLAG e as autoridades de gestão a aplicarem esta dimensão do Eixo 4. Especificamente, visa explicar o que se entende por cooperação no contexto do Eixo 4, quais são os benefícios eventuais para os FLAG e respectivas zonas e como é que o apoio à cooperação pode ser mais bem organizado e administrado a nível nacional, regional e local. Este guia será especialmente útil para os FLAG que pretendem usar a **cooperação para adquirir conhecimentos práticos que os ajudem nas fases iniciais da gestão das respectivas parcerias** e da aplicação da sua estratégia local.

São dadas informações mais pormenorizadas sobre os tipos de projectos de cooperação que podem ser considerados no contexto do Eixo 4 em seis secções independentes, que se centram nas necessidades de uma rápida transferência de experiências entre grupos mais experientes e outros com menos experiência. Estas seis secções abrangem: *visitas de estudo* entre zonas de pesca; disposições em matéria de *tutoria* entre o pessoal e membros de FLAG com mais experiência e outros com menos experiência; *estágios profissionais e de formação*; *geminção*; *seminários ou conferências* de natureza temática; e uma introdução a *projectos de cooperação mais avançados*.



O que é cooperação e o que não é?

A cooperação é geralmente entendida como o trabalho em conjunto de dois ou mais parceiros para alcançarem objectivos comuns. É diferente da concorrência, em que duas ou mais partes trabalham umas contra as outras para atingirem objectivos individuais à custa da outra parte. Contudo, é possível coexistirem elementos de cooperação e de concorrência a diferentes níveis – como no caso de desportos com equipas de competição, cujos membros cooperam entre si, mas ao mesmo tempo competem colectivamente com outra equipa.

Do mesmo modo, a parceria local é descrita muitas vezes como uma forma de cooperação entre agentes locais, na qual, logo que tenha sido estabelecida a cooperação interna, a parceria tem de decidir se se coloca numa posição competitiva em relação aos outros agentes e às outras zonas ou se forma alianças externas mais alargadas para cooperarem em questões de interesse comum.

É evidente que as zonas e as comunidades de pesca concorrem entre si de diferentes formas (por exemplo, em termos de acesso aos recursos de pesca ou de turismo e, no caso de grupos do mesmo país, podem competir para os fundos do Eixo 4). Estes conflitos não devem ser escamoteados, porque se assim for podem tornar-se “agendas ocultas” que impedem as zonas de pesca de se juntarem para dar resposta às ameaças comuns e para aproveitar as oportunidades que se deparem. Clareza e abertura sobre estas diferenças constituem muitas vezes o primeiro passo para explorar o surpreendente número de matérias sobre as quais as zonas de pesca acham que podem cooperar.

A cooperação sempre foi um conceito-chave no vocabulário da União Europeia. Num certo sentido, a própria União baseia-se no valor acrescentado resultante do trabalho em conjunto dos Estados-Membros em diferentes domínios e de diferentes modos. Contudo, o valor acrescentado é muitas vezes difícil de calcular quantitativamente e isto por vezes faz soar campainhas de alarme tanto junto dos políticos como dos auditores. O grande receio é que a cooperação seja usada simplesmente para “turismo” ou para “festas” caras, com poucos benefícios reais para as populações locais, a não ser para as pessoas directamente envolvidas. É evidente que não é assim que deve ser a cooperação.

Esta preocupação genuína e legítima de impedir abusos e otimizar o impacto político da cooperação, tanto a nível local como a nível mais alargado, conduziu a algumas recomendações e orientações muito úteis para a realização da cooperação. No entanto, infelizmente nalguns casos “a emenda foi pior do que o soneto”, levando a uma série de restrições excessivamente burocráticas e a “produtos” muito artificiais que reduzem enormemente no terreno o verdadeiro valor da cooperação. As recomendações para a cooperação no contexto do Eixo 4 têm em conta esta experiência e tentam criar procedimentos transparentes suficientemente flexíveis para permitir que as zonas de pesca beneficiem plenamente da cooperação a fim de darem resposta aos desafios que têm pela frente.

Porque é que as zonas de pesca devem cooperar?

As zonas de pesca da UE defrontam-se com muitos desafios que são semelhantes: a necessidade de garantir uma gestão mais sustentável dos recursos da pesca; a necessidade de criar um novo desenvolvimento económico e novas oportunidades de emprego; e a necessidade de integrar melhor o sector das pescas em processos de desenvolvimento local e regional.

A abordagem territorial do desenvolvimento apoiada pelo Eixo 4 do FEP dá oportunidade aos intervenientes de diferentes zonas de conceberem e aplicarem respostas locais a estes desafios. Uma das principais vantagens desta abordagem consiste no facto de mobilizar as pessoas e os recursos locais, dando origem desta forma a uma enorme quantidade de ideias, inovações e experiências novas que enriquecem grandemente todo o processo de desenvolvimento.

A cooperação proporciona uma oportunidade para as zonas de pesca partilharem estas ideias e experiências, em especial as que mostraram ter sucesso, permitindo a fertilização recíproca e a transferência de boas práticas. Nalguns casos, estes intercâmbios também podem conduzir ao desenvolvimento de projectos conjuntos que procuram explorar sinergias ou complementaridades.

As zonas de pesca podem, portanto, beneficiar da cooperação de várias formas diferentes:

1. Pode ser uma fonte de novas ideias e novos métodos, que contribuem para a aplicação de determinados aspectos da estratégia de desenvolvimento local;
2. Pode proporcionar uma oportunidade para expandir projectos já existentes ou desenvolver novos projectos graças à associação de competências e de recursos e/ou à abertura de novos mercados ou ao aparecimento de oportunidades de desenvolvimento de negócios.

Os benefícios menos tangíveis incluem igualmente a maior motivação que resulta frequentemente do facto de as pessoas e as comunidades reconhecerem que não estão sós na procura de soluções para os desafios com que estão confrontadas. A cooperação também leva ao desenvolvimento de um sentimento mais profundo de identidade europeia comum.

Como a abordagem territorial adoptada pelo Eixo 4 é nova para muitos agentes locais e autoridades de gestão, a cooperação pode ser um excelente instrumento para ajudar a reforçar capacidades e desenvolver um sentimento de finalidade comum. Nalgumas zonas da UE a criação de um FLAG está a levar mais tempo do que fora inicialmente previsto e existe claramente uma grande necessidade de reforço de capacidades a todos os níveis; grupos e autoridades de gestão noutros lados já acumularam uma experiência considerável ou utilizaram as capacidades e estruturas existentes (por exemplo, de iniciativas como o Leader). Os intercâmbios entre grupos nestas diferentes fases podem beneficiar todas as partes.

Paradoxalmente, o facto de ser uma novidade e a falta de experiência em matéria de desenvolvimento territorial nas zonas de pesca também proporciona uma oportunidade importante. Veremos mais à frente que o Regulamento FEP é relativamente aberto no que se refere à natureza da cooperação entre zonas de pesca e que existe alguma margem de manobra nos procedimentos da maior parte das autoridades de gestão. Neste contexto, é possível aprender com a experiência do passado e desenvolver uma série de recomendações e de orientações para a cooperação que podem torná-la num instrumento muito útil para dar resposta aos desafios referidos acima.

Âmbito da cooperação no Eixo 4

Vivemos numa sociedade do conhecimento, em que uma das principais fontes de valor é a identificação de elementos de informação pertinentes e a sua transformação em formas que possam ser usadas em diferentes contextos. Daqui se conclui que um dos principais valores acrescentados pela cooperação entre zonas de pesca envolverá igualmente aspectos intangíveis relacionados com a transferência de conhecimentos, mais do que resultados materiais.

Nas fases iniciais, em especial, é essencial que a cooperação ajude os FLAG a identificarem métodos e instrumentos pertinentes a partir do acervo de experiências existente e disponível na Europa e os assista na sua transferência estruturada e na sua adaptação às necessidades de zonas de pesca específicas. Se isto não for incentivado de uma forma activa, corre-se o risco de os grupos perderem muito tempo em experiências isoladas e onerosas para simplesmente “reinventarem a roda”.

O *Vade-Mécum* do FEP inclui uma recomendação (baseada no anterior programa Leader) para que a cooperação “inclua a execução de um **projecto conjunto** e não consista simplesmente num intercâmbio de experiências”. No contexto do Eixo 4 é importante esclarecer que os “projectos conjuntos” podem incluir uma vasta gama de actividades intangíveis em diferentes fases do “ciclo” do projecto. Essas actividades incluem:

- › A transferência estruturada de conhecimentos de uma zona de pesca para outra e a sua assimilação e/ou adaptação às novas circunstâncias. Estas actividades são especialmente importantes nas fases iniciais de um programa e são objecto da maior parte das restantes orientações¹;
- › Estudos ou investigação em conjunto e actividades de desenvolvimento;
- › Concepção conjunta – pode referir-se a aplicações de TI, materiais promocionais e/ou produtos e serviços produzidos localmente;
- › O desenvolvimento de normas e de padrões que possam ser utilizados quer em rótulos de qualidade, quer como propostas de normas legais ou regulamentares a nível nacional ou da UE; e
- › Promoção e marketing conjuntos de produtos e/ou activos comuns ou semelhantes (incluindo eventos culturais, campanhas de publicidade, marketing territorial conjunto, etc.).

Em geral é muito mais difícil, mas não impossível, as zonas de pesca cooperarem na *realização de produtos tangíveis* – por exemplo, assumindo funções diferentes na cadeia de abastecimento de determinados produtos. Este tipo de cooperação é geralmente mais fácil quando existe alguma espécie de ligação física ou geográfica (por exemplo, trilhos e caminhos balizados ao longo de uma determinada costa, rio, cadeia de montanhas ou a rota de um produto).

¹ Ao alargar deste modo a definição de “projectos conjuntos”, o Eixo 4 fica alinhado com outros programas de cooperação, como o URBACT e o Interreg IVB. Em vez de se criar uma distinção artificial entre intercâmbios, transferência e cooperação, a ideia é insistir em que pode haver “projectos conjuntos” igualmente rigorosos e válidos para estes três aspectos.

Beneficiários e participantes nos projectos de cooperação

O Regulamento FEP estabelece que pode ser concedido apoio ao desenvolvimento sustentável de zonas de pesca para fins de “promoção da cooperação inter-regional e transnacional entre os **grupos nas zonas de pesca**, principalmente por meio da constituição de redes e da divulgação de boas práticas” (artigo 44.º, n.º 1).

É evidente, portanto, que embora os principais *participantes* na cooperação possam muito bem ser outros agentes locais, como organizações de pesca, empresas privadas ou organizações comunitárias, devem ser os FLAG os *beneficiários e parceiros* formais da cooperação. Devem ser os FLAG a decidir sobre o projecto de cooperação e sobre as organizações ou os agentes que participam.

O Regulamento FEP (artigo 43.º, n.ºs 3 e 4) determina simplesmente que as zonas de pesca devem ser limitadas na sua dimensão e, regra geral, mais pequenas do que as NUTS 3². As zonas de intervenção prioritária podem ter uma baixa densidade populacional, ou um sector de pesca em declínio ou pequenas comunidades de pescadores. Devem também ser suficientemente coerentes do ponto de vista geográfico, económico e social.

Por conseguinte, parece concluir-se do Regulamento que o Eixo 4 deve apoiar a cooperação entre FLAG nestes tipos de zonas de pesca. Contudo, quando se demonstrar ser benéfico, os *FLAG financiados pelo Eixo 4 também podem cooperar com grupos do “Eixo 4 ou do Leader”³ em zonas de pesca que preencham as condições referidas acima, mas que não foram efectivamente seleccionadas para o Eixo 4*. Neste caso, o Eixo 4 só pode financiar as acções correspondentes aos grupos e às zonas efectivamente seleccionadas para o Eixo 4.

Parceiros nos projectos de cooperação

Uma das lições mais importantes da cooperação é que nem sempre os parceiros têm de ter os mesmos objectivos (embora os seus objectivos devam ser complementares) e nem todos têm de ter o mesmo nível de experiência. O elemento essencial para ter êxito é ser claro quanto ao que cada parceiro espera poder contribuir e beneficiar da cooperação e qual a experiência ou outros recursos que tenciona dar para a cooperação. A divisão de papéis dentro da parceria deve reflectir esta situação, permitindo uma vasta gama de combinações de acordos entre os parceiros:

- › Uma transferência recíproca entre todos os parceiros;
- › Um ou mais parceiros com experiência desempenham o papel de mentor e transferem conhecimentos para os outros;
- › Todos os parceiros se apoiam mutuamente, identificando certas necessidades que são satisfeitas a partir de uma fonte externa à parceria. Por exemplo, o projecto conjunto pode ser um projecto de investigação ou de formação com uma universidade ou um centro de formação.

² http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/basicnuts_regions_en.html

³ *Parcerias público-privadas a nível local, que visam melhorar as potencialidades a longo prazo das suas zonas locais e que têm capacidade para definir e implementar estratégias de desenvolvimento para essas zonas.*



Cooperação inter-regional e transnacional

O Regulamento FEP permite tanto a cooperação inter-regional entre grupos do mesmo Estado-Membro como a cooperação transnacional entre grupos de dois ou mais Estados-Membros.

O conceito de cooperação inter-regional foi introduzido pela primeira vez no programa Leader+, para impedir que os grupos avançassem de forma irrealista, passando de uma parceria local para a constituição de parcerias transnacionais com agentes a milhares de quilómetros, sem primeiro explorarem o âmbito da colaboração com agentes da sua própria região ou país.

Quanto maior for a proximidade física e cultural dos grupos envolvidos na cooperação inter-regional maiores serão as possibilidades de acrescentarem valor em conjunto aos activos naturais e culturais comuns, como cadeias montanhosas, rios, costas, produtos culturais, etc. Existem numerosos exemplos de projectos bem sucedidos que implicaram o desenvolvimento de rotas e itinerários, centros de interpretação, eventos e actividades promocionais associadas. Uma recomendação geral aos grupos do Eixo 4 é que ponderem em primeiro lugar a cooperação inter-regional e só depois, com base na sua experiência, é que devem pensar no eventual valor acrescentado da cooperação transnacional.

A cooperação inter-regional também oferece oportunidade de as autoridades de gestão nacionais ou regionais identificarem certos activos (por exemplo, parques naturais, reservas marinhas, lagos, etc.) ou temas estratégicos e de concederem incentivos para os grupos desenvolverem projectos de cooperação em torno dos mesmos. Em regiões como Aragão (Espanha), por exemplo, este tipo de cooperação evoluiu para redes temáticas permanentes na Europa (a Rede Europeia de Geoparques, por exemplo). Este tipo de abordagem pode funcionar bem com os FLAG situados na mesma bacia marítima.

2. Orientações para uma cooperação mais eficaz no contexto do Eixo 4



Processo descentralizado de tomada de decisões

Os projectos locais apoiados em estratégias dos FLAG têm normalmente de passar por uma série de avaliações, que envolvem controlos de elegibilidade, estudos de viabilidade, obtenção de autorizações legais e de licenças, etc. Os projectos de cooperação são, por definição, mais complexos porque podem envolver vários contextos legais, administrativos e culturais. A menos que os procedimentos sejam simplificados e coordenados, existe um verdadeiro risco de a carga burocrática dos projectos de cooperação se tornar colossal. Um caso clássico é uma parceria de cinco grupos em que cada autoridade de gestão utiliza regras de elegibilidade ligeiramente diferentes, calendários de selecção diferentes e cada uma exige a aprovação das outras antes de tomar a sua própria decisão sobre se aprova ou não o financiamento.

Por conseguinte, a recomendação central para a cooperação do Eixo 4 é de *não complicar e deixar a tomada de decisões para os grupos sempre que possível*. A seguir são apresentadas algumas sugestões sobre como conseguir este objectivo:

- › *Orçamentos descentralizados*: sempre que possível o orçamento dos projectos de cooperação deve ser gerido pelos grupos locais, tal como acontece com outros projectos. Os grupos terão de exigir compromissos assinados aos seus parceiros e aprovar os projectos nesta base. As autoridades de gestão poderão a seguir realizar os seus próprios controlos de elegibilidade, sem terem de aguardar as decisões de outras autoridades de gestão.

De acordo com o Regulamento FEP, as propostas de cooperação dos grupos devem ser separadas das que abordam a estratégia local⁴. Idealmente, as actividades de cooperação (e o orçamento) deviam ser incluídas na proposta global do grupo de forma que se possam distinguir claramente da estratégia de desenvolvimento local (e do orçamento para a mesma), em vez de se exigir um processo de aprovação distinto.

- › *Convites públicos à apresentação de propostas*: quando o orçamento para a cooperação é gerido centralmente pelas autoridades de gestão, estas devem manter o convite aberto durante o período do programa e assegurar que as decisões sobre as propostas são adoptadas num prazo garantido após a recepção das candidaturas. Recomenda-se que as autoridades de gestão não solicitem compromissos assinados pelos outros parceiros do projecto de cooperação, mas sim que aprovelem o projecto sujeito à sua aprovação pelas outras autoridades de gestão (not clear).
- › *Centro de coordenação (clearing house)*: por intermédio da Unidade de Apoio FARNET as autoridades de gestão devem fornecer aos grupos de outros países/regiões informações sobre projectos que procurem parceiros, bem como sobre os respectivos convites à apresentação de propostas. Devem igualmente fornecer uma cópia, em inglês, de quaisquer regras de elegibilidade e de procedimentos de cooperação adicionais.

Assistência técnica para o desenvolvimento prévio de projectos

Quando o orçamento para a cooperação no contexto do Eixo 4 foi atribuído aos grupos, é pouco provável que tenham sido desenvolvidas ideias de cooperação de forma pormenorizada. Pode ser necessária, por isso, uma fase preparatória, cujo apoio terá de ser incluído no montante atribuído. As autoridades de gestão podem também conceder outros apoios técnicos recorrendo ao Eixo 5.

Quando o orçamento para a cooperação é gerido centralmente e é atribuído separadamente por meio de convites específicos para apresentação de propostas, é provável que os projectos apresentados para financiamento estejam plenamente desenvolvidos. No entanto, para ajudar a preparar esses projectos, as autoridades de gestão podem igualmente conceder subvenções específicas recorrendo ao Eixo 5 (ver o quadro a seguir sobre as fontes do orçamento e as taxas de financiamento da cooperação).

Intensidade da ajuda

Em termos de intensidade da ajuda, recomenda-se que as fases preparatórias da cooperação financiadas no contexto do Eixo 4 ou do Eixo 5 sejam tratadas como qualquer outro projecto não produtivo e sejam financiadas a 100% por fundos públicos (UE, nacionais, regionais ou locais).

Quando a cooperação atinge a fase real de execução, são aplicáveis as regras normais sobre a intensidade da ajuda, consoante o tipo de operação em causa:

- › Os projectos de cooperação podem ser financiados a 100% por fundos públicos se forem projectos não produtivos;
- › Se um projecto de cooperação envolver o sector privado e investimentos produtivos, a intensidade de ajuda apropriada (inferior a 100%) terá de ser definida em função da natureza do projecto⁵.

⁴ O Regulamento FEP (artigo 43.º) especifica que pode ser concedido apoio aos grupos para a) aplicação de estratégias de desenvolvimento local, que podem abranger todas as medidas excepto a cooperação, e b) implementação da cooperação inter-regional e transnacional entre grupos de zonas de pesca.

⁵ Ver o Anexo II do Regulamento (CE) n.º 1198/2006 (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006R1198:EN:NOT>) do Conselho, de 27 de Julho de 2006, relativo ao Fundo Europeu das Pescas.

Quadro 1: Fontes orçamentais e taxas de financiamento da cooperação

	Tipo de projecto	Fase preparatória do projecto		Fase principal do projecto		
		financiada a partir de	intensidade da ajuda	financiada a partir de	intensidade da ajuda	
Orçamento da cooperação gerido pelo FLAG	transferência de experiência	Cooperação do Eixo 4 ou do Eixo 5	100%	Cooperação do Eixo 4 ou do Eixo 5	100%	
	mais avançado	Cooperação do Eixo 4 ou do Eixo 5	100%	Cooperação do Eixo 4 ou implementação de estratégias do Eixo 4	Projecto não envolve sector privado nem actividades produtivas: 100%	Projecto envolve actividades produtivas e sector privado: inferior a 100%
Orçamento da cooperação gerido centralmente (a nível regional ou nacional)	transferência de experiência	Eixo 5	100%	Cooperação do Eixo 4 ou do Eixo 5	100%	
	mais avançado	Eixo 5	100%	Cooperação do Eixo 4	Projecto não envolve sector privado nem actividades produtivas: 100%	Projecto envolve actividades produtivas e sector privado: inferior a 100%

3. Tipos de cooperação previstos no Eixo 4

Introdução

Para os FLAG que ponderam um projecto de cooperação são possíveis vários tipos de cooperação. No presente guia dedicamos a nossa atenção sobretudo aos tipos mais relevantes para grupos na fase inicial de desenvolvimento. Incluem:

- › **Visitas de estudo** de uma zona de pesca a outra (pode envolver intervenientes locais);
- › Acordos de **tutoria** entre o pessoal e membros de um grupo com experiência e grupos com menos experiência;
- › **Estágios profissionais e de formação**, com participantes provenientes da zona de um FLAG que são acolhidos por outra zona;
- › **Geminação**: acordos entre FLAG;
- › **Seminários ou conferências de natureza temática**;
- › **Projectos de cooperação mais avançados**, que abordamos aqui brevemente, uma vez que esta matéria é tratada de forma mais pormenorizada noutros guias. Implica um compromisso a mais longo prazo de associar competências e recursos na prossecução de um projecto comum.



Estas áreas de cooperação potenciais são todas abordadas mais em pormenor nos capítulos a seguir. O requisito prévio para estes tipos de actividades serem apoiados por intermédio de orçamentos para a cooperação é que devem ter por base:

- › Uma análise clara das necessidades dos parceiros (a procura de conhecimentos);
- › Uma descrição clara da experiência e das competências disponíveis entre os parceiros (a oferta de conhecimentos);
- › Uma análise que revele que os conhecimentos disponíveis podem preencher as necessidades identificadas e que também identifique eventuais lacunas e como é que estas podem ser satisfeitas por fontes externas;
- › Um calendário claro e um programa de trabalho que especifiquem com clareza quem faz o quê e os resultados esperados de cada acção;
- › Uma descrição de quem será envolvido localmente e que medidas devem ser tomadas em resultado disso.

3.1 *Visitas de estudo*



O que é uma visita de estudo?

No contexto dos projectos de cooperação do Eixo 4, uma visita de estudo refere-se a uma visita efectuada por um ou mais representantes de um FLAG ou de uma zona de pesca a outra ou outras zonas de pesca, a fim de realizar actividades destinadas a familiarizar os visitantes com certos projectos e iniciativas na zona anfitriã. A visita de estudo é organizada normalmente em conjunto pelos FLAG da zona visitante e da zona anfitriã.

A duração de uma visita de estudo pode ir de um ou dois dias até uma semana ou mesmo mais, consoante as actividades a incluir no programa. No entanto, normalmente as visitas de dois ou três dias permitem tempo suficiente para um bom primeiro intercâmbio, sem serem demasiado exigentes em termos de tempo e de recursos dos visitantes ou dos anfitriões.

Qual é a finalidade de uma visita de estudo?

O objectivo de uma visita de estudo é saber mais sobre determinados assuntos, projectos e actividades na zona anfitriã, através de encontros com as pessoas envolvidas, em que se fazem observações e ouvem explicações sobre o seu trabalho e se tem oportunidade de colocar questões e discutir os assuntos directamente.

Algumas visitas de estudo têm objectivos muito específicos, como compreender melhor uma determinada tecnologia ou metodologia ou saber como foi resolvida uma questão comum. Outras têm um carácter muito mais geral e o seu objectivo é aprender mais sobre as operações e as actividades do FLAG relativas a uma série de temas ou de sectores.

Uma visita de estudo deve ser precedida de uma troca de informações entre os FLAG participantes, que pode ajudar a precisar e a confirmar a adequação da visita, a reduzir o conjunto de actividades a incluir no programa de estudo e a informar as pessoas envolvidas das diferentes possibilidades e expectativas.

Quem participa numa visita de estudo?

Os participantes na visita de estudo incluem normalmente pessoal e/ou membros do FLAG e, consoante a finalidade da visita, pode incluir igualmente outros agentes da zona de pesca em causa. Por exemplo, se a finalidade da visita de estudo é saber mais sobre o desenvolvimento do turismo noutra zona de pesca, é de esperar a participação dos operadores turísticos locais.

O número de participantes pode variar entre uma ou duas pessoas, se a visita tiver uma finalidade muito específica (por exemplo, conhecer um projecto específico, uma tecnologia ou uma metodologia), até 20 ou 25 pessoas. Para grupos acima desta dimensão as

exigências em termos de custo, de logística e de coordenação da visita podem ser proibitivas. Nesses casos pode ser mais adequada uma alternativa, como um seminário ou uma conferência de natureza temática (ver página 29).

Quando se decide quem participa numa visita de estudo, é importante considerar quem pode contribuir e beneficiar mais dessa visita de estudo, quem precisa mais de participar do FLAG e que outras questões, como as competências linguísticas, etc., precisam de ser ponderadas.

Como é que se organiza uma visita de estudo?

Em geral, a visita de estudo é organizada pelo pessoal dos respectivos FLAG que participa nela, devendo ser estabelecido e mantido um diálogo intenso entre as pessoas competentes de cada FLAG. A organização de uma visita de estudo envolve normalmente a seguinte sequência de acções:

1. O FLAG **identifica uma necessidade ou oportunidade** a que é possível dar resposta através de uma visita de estudo e a seguir esboça as razões para a visita. São desenvolvidos os objectivos específicos e os resultados pretendidos da visita e são definidas as características da área de estudo ideal;
2. Com o contributo da rede nacional e/ou da Unidade de Apoio FARNET, o FLAG identifica a seguir um **conjunto de possíveis zonas anfitriãs** que se adequam ao perfil definido;
3. O FLAG estabelece contactos com as potenciais zonas anfitriãs e explora as possibilidades de organização de uma visita de estudo;
4. Depois o FLAG **decide quais destas zonas, se houver algumas, são consideradas adequadas**. Embora a maior parte das visitas se fique por uma zona, pode haver igualmente vantagens em visitar mais de uma zona de pesca na mesma região ou no mesmo país. No entanto, é muito importante que o valor acrescentado resultante de visitas a diferentes zonas seja devidamente ponderado. Se assim não for, pode-se estar a perder um tempo considerável, bem como dinheiro e boa vontade;
5. Quando a zona ou as zonas anfitriãs forem identificadas, normalmente efectuam-se discussões entre os FLAG visitante e anfitrião, durante as quais são trocadas informações e se desenvolve um **entendimento comum do projecto**;
6. Com base nestas discussões, os **objectivos da visita** são revistos, se necessário, e depois acordados. Também se chega a acordo sobre a duração da visita e o número e perfil dos participantes;
7. O FLAG anfitrião elabora depois um **projecto de programa**, que pode também incluir propostas de actividades culturais e de tempos livres. Estas actividades contribuem para a experiência global e ajudam a evitar os problemas da “fadiga de reuniões” que por vezes surgem durante uma visita de estudo. Ao chegarem a acordo sobre o programa, é importante lembrar que a aprendizagem e os intercâmbios não devem ser num só sentido. Os visitantes também devem dar o seu contributo, apresentando a sua zona e as respectivas actividades e partilhando as suas experiências com a comunidade anfitriã. Quando for pertinente, deve igualmente ponderar-se a necessidade de interpretação linguística profissional (as questões linguísticas são muitas vezes subestimadas e os benefícios das visitas de estudo podem ser prejudicados se houver barreiras linguísticas);
8. Logo que o programa tenha sido acordado, os FLAG, e em especial o FLAG visitante, têm de **identificar a fonte de financiamento** (ver mais à frente);
9. Se e quando o financiamento estiver assegurado, os FLAG participantes terão de chegar a acordo sobre a melhor forma de gerir os **aspectos logísticos**. Em geral, o FLAG visitante organiza os voos, enquanto o FLAG anfitrião organiza o alojamento e os transportes locais e eventualmente um serão de actividades culturais e marca as reuniões e outros encontros incluídos no programa. Contudo, não existem regras fixas sobre isto e são possíveis outras combinações.



Uma dica útil: para evitar mal-entendidos ou decepções, é importante garantir que são devidamente considerados os aspectos práticos da visita. Em especial, deve ser prestada atenção ao seguinte:

- › O nível de alojamento ou de alimentação esperado pelos visitantes;
- › Se os participantes pretendem ou não partilhar quartos;
- › Quem paga os restaurantes e o alojamento e qual é o orçamento previsto;
- › Quaisquer exigências especiais em termos de dietas ou de mobilidade.

De um modo geral é aconselhável que o FLAG anfitrião visite os hotéis, restaurantes e espaços de reuniões antes da visita, para se certificar de que os padrões são aceitáveis.

Antes da visita

Antes de iniciar a viagem de estudo, o FLAG visitante deve fornecer a todos os participantes informações sobre os aspectos práticos da visita, nomeadamente:

- › As datas de partida e respectivas disposições;
- › A lista completa dos participantes;
- › Uma cópia do projecto de programa;
- › Dados sobre o alojamento na zona anfitriã (incluindo os dados de contacto, etc.);
- › A lista de distribuição dos quartos (se as pessoas partilharem quartos);
- › Informações sobre a zona local e quaisquer questões culturais que precisem de saber;
- › Qualquer vestuário especial ou outras exigências.

Também é aconselhável organizar uma reunião para transmitir instruções a todos os participantes, seja antes da partida ou imediatamente depois da chegada. Esta reunião pode ser utilizada para dar informações sobre a zona anfitriã e sobre as organizações que vão ser visitadas, bem como para dar oportunidade aos visitantes de se conhecerem melhor e de tomarem conhecimento das actividades uns dos outros e das expectativas da visita.

Durante a visita

Quando os visitantes tiverem chegado à zona anfitriã recomenda-se que os coordenadores visitante e anfitrião se reúnam para rever as últimas alterações do programa e discutir quaisquer outras questões relevantes. Este contacto estreito entre os coordenadores deve ser mantido ao longo da visita (não esquecer de planear reuniões regulares ou outra forma de comunicação).

Também é aconselhável que o grupo visitante tenha tempo para se reunir ao fim de cada dia (pode ser à noite, no hotel) para reflectir sobre as actividades do dia, falar do que aprenderam e resolver quaisquer problemas ou questões que possam surgir. Recomenda-se igualmente uma sessão de síntese no final da visita, mas se a visita for curta (2 a 3 dias), esta sessão pode substituir as reuniões à noite.

Outras questões a considerar durante a visita:

- › Fornecer um programa actualizado a todos os participantes, que deve também incluir informações sobre os intervalos e períodos de refeições;
- › Verificar se os participantes têm quaisquer exigências específicas em termos de dieta ou de alergias, para que possam ser transmitidas previamente aos fornecedores das refeições;
- › Fornecer placas de identificação com o nome aos participantes;

- › Assegurar que os horários prevêem tempo suficiente para as viagens, tendo em conta o trânsito e outros imprevistos;
- › Fornecer às companhias de transportes planos de viagem para garantir que sabem onde ir.

Depois da visita

Pouco tempo depois da visita os FLAG envolvidos devem fornecer *feedback* recíproco e devem tentar dar seguimento a quaisquer questões relevantes. Tal pode implicar:

- › Convidar os participantes a fornecerem individualmente *feedback* sobre a visita;
- › Explorar a possibilidade de actividades ou de projectos de continuidade com o FLAG anfitrião;
- › Divulgar os resultados da visita e da experiência obtida o mais amplamente possível (a nível do FLAG, da comunidade, regional e nacional);
- › Escrever um artigo para a página Web do FLAG, para o jornal local ou para outra publicação;
- › Enviar uma mensagem de agradecimento aos participantes da zona anfitriã.

Um ou dois meses depois da visita, o FLAG visitante também deve pensar em organizar uma reunião com todos os participantes na visita para manter os contactos e para avaliar os benefícios da visita.

Este tipo de reunião de seguimento também pode ajudar a reforçar os contactos entre os participantes, que podem igualmente ter acrescentado benefícios à zona em causa. Muitas vezes uma visita de estudo reúne pessoas que não se conhecem bem (por exemplo, prestadores de serviços turísticos de diferentes partes da zona de um FLAG ou gestores de vários FLAG, porque esta também é uma opção possível) e dá-lhes oportunidade de estabelecerem ligações num ambiente muito informal, o que por vezes pode conduzir a novos projectos ou iniciativas.

Procurar apoio financeiro

O apoio financeiro para a cooperação pode já estar contemplado no orçamento do FLAG. Se assim for, pode ser preparada uma proposta que é apresentada directamente ao FLAG. Se o orçamento da cooperação for gerido centralmente, por exemplo pela autoridade de gestão regional ou nacional, então os FLAG envolvidos terão de apresentar a proposta a este órgão.

Nesta última situação é importante esclarecer com o organismo competente que tipos de acções são elegíveis para apoio, qual é o procedimento de candidatura e quais são os critérios para a selecção dos projectos.

Algumas fontes de informação úteis

Handbook for organisers of study visits for education and vocational training specialist [Manual para organizadores de visitas de estudo de especialistas de ensino e formação profissionais] – http://studyvisits.cedefop.europa.eu/assets/upload/study/Publication/2009_handbookEN.pdf

3.2 Tutoria



O que é a tutoria?

O termo *mentor* (a pessoa que dá tutoria) é entendido geralmente como referindo-se a alguém com experiência num determinado domínio, que orienta ou aconselha outra pessoa que tem menos experiência ou não tem mesmo qualquer experiência. O principal valor do apoio do mentor reside no facto de este possuir uma experiência prática num domínio semelhante ao da *pessoa orientada* (pessoa que beneficia da tutoria) e, por conseguinte, ambas as pessoas se poderem compreender mutuamente de forma mais fácil (o que nem sempre acontece, por exemplo, com especialistas ou consultores externos).

A tutoria é o processo pelo qual o mentor partilha os seus conhecimentos e a sua experiência com a pessoa orientada, estimulando o seu desenvolvimento e reforçando a sua confiança e capacidade para assumir determinada função ou responsabilidade. Em geral, a tutoria envolve:

- › Uma abordagem reactiva, em que o mentor e a pessoa orientada tratam questões ou problemas à medida que vão surgindo, em vez de planearem antecipadamente cada tópico;

- › Uma relação de longo prazo entre o mentor e a pessoa orientada;
- › O aconselhamento da pessoa orientada por parte do mentor;
- › Uma atenção no desenvolvimento global da pessoa orientada, em vez de se centrar apenas em competências específicas (por exemplo, por vezes também são discutidas questões pessoais);
- › A escuta da pessoa orientada e a oferta de conselhos e de sugestões por parte do mentor;
- › Uma interacção informal e menos estruturada – as reuniões realizam-se quando a pessoa orientada precisa de uma orientação e por vezes a comunicação telefónica ou por *e-mail* substitui as reuniões presenciais.

É muito importante saber que não incumbe ao mentor substituir a pessoa que orienta. Um mentor não é um consultor nem realiza tarefas específicas em nome da pessoa que orienta. O papel do mentor é simplesmente partilhar os seus conhecimentos e experiências de situações semelhantes ou comparáveis, desenvolvendo as competências e capacidades da pessoa orientada, permitindo-lhe assim fazer o seu próprio raciocínio e tomar as suas próprias decisões. Desta forma, a pessoa orientada desenvolve a confiança e a capacidade para funcionar de modo independente, vendo o mentor mais como um modelo do que como alguém de quem se torna dependente.

Em círculos de desenvolvimento local muitos GAL Leader e outras agências de desenvolvimento local criaram programas de tutoria como instrumento de apoio às empresas, para apoiar os proprietários ou os gestores de novas empresas ou de empresas em desenvolvimento. Nesta situação, o mentor é geralmente alguém com uma experiência empresarial significativa, que partilha com um proprietário ou gestor de uma empresa com menos experiência.

Como é que um mentor pode ajudar na implementação do Eixo 4?

No contexto do programa Leader, os membros e o pessoal dos GAL mais experientes funcionaram como mentores dos seus homólogos menos experientes de outros GAL. Isto foi especialmente importante durante a transição das gerações do programa (do Leader 1 para o Leader II, do Leader II para o Leader+ e, mais recentemente, a integração do Leader nos programas), quando se criavam novos GAL.

Os novos FLAG do Eixo 4 do FEP podem beneficiar do mesmo modo, reforçando a capacidade do seu pessoal e dos seus membros através de tutoria. Os mentores podem ser de outros grupos locais, mais experientes, ou de grupos de outras zonas. De uma ou de outra maneira, este processo pode ajudar a acelerar o desenvolvimento das pessoas orientadas, permitindo evitar erros onerosos e que consomem muito tempo.

Eis algumas áreas em que pode ser particularmente útil a orientação de um mentor:

Para os membros do FLAG:

- › Ajudar a clarificar as suas funções e responsabilidades;
- › Reforçar a participação e os contributos dos membros do FLAG;
- › Delegação eficaz em subcomités e em funcionários ou contratantes;
- › Obtenção de consensos e processo eficaz de tomada de decisões nos FLAG;
- › Resolução de conflitos e negociação;
- › Resolução de problemas;
- › Identificação de boas práticas e de enganos;
- › Recrutar e gerir um gestor e pessoal;
- › Monitorização, avaliação e planeamento estratégico;
- › Consultar a comunidade.

Para o pessoal do FLAG:

- › Gerir fundos públicos, incluindo a gestão interna e procedimentos de apresentação de relatórios;
- › Procedimentos de avaliação de projectos;
- › Trabalhar eficazmente com a direcção e os subcomités do FLAG;
- › Comunicar eficazmente com os grupos-alvo;
- › Criar redes eficazes (locais, regionais, nacionais e transnacionais);
- › Procedimentos de revisão e de avaliação interna;
- › Gestão de pessoal;
- › Resolução de problemas;
- › Desenvolvimento de projectos;
- › Separação das funções de desenvolvimento de projectos e de tomada de decisões;
- › Trabalhar com a autoridade de gestão.

O que deve ser ponderado para identificar um mentor adequado?

Identificar as necessidades

Para encontrar o mentor certo e beneficiar ao máximo do seu tempo é importante, em primeiro lugar, que o FLAG seja claro acerca das suas necessidades específicas no que se refere à tutoria. Isto deve envolver a identificação das áreas em que os membros ou o pessoal do FLAG enfrentam dificuldades ou as áreas em que são perceptíveis pontos fracos e onde se possam prever problemas. É aconselhável, portanto, que a pessoa designada para realizar esta avaliação das necessidades esteja familiarizada com estas questões.

Ao realizar a avaliação das necessidades é importante ser realista em termos de expectativas. Um mentor não é um consultor e não efectuará, por exemplo, quaisquer estudos nem realizará avaliações ou elaborará procedimentos ou metodologias. No entanto, um mentor poderá discutir informalmente diversas questões que sejam objecto de preocupação, transmitindo o benefício da sua experiência ao tratar situações semelhantes.

Encontrar o mentor certo

Logo que o FLAG seja claro acerca das suas necessidades, o passo seguinte é encontrar o mentor ou os mentores certos. O objectivo é encontrar alguém que tenha conhecimentos e experiência relevantes nas áreas identificadas pelo FLAG e que queira e seja capaz de comunicar e de transferir esses conhecimentos e essa experiência. As necessidades do FLAG podem ser de carácter muito geral, caso em que o eventual número de mentores pode ser grande, ou podem ser mais específicas e neste caso é preciso fazer uma pesquisa mais balizada.

Em qualquer dos casos será útil elaborar primeiro um perfil da pessoa desejada. Este perfil deve incluir os conhecimentos e a experiência pretendidos, bem como outros aspectos importantes, como a língua e as aptidões de comunicação, o conhecimento ou a apreciação da cultura local, etc.

As redes regionais ou nacionais e a Unidade de Apoio FARNET podem ajudar a divulgar este perfil (através dos seus sítios Web, boletins, etc.) e, graças ao seu conhecimento das redes mais vastas, podem mesmo recomendar contactos relevantes e interessados.

Embora a procura de um mentor seja dirigida especificamente para uma pessoa, pode ser útil centrar-se primeiro em determinadas zonas, FLAG, GAL ou outras organizações que se sabe terem enfrentado desafios semelhantes no passado. A procura pode orientar-se a seguir para pessoas específicas, conjuntos de competências ou organizações que se adequam ao perfil desejado.



Uma dica útil: tal como acontece em qualquer situação em que as pessoas trabalham estreitamente, a personalidade é importante. Tente encontrar um mentor cuja personalidade seja compatível com a da pessoa a orientar. Isto permitirá criar uma relação de confiança e de respeito mútuo.

Planear a atribuição de um mentor

Logo que tenha sido identificado um mentor adequado, o passo seguinte consiste em planear a melhor forma de financiar o projecto. Conceber um projecto de cooperação conjunto pode ser uma boa ideia. O formato da proposta do projecto dependerá das exigências da autoridade (ou autoridades) de gestão competente, mas deve descrever a tarefa de tutoria e deve, no mínimo, incluir as seguintes informações:

- › Informações sobre o FLAG anfitrião;
- › Um perfil resumido da pessoa/entidade a orientar (pode ser uma pessoa ou um grupo) e uma descrição do seu papel na organização;
- › As necessidades da pessoa/entidade a orientar e os objectivos da actividade de tutoria;
- › Um perfil do mentor, explicando como é que foi seleccionado e salientando a sua experiência relacionada com as necessidades da pessoa/entidade a orientar;
- › As acções a empreender, nomeadamente a natureza, duração, objectivos e eventuais marcos do projecto de cooperação;
- › Procedimentos de revisão e de avaliação;
- › Uma discriminação dos custos envolvidos.

Procurar apoio financeiro

O apoio financeiro para a cooperação pode já estar contemplado no orçamento do FLAG. Se assim for, o projecto pode ser apresentado directamente ao FLAG para aprovação. Se o orçamento da cooperação for gerido centralmente, por exemplo pela autoridade de gestão regional ou nacional, então a proposta de projecto terá de ser apresentada pelo FLAG a este órgão.

Nesta última situação é importante que o FLAG esclareça primeiro que tipos de acções são elegíveis para apoio, qual é o procedimento de candidatura e quais são os critérios para a selecção dos projectos.

Algumas fontes de informação úteis:

Good practice in mentoring: European guidelines – http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-029.pdf

The international standards for mentoring programmes in employment (ISMPE) – <http://www.clutterbuckassociates.co.uk/downloadfile.aspx?ID=136>

3.3 Estágios profissionais e de formação



O que é um estágio profissional ou de formação?

No contexto dos projectos de cooperação do Eixo 4, um estágio profissional ou um estágio de formação corresponde a uma pessoa de uma zona de pesca passar um período de tempo a trabalhar e a aprender com os seus homólogos de outra zona de pesca para adquirir novos conhecimentos ou competências.

Um estágio profissional normalmente envolve aprendizagem num posto de trabalho, sendo atribuído ao participante um lugar adequado e temporário na organização anfitriã. Um estágio de formação, por seu lado, inclui normalmente uma combinação de aprendizagem no posto de trabalho e uma formação ou instrução estruturada a certos intervalos. Em geral, a organização de um estágio de formação é mais complexa e pode exigir a contribuição de formadores externos. Por conseguinte, pode ser mais realista os FLAG concentrem-se nos estágios profissionais, acrescentando talvez alguma instrução ou algumas explanações informais.

A duração de um estágio profissional ou de formação pode variar, dependendo dos objectivos e da situação dos participantes. Todavia, atendendo às suas exigências de tempo do pessoal e de recursos dos FLAG, os estágios que durem mais de dois a três meses serão difíceis de atender e são provavelmente desnecessários.

Quem participa num estágio profissional ou de formação?

Um estágio profissional ou de formação pode ser realizado por um funcionário ou por um membro de um FLAG ou por outro interveniente de uma zona do FLAG. Se for um funcionário ou membro de um FLAG, então o objectivo é normalmente reforçar a capacidade desse FLAG, centrando-se em tarefas, funções ou responsabilidades específicas.

Isto pode envolver, por exemplo, um administrador de um FLAG que realiza um estágio de formação noutro FLAG para aprender os procedimentos de apresentação de relatórios financeiros ou outras tarefas administrativas. Como alternativa, a abordagem pode ser mais geral, envolvendo eventualmente um gestor ou um responsável de projectos de um FLAG que vai realizar um estágio profissional para aprender os diferentes aspectos do trabalho do seu homólogo noutro FLAG.

Quando o estágio profissional ou de formação é realizado por outro interveniente da zona de um FLAG, então normalmente o objectivo é desenvolver a capacidade dessa pessoa para executar uma determinada tarefa na zona de pesca (por exemplo no âmbito de um projecto, de uma empresa local, de uma organização de voluntários, etc.), que indirectamente beneficia a comunidade em geral e contribui de algum modo para a implementação da estratégia do FLAG. Neste caso, o estágio profissional ou de formação pode fazer parte de um projecto mais vasto apoiado pelo FLAG.

É importante, em relação a qualquer estágio profissional ou de formação, garantir que as competências linguísticas do participante são adequadas à língua de trabalho da organização anfitriã. Se se previrem problemas linguísticos, é preciso ponderar a hipótese de escolher outra organização anfitriã ou realizar formação linguística.

Como se organiza um estágio profissional ou de formação?

Tal como acontece com outros tipos de projectos de cooperação, o primeiro passo deve ser avaliar as necessidades específicas do participante, identificar claramente as novas competências ou a experiência que precisa de adquirir e decidir também se um estágio profissional ou de formação é a acção mais adequada. Isto ajudará e facilitará a procura de uma organização anfitriã adequada. As redes nacionais e a Unidade de Apoio FARNET poderão dar assistência nesta pesquisa.

Logo que tenha sido identificada uma zona ou uma organização anfitriã adequada, as partes envolvidas devem colaborar para definir melhor o projecto. Este diálogo deve culminar num acordo de programa de estágio profissional ou de formação, que descreva:

1. O perfil do participante e as suas necessidades de formação ou de aprendizagem;
2. A organização anfitriã, a sua experiência ou conhecimentos nas áreas de interesse e o principal pessoal envolvido;
3. Quem, na organização anfitriã, irá supervisionar o estágio/ estagiário, analisar e avaliar os progressos e assegurar que o programa está a ser cumprido como previsto;
4. A natureza do estágio. No caso de um estágio profissional, deve ser incluída uma descrição do trabalho e a indicação de como o estágio contribuirá para satisfazer as necessidades de aprendizagem do participante. Se for um estágio de formação, deve explicar igualmente que formação será proporcionada, por quem, a que intervalos e qual a duração;
5. O objectivo específico do estágio profissional ou do estágio de formação, os resultados esperados e qual a certificação, se houver, que será dada;
6. A divisão de responsabilidades entre as organizações participantes (incluindo a repartição de custos, o fornecimento de equipamentos, disposições sobre as condições de vida, seguros, viagens, etc.).

Intercâmbio de estágios profissionais ou de formação

Nalguns casos pode ser conveniente organizar um intercâmbio, em que as duas zonas de pesca participantes acolhem estagiários da outra zona numa base de reciprocidade. Este intercâmbio tem a vantagem de assegurar que as duas zonas beneficiam da cooperação. Por outro lado, os estágios profissionais ou de formação não têm de se realizar simultaneamente, podendo ser planeados para momentos diferentes. Este tipo de intercâmbio recíproco não é obrigatório, mas quando se realiza é importante que seja justificado e que cada estágio profissional ou de formação dê resposta a necessidades reais.

Preparar o estágio profissional ou de formação

Na maior parte dos casos, é o FLAG anfitrião ou a organização anfitriã que organiza o alojamento local e trata das disposições para acolher e introduzir o estagiário. O estagiário ou o seu FLAG, a organização-mãe ou outra organização financiadora ocupam-se normalmente dos eventuais voos e de outras disposições relativas à viagem.

Antes da partida é aconselhável que o estagiário faça alguma pesquisa sobre a zona e a organização anfitriã e estabeleça um contacto inicial por telefone ou por *e-mail*.

Logo que esteja na zona anfitriã, é importante que o supervisor da formação ou do estágio profissional assegure que o estagiário é bem acolhido e que o programa de actividades acordado é respeitado. Trata-se de uma importante responsabilidade para a organização anfitriã e deve ser assumida com seriedade. Devem ser disponibilizados recursos suficientes, em especial de tempo. Não é aceitável que sejam atribuídas aos estagiários tarefas unicamente repetitivas ou aborrecidas ou tarefas sem qualquer relação com os objectivos da sua aprendizagem.

Do mesmo modo, o estagiário também deve levar a sério as suas responsabilidades. Isto inclui respeitar as regras e os regulamentos das organizações anfitriãs e financiadoras, bem como assegurar que os compromissos assumidos no acordo de estágio são satisfeitos.

É essencial um acompanhamento e uma análise regular do estágio profissional ou de formação para assegurar que os seus objectivos estão a ser atingidos e que quaisquer problemas ou questões que surjam são prontamente resolvidos.

No final do estágio profissional ou de formação a organização anfitriã e o participante devem preparar em conjunto um relatório, indicando aquilo que foi conseguido, que progressos foram feitos em termos dos objectivos da aprendizagem, que questões ou problemas surgiram e como foram resolvidos e que outras necessidades de formação ou de desenvolvimento foram identificadas.

Normalmente prevê-se a apresentação deste relatório à organização anfitriã e à organização financiadora. Pode haver igualmente uma exigência específica de apresentação de um relatório como condição do apoio ou patrocínio.

Procurar apoio financeiro

O apoio financeiro para a cooperação pode já estar contemplado no orçamento do FLAG. Se assim for, a proposta de projecto pode ser apresentada directamente ao FLAG em causa para aprovação. Se o orçamento da cooperação for gerido centralmente, por exemplo por uma autoridade de gestão regional ou nacional, então a proposta terá de ser apresentada pelo FLAG a este órgão.

3.4 Geminação

O que é a geminação?

A geminação é uma convenção pela qual dois FLAG do mesmo Estado-Membro ou de Estados-Membros diferentes concordam em estabelecer uma relação duradoura para apoiarem uma cooperação mais vasta entre as suas organizações e comunidades. Esta relação é formalizada num acordo de geminação, que é assinado pelas duas partes.

No âmbito do Eixo 4 só são apoiados acordos de geminação entre gestores e conselhos de administração dos FLAG. No entanto, projectos de geminação apoiados no contexto do Eixo 4 podem levar igualmente a outros acordos de geminação nas zonas dos FLAG, que poderão ser apoiados por outros programas de financiamento.

Quem participa num projecto de geminação?

Como a geminação tem a ver com o desenvolvimento de uma relação entre dois FLAG, os principais participantes visados são os gestores e os membros do conselho de administração dos FLAG. Contudo, uma vez que o objectivo principal da geminação é criar condições para outros tipos de cooperação, também podem ter um envolvimento indirecto.



Quais são os principais passos a dar?

1. Identificar a necessidade ou a oportunidade

Antes de se comprometer num acordo de geminação, é importante identificar as necessidades ou oportunidades a que esse acordo pode dar resposta. Essas necessidades ou oportunidades devem estar relacionadas especificamente com a estratégia de desenvolvimento local do FLAG. Este primeiro passo deve permitir ao FLAG estabelecer alguns objectivos preliminares para o projecto de geminação.

2. Encontrar o parceiro certo

Encontrar o parceiro certo constitui o passo mais importante em qualquer acordo de geminação. Paradoxalmente, implica encontrar um parceiro que é semelhante, mas também diferente. Semelhante no sentido de que ambos os FLAG têm preocupações e interesses comuns ou partilhados; e diferente porque mesmo assim têm algo de novo a aprender e a partilhar entre si.

Um FLAG pode, por exemplo, procurar um parceiro proveniente de uma zona com um perfil semelhante, mas culturalmente diferente e com uma abordagem diferente para dar resposta aos desafios ou explorar oportunidades.

Para facilitar a procura de parceiros, os FLAG devem preparar uma proposta simples, que pode incluir um perfil da sua zona, uma descrição dos principais desafios e oportunidades que têm pela frente e as suas aspirações e objectivos para o projecto de geminação. Esta proposta pode ser divulgada na rede alargada, através das redes nacionais e da Unidade de Apoio FARNET.

Os FLAG que pensarem na geminação devem passar algum tempo com os representantes do potencial FLAG parceiro, a discutir as suas ideias e expectativas e certificando-se que eles têm o mesmo entendimento e aspirações antes de se comprometerem num acordo de geminação de longo prazo.

3. Definir objectivos comuns

Depois de o parceiro de geminação ter sido identificado, os dois parceiros devem trabalhar em conjunto para definir ou aperfeiçoar os objectivos do projecto de geminação e os tipos de actividades com que se pretendem comprometer. Estes objectivos podem ser integrados posteriormente num acordo de geminação que deve ser assinado por ambas as partes.

Nas primeiras fases de uma relação de geminação os parceiros preocupam-se sobretudo em conhecerem-se melhor, em ficarem com um maior conhecimento da cultura e das tradições de cada um e geralmente em criarem confiança e amizade. Os projectos realizados durante este período tendem a basear-se em torno de intercâmbios e eventos culturais, conferências e outras acções de curta duração. À medida que a relação entre as duas comunidades se vai desenvolvendo, poderão ser considerados projectos mais ambiciosos e a mais longo prazo.

4. Criar uma estrutura de apoio

Para o êxito de qualquer acordo de geminação é essencial ter uma equipa dedicada em cada zona parceira. Uma equipa pequena, mas activa, ou um comité de geminação em cada uma das zonas pode ajudar a manter o contacto, a desenvolver e rever os objectivos da geminação, a coordenar as acções de geminação, a procurar financiamentos e a garantir que a comunidade em geral é informada regularmente dos diversos desenvolvimentos.

5. Planear a longo prazo

Para beneficiar verdadeiramente da geminação, o acordo deve resistir ao tempo. Uma verdadeira amizade e confiança entre pessoas e organizações só se pode desenvolver com o tempo, mas depois de estabelecida cria oportunidades de muitos projectos e iniciativas que não seriam possíveis no contexto de uma relação a mais curto prazo. É importante, por isso, que os parceiros envolvidos planeiem a longo prazo e prevejam estruturas e acordos que perdurem.

A geminação como plataforma para outras formas de cooperação

Uma relação de geminação bem sucedida criará normalmente um contexto comum ou partilhado onde se podem desenvolver outras formas de cooperação. Intercâmbios de experiências, visitas de estudo, estágios profissionais e de formação, conferências e eventos conjuntos e projectos de cooperação mais avançados podem emergir no contexto de um acordo de geminação. Na verdade, o potencial das comunidades para passarem de simples intercâmbios para projectos de cooperação mais avançados aumenta enormemente no contexto de um acordo de geminação em que existam estruturas para apoiar a cooperação em curso.

Rever a relação

A geminação é um compromisso a longo prazo e é fundamental, por conseguinte, assegurar que o acordo de geminação é revisto regularmente pelos parceiros para garantir a sua importância permanente para os FLAG e para as comunidades envolvidas.



Procurar apoio financeiro

O apoio financeiro para a cooperação pode já estar contemplado no orçamento do FLAG. Se assim for, pode ser preparada uma proposta e o próprio FLAG toma a decisão. Se o orçamento da cooperação é gerido centralmente, por exemplo por uma autoridade de gestão regional ou nacional, então o FLAG deve apresentar a proposta a este órgão.

Nesta última situação, é importante esclarecer com o organismo competente que tipos de acções são elegíveis para apoio, qual é o procedimento da candidatura e quais são os critérios para a selecção dos projectos.

Para além do FEP, existem igualmente outras fontes de financiamento da UE para a geminação, nomeadamente o *Programa da UE "Cidadania 2007-2013"* (http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/about_citizenship_en.php), que concede apoio para acções de geminação entre municípios da UE.

Outras fontes de informação úteis:

Guia do Conselho dos Municípios e Regiões da Europa para a Geminação na Europa – <http://www.twinning.org/en/page/enter-our-universe-of-twinning.html>

3.5 Seminários ou conferências de natureza temática



O que é um seminário temático ou uma conferência temática?

As zonas de pesca da UE defrontam-se com desafios idênticos e muitas vezes têm potencialidades e oportunidades semelhantes. É inevitável, por isso, que surjam temas comuns nas estratégias de desenvolvimento dos FLAG. Acrescentar valor aos produtos da pesca e diversificar as actividades económicas, por exemplo através do turismo de pesca ou das energias renováveis, protecção do ambiente e desenvolvimento da comunidade são alguns dos grandes temas importantes na maior parte das zonas de pesca.

Mesmo dentro destes grandes temas é de esperar que surjam subtemas mais específicos em que os FLAG tenham um interesse comum. Exemplos de domínios provavelmente considerados de interesse para muitos FLAG são a criação de marcas para produtos, marketing turístico, poluição marinha, energia das ondas ou criação de oportunidades para jovens ou para as mulheres em zonas de pesca.

Neste contexto, a organização de um seminário ou de uma conferência de natureza temática pode constituir um meio eficaz de reunir uma série de FLAG ou de agentes para partilharem ideias e experiências ou para beneficiarem da contribuição de especialistas. Este tipo de cooperação ou de intercâmbios mais alargados, que envolvem muitos agentes de zonas muito diversas, pode por vezes conduzir à criação de plataformas ou de redes e funciona frequentemente como catalisador para outros tipos de cooperação entre os participantes.

Qual é o objectivo de um seminário ou de uma conferência temática?

Entre as razões principais que poderão levar um FLAG a organizar um seminário ou uma conferência temática incluem-se:

- › Partilhar experiências sobre o que está a ser proposto ou sobre o que foi feito em diferentes zonas;
- › Identificar boas ou melhores práticas que possam inspirar ou orientar a acção nas zonas de pesca;
- › Beneficiar em conjunto da contribuição de especialistas para o assunto ou tema em questão;
- › Estabelecer ligações entre zonas com interesse comum num tema ou assunto específico;
- › Fornecer *feedback* ou orientação aos decisores políticos.

Quem é que participa em seminários ou conferências temáticas?

Tal como acontece com qualquer projecto de cooperação, o ponto de partida é normalmente a identificação de uma necessidade ou oportunidade. Muitas vezes surge das discussões com agentes locais, mas pode caber ao FLAG assumir a liderança do desenvolvimento do projecto. No entanto, é importante a participação desde o início dos agentes locais pertinentes, para assegurar a satisfação das necessidades reais e uma verdadeira apropriação do projecto pela comunidade. Isto pode ser facilitado por meio de um comité de organização, que pode incluir representantes do FLAG e dos grupos ou sectores locais que participarão e beneficiarão do seminário ou da conferência.

Como é que se organiza um seminário ou um evento temático?

Há muita informação disponível sobre a organização de seminários ou conferências, que não iremos repetir aqui. Contudo, em relação à organização de um seminário ou conferência temática como um projecto de cooperação no contexto do Eixo 4 existem algumas questões específicas que devem ser ponderadas. Entre elas incluem-se:

1. Desenvolver o tema e os objectivos

O primeiro passo na organização de um seminário ou conferência temática consiste no desenvolvimento do tema (e subtemas) e dos objectivos. O tema do evento deve estar directamente relacionado com as necessidades ou oportunidades locais que foram identificadas. Deve ser suficientemente orientado para assegurar que aborda as questões específicas que preocupam o FLAG promotor da ideia, mas deve também ser suficientemente geral para interessar outras zonas de pesca. Se assim não for não terá interesse suficiente para justificar um seminário ou uma conferência (caso em que poderá ser mais pertinente outro tipo de projecto de cooperação).

2. Encontrar os parceiros certos

Logo que o tema e os objectivos globais tenham sido definidos, pode começar a procura de parceiros. Tal como com todos os projectos de cooperação, o objectivo deve ser encontrar parceiros que tenham um interesse comum no tema proposto, mas que também tenham competências e experiências complementares para trazer para o projecto. Embora não haja um limite máximo para o número de parceiros, a complexidade de gerir a parceria e assegurar que o evento se mantém centrado no tema significa que em geral não é desejável uma parceria muito alargada. É preciso recordar que os FLAG e outros intervenientes podem ainda ser convidados para contribuir para o evento (como oradores, expositores ou participantes) sem serem parceiros.

A Unidade de Apoio FARNET e as redes nacionais podem ajudar a procurar parceiros. Contudo, os FLAG também devem recorrer a instrumentos, fontes de informação e oportunidades de estabelecer redes para saberem mais sobre outros FLAG e respectivas zonas. Isto será de grande ajuda quando chegar a altura de identificar eventuais parceiros de cooperação.

3. Desenvolver o programa

Quando os parceiros tiverem sido identificados, deve ser aprofundada a proposta de projecto. É preciso discutir de novo o tema e os objectivos, desta vez com a participação de todos os parceiros. O programa do evento tem então de ser desenvolvido, o que exige a discussão e tomada de decisões sobre uma série de questões, nomeadamente: a estrutura do evento (sessões em subgrupo, plenárias, etc.), os tópicos a abranger, os oradores, moderadores, relatores, presidentes das sessões, bem como o local, a logística de restauração, interpretação e, não menos importante, a data do evento. Ao fixar-se a data deve ser dado tempo suficiente para a organização. Eventos internacionais desta natureza geralmente levam quatro meses para serem organizados.

Deve ser divulgada uma comunicação preliminar sobre o evento logo que o tema geral e a data tenham sido estabelecidos. Isto garantirá aos potenciais participantes tempo suficiente para incluírem o evento nas suas agendas.

Outra questão importante a considerar nesta fase é a língua do evento. As competências linguísticas dos oradores e dos participantes precisam de ser ponderadas com muita atenção e, se necessário, pode ter de ser assegurada interpretação e tradução de textos.

4. Chegar a acordo sobre o orçamento

Uma importante tarefa prévia para os parceiros é chegar a acordo sobre um orçamento. Tanto quanto possível, o orçamento deve assentar em propostas efectivas ou estimativas de preços de fornecedores ou prestadores de serviços. Logo que se tenha chegado a acordo sobre o orçamento, deve igualmente discutir-se e chegar a acordo sobre a contribuição de cada parceiro.

5. Coordenar os aspectos logísticos

Organizar um evento pode ser uma tarefa exigente, por isso é importante que as responsabilidades sejam definidas de forma clara e que um dos parceiros assuma o papel de coordenador. O coordenador terá de supervisionar a distribuição lógica das tarefas e assegurar que cada tarefa é realizada de acordo com o combinado. As principais tarefas incluem:

- › Encontrar um local adequado e estabelecer ligação com os gestores desse espaço;
- › Encontrar e organizar alojamento adequado para os participantes e as pessoas que apresentam contributos;
- › Promover o evento, nomeadamente organizando o material do seminário/conferência e uma página Web ou um sítio Internet;
- › Gerir as inscrições e reservas;
- › Contactar e manter a ligação com os oradores e expositores;
- › Organizar visitas ao projecto ou ao local;
- › Gerir as inscrições no local;
- › Relações com os meios de comunicação social; e
- › Divulgação dos resultados/conclusões.

6. Estabelecimento de contactos

Os seminários e as conferências de natureza temática constituem uma excelente oportunidade para estabelecer contactos e isto deve ser tido em conta no planeamento do evento. Deve ser assegurado tempo suficiente no programa para contactos informais entre os participantes (almoço e intervalos para café, sessões ao ar livre, etc.) e devem ser designados espaços de contactos ou de reuniões no local do evento (exposição ou espaço de contactos).

Uma abordagem muito utilizada para facilitar o estabelecimento de contactos consiste em organizar uma recepção para os participantes na noite antes do evento, quando muitos participantes chegam. Neste caso constitui uma boa ideia incentivar os participantes a inscreverem-se antes da recepção e emitir então os seus cartões de identificação.

A disposição da sala de recepção também é importante (ou seja, as pessoas estarem de pé e não sentadas encoraja-as a misturarem-se) e a presença dos organizadores do seminário/conferência pode igualmente contribuir para facilitar as apresentações e em geral anima a recepção.

7. Exposição durante o seminário ou conferência

Uma exposição é outra forma adequada de promover contactos e permitirá também que as entidades que contribuíram para o evento e os participantes apresentem informações adicionais sobre projectos ou iniciativas de relevo para o tema da conferência. Os eventuais expositores poderão ser convidados a dar informações pormenorizadas sobre os seus projectos ou iniciativas antes de ser tomada a decisão sobre a atribuição de espaço.

A existência de quadros de afixação e de pavilhões terá de ser verificada com os gestores do espaço e as suas especificações e critérios devem ser comunicados aos expositores muito antes do evento.

8. Visitas ao projecto ou ao sítio

As visitas ao projecto ou ao sítio podem ser um bom modo de mostrar, em primeira mão, algumas das acções ou dos projectos que foram discutidos no seminário ou na conferência. E também pode ajudar a alargar e a aprofundar o conhecimento pelos participantes da zona e das questões debatidas durante o seminário/conferência, bem como proporcionar um intervalo para discussões mais intensas.

9. Relações com os meios de comunicação social

Um seminário ou uma conferência, especialmente se têm participantes internacionais, podem constituir uma boa oportunidade para o FLAG anfitrião melhorar o seu perfil localmente ou mesmo a nível regional ou nacional. O contacto com os meios de comunicação social deve ser estabelecido o mais cedo possível e deve ser assegurado antes, durante e depois do evento. Também devem ser fornecidos comunicados de imprensa, fotografias e outros materiais promocionais.



Uma dica útil: não se esqueça de informar a Comissão Europeia, a Unidade de Apoio FARNET e a rede nacional de qualquer seminário ou conferência que tenciona organizar. Esta informação ajudará a promover o evento e a garantir que os conhecimentos e as informações produzidos entram na rede alargada.

Capitalizar os resultados

Embora um evento em si mesmo possa ser muito produtivo, as actividades posteriores de acompanhamento também podem contribuir para alargar os benefícios, tanto para os participantes como para uma audiência mais vasta. Entre essas actividades de acompanhamento posterior podem incluir-se:

- › Publicação das apresentações e das conclusões no sítio Web do evento;
- › Publicação dos debates do evento;
- › Uma conferência de seguimento numa das outras zonas dos parceiros (para aprofundar o tema em questão ou sobre um tema diferentes, mas conexo);
- › O estabelecimento de uma relação mais permanente entre os parceiros do projecto, na forma de uma rede ou plataforma, convidando também eventualmente outros parceiros;
- › Projectos de cooperação na sequência deste evento pelos parceiros ou por alguns dos participantes no seminário/conferência.

Procurar apoio financeiro

O apoio financeiro para a cooperação pode já estar contemplado no orçamento do FLAG. Se assim for, o próprio FLAG pode tomar uma decisão sobre o financiamento. Se o orçamento da cooperação é gerido centralmente, por exemplo pela autoridade de gestão regional ou nacional, então o FLAG terá de apresentar a proposta a este órgão.

Algumas fontes de informação úteis

Guide to organising a seminar or conference [Guia para a organização de um seminário ou de uma conferência], publicado pela equipa de comunicações do programa LIFE da UE (2009) – http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/resources/documents/organising_semin_confer_lifepius.pdf

3.6 Projectos de cooperação avançados



Quem participa nos projectos de cooperação avançados?

Os projectos de cooperação avançados são geralmente desenvolvidos pelo FLAG, mas podem incluir a participação de outras pessoas ou organizações da zona do FLAG. Os projectos podem igualmente envolver parceiros de zonas de pesca que não tenham um FLAG, mas as actividades destes parceiros não podem ser financiadas pelo Eixo 4. Embora os projectos devam envolver parceiros pelo menos duas zonas diferentes, a experiência de outros programas é que esses projectos envolvem muitas vezes parceiros de três ou mais zonas diferentes.

O que é um projecto de cooperação avançado?

Visitas de estudo, tutoria, estágios profissionais e de formação, geminação e seminários ou conferências de natureza temática proporcionam muitas vezes uma plataforma para projectos de cooperação mais avançados. Tal acontece quando os parceiros envolvidos decidem ir mais além do que o simples intercâmbio de ideias e de informações para investirem em conjunto no desenvolvimento e na exploração de um produto, de uma técnica, de um instrumento ou de um serviço.

Tal como com outros tipos de projectos de cooperação, os parceiros dos projectos avançados podem provir do mesmo país (cooperação inter-regional) e/ou de diferentes países (cooperação transnacional). Em geral, contudo, existem mais oportunidades para a cooperação avançada e muitas vezes os projectos são mais fáceis de gerir quando as zonas parceiras estão localizadas próximas umas das outras ou são altamente complementares num determinado domínio.

Que tipos de acções podem ser consideradas?

Os projectos de cooperação avançados devem ser coerentes com as estratégias de desenvolvimento local dos FLAG participantes e devem contribuir para ajudar os parceiros a atingirem os objectivos estratégicos identificados nas suas zonas de pesca.

Estes projectos devem também permitir que os FLAG realizem acções ou alcancem objectivos que não seriam possíveis se actuassem de modo independente. Podem permitir, por exemplo, o desenvolvimento de um produto mais completo (por exemplo, um caminho pedestre costeiro que atravessasse várias zonas de FLAG), ou a associação de recursos humanos ou financeiros (por exemplo, para desenvolver uma fábrica de transformação ou outros projectos de recursos intensivos).

Alternativamente, podem contribuir para atingir maior dimensão (por exemplo, para desenvolver uma iniciativa internacional de marketing que envolva possivelmente zonas de pesca de vários países) ou massa crítica (por exemplo, para criar um projecto internacional de formação ou ensino). Há muitas possibilidades, o que é importante é que os projectos acrescentem valor, em vez de desviarem recursos da execução da estratégia local.

Quais os passos a dar?

É indicada a seguir uma panorâmica geral dos principais passos que estão envolvidos no desenvolvimento de um projecto de cooperação avançado. No entanto, é possível encontrar informações mais pormenorizadas sobre cada um destes passos, bem como sobre outros aspectos da cooperação avançada, nomeadamente sobre a gestão e execução de projectos, nos diferentes e excelentes guias produzidos para o Leader e para outros programas da UE (ver mais à frente):

1. *Identificar a necessidade ou oportunidade:* que necessidade ou oportunidade específica pretende colmatar um projecto de cooperação avançado e qual é o benefício ou o valor acrescentado que justifica a maior complexidade de trabalhar com parceiros de outras zonas?
2. *Desenvolver a ideia do projecto:* depois de ter sido identificada a necessidade ou oportunidade, é preciso desenvolver a ideia do projecto. Deve incluir-se aqui uma descrição da contribuição que se espera de um parceiro ou parceiros potenciais e uma indicação dos resultados que eles podem esperar alcançar.
3. *Encontrar um parceiro ou parceiros adequados:* é extremamente importante encontrar os parceiros certos. A unidade de Apoio FARNET e as redes nacionais podem prestar assistência nesta pesquisa. Reuniões e conferências também constituem uma boa oportunidade para estabelecer contactos e procurar parceiros adequados.
4. *Responder à solicitação de um parceiro:* o FLAG também receberá com certeza informações ou pedidos de outras zonas de pesca sobre projectos de cooperação avançados. Alguns destes convites podem ser atraentes: o tema pode ser interessante ou a zona pode ser atractiva, mas tenha cuidado! Os projectos de cooperação avançados envolvem uma séria exigência de tempo e de recursos. Regra geral, se uma proposta de cooperação não se adequar aos seus objectivos estratégicos locais nem acrescentar valor suficiente, deve ser descartada.
5. *Preparar a proposta de cooperação:* logo que os parceiros tenham sido identificados e se tenha chegado a um acordo de princípio sobre a cooperação, o passo seguinte é desenvolver a proposta de cooperação. Durante este processo os parceiros devem ser flexíveis nas suas ideias e devem estar preparados para escutar, negociar e fazer compromissos – de outro modo não seria uma verdadeira parceria. No mínimo, a proposta do projecto deve incluir:
 - a. Uma apresentação da estrutura e da organização da parceria;
 - b. Uma descrição do território do parceiro principal e dos territórios dos outros parceiros;
 - c. Os objectivos comuns e individuais;
 - d. As acções propostas (acções comuns e individuais);
 - e. Dados sobre a estrutura de execução (o projecto será executado pelos parceiros ou será criada uma nova estrutura?) e a localização das acções do projecto;
 - f. Uma explicação das funções específicas dos parceiros;
 - g. Projecções financeiras e fontes de financiamento;
 - h. Uma previsão de calendário para a realização do projecto;
 - i. Uma estratégia de comunicação (visando os grupos internos e externos);
 - j. Resultados esperados e mais-valias;
 - k. Um quadro de acompanhamento e avaliação. Normalmente é necessária uma reunião dos parceiros para concluir esta proposta, o que significa que é preciso prever alguns custos antecipados.
6. *Concluir um acordo de cooperação:* a experiência do programa Leader salientou a importância de haver um acordo, desde o início do projecto, sobre a partilha pelos parceiros da gestão, administração e comunicação, bem como das responsabilidades financeiras. Trata-se de um aspecto extremamente importante em situações em que não existe uma estrutura partilhada e em que a responsabilidade pela execução do projecto é distribuída pelos parceiros.



Uma dica útil: uma base de compreensão clara e comum é fundamental para o desenvolvimento e gestão de projectos. As diferenças linguísticas e culturais podem constituir um desafio importante para os projectos de cooperação. Por conseguinte, é essencial uma boa interpretação profissional se houver diferenças linguísticas e o mais cedo possível após todas as reuniões devem circular actas circunstanciadas que sublinhem as decisões e as responsabilidades atribuídas.

Procurar apoio financeiro

O apoio financeiro para a cooperação pode já estar contemplado no orçamento do FLAG. Se assim for, o próprio FLAG pode tomar uma decisão sobre o financiamento. Se o orçamento da cooperação é gerido centralmente, por exemplo pela autoridade de gestão regional ou nacional, então o FLAG terá de apresentar a proposta a este órgão.

Os projectos de cooperação avançados têm por vezes um elemento produtivo e por isso pode ser exigida uma percentagem de financiamento privado. Esta percentagem de financiamento privado complementar dependerá do tipo de acções a realizar, da zona onde o projecto vai ser executado, da distribuição dos benefícios do projecto, do orçamento do FLAG e de outros factores que possam ser específicos da zona do FLAG.

Os promotores de projectos de cooperação avançados também podem procurar outras fontes de financiamento da UE para a cooperação, como o Fundo Social Europeu (FSE), o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), o Programa para a Competitividade e Inovação (PCI) da UE, o programa LIFE+ da UE e outros. Todos estes programas têm prioridades e procedimentos próprios que têm de ser consultados.

Algumas fontes de informação úteis:

Integrated European Cooperation Guide and Toolkit [Guia e pacote de ferramentas integrados para a cooperação europeia], publicado pelo ponto de contacto da Rede Europeia de Desenvolvimento Rural (2010) – http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide_home_en.cfm

Cooperation in LEADER+: the actual benefits for the local areas [Cooperação no LEADER+: os benefícios reais para as zonas locais], publicado pelo ponto de contacto LEADER+ (2007) – http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/duguet_cooperation.pdf

Practical Guide: How to setup and implement your project for territorial cooperation [Guia prático: como criar e implementar o seu projecto de cooperação territorial], publicado pela Unidade da Rede Nacional francesa do Leader+ – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/territorialcooperation.pdf>

Cooperação transnacional entre regiões rurais: guia metodológico, publicado pelo Observatório Europeu LEADER II / AEIDL – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/coop/coop1.pdf>

A cooperação transnacional no âmbito do LeaderII: lições do passado, ferramentas para o futuro, publicado pelo Observatório Europeu LEADER II / AEIDL (2001) – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/cooperation/cooperation.pdf>

Territorial Cooperation Project Management Handbook [Manual de gestão de projectos de cooperação territorial], publicado por Interact (2007) – http://www.northernperiphery.eu/files/archive/Downloads/Project_Management_Guidance/Territorial_Cooperation_Project_Management_Handbook_INTERACT.pdf

Guiada Transnacionalidade EQUAL, publicado pela Comissão Europeia (2001) – http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/transnatguide_en.pdf



FARNET Support Unit

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu