



Direcção-Geral da Acção Social

Núcleo de Documentação Técnica e Divulgação

Maria da Conceição Malta Vacas

Projectos

Concepção e Desenvolvimento

Guião de Formulário para Candidatura

Lisboa, Outubro de 1997

Ficha Técnica

Autor:

Maria da Conceição Malta Vacas

Editor:

Direcção-Geral da Acção Social
Núcleo de Documentação Técnica e Divulgação

Colecção:

Guiões Técnicos, Nº 12

Plano gráfico e capa:

David de Carvalho

Impressão:

Nova Oficina Gráfica, Lda
Rua do Galvão, 34-A 1400 Lisboa

Tiragem:

1 000 exemplares

Outubro/97

ISBN 972 - 97257 - 9 - 9

Depósito Legal nº 121172/98

ÍNDICE

NOTA PRÉVIA	5
<i>O que significa conceber e executar projectos?</i>	7
<i>Para planear e elaborar um projecto é necessário dar resposta a ...</i>	8
<i>Requisitos para a formulação de um projecto</i>	9
<i>Aspectos a considerar nas diferentes etapas de elaboração de um projecto</i>	10
<i>Para melhorar a capacidade de conceber e executar projectos é necessário ...</i>	16
<i>Guião de formulário para candidatura a projectos</i>	19

NOTA PRÉVIA

O recurso à metodologia de Projecto como forma de desenvolvimento de acções, tem-se tornado crescente na área da Acção Social.

A prática tem demonstrado ser desejável fornecer aos diferentes actores bases comuns para a aplicação desta metodologia.

A Direcção-Geral da Acção Social ao tomar a iniciativa de elaborar este documento, pretende que o mesmo seja entendido como um instrumento de referência, tornando-se naturalmente importante a sua adaptação a cada caso concreto.

Fontes importantes para a sua elaboração foram os trabalhos “Cómo elaborar um projecto” de Ezequiel Ander-Egg e Maria José Aguilar Idáñez e “Construire et gerer son project” - Guide - La Commission Française de la Culture de l' Agglomeration de Bruxelles.

A primeira parte do documento - Concepção e desenvolvimento - contou com contributos do Serviço de Investigação e Análise Social, através de Maria de Fátima Fonseca Ribeiro e a segunda parte - Guião de Formulário para Candidatura - com contributos de Elsa Cunha Rosa, Maria Dorita Anjos Freitas e Maria Teresa Albuquerque Penha, técnicas do Programa Ser Criança e de Ana Maria Chichorro, Ema Delgado Macedo, Maria Amélia Fernandes e Maria da Glória Martins, técnicas do Serviço de Acção Social de Crianças e Jovens.

A elaboração deste documento teve ainda o apoio dos responsáveis dos Comissariados de Luta Contra a Pobreza da Zona Sul e Norte, do Secretariado Nacional para a Reabilitação e Integração de Pessoas com Deficiência e do Subprograma Integrar, no âmbito do grupo previsto no artº. 24º. do Regulamento do Programa de Luta Contra a Pobreza, anexo ao Despacho nº. 122/MSSS/96, de 27-08-96.

Outubro 1997

O que significa conceber e executar projectos?

Conceber e executar projectos significa



concretizar e especificar o que se quer realizar



operacionalizar de maneira efectiva as decisões tomadas, mediante a utilização simultânea de recursos humanos e materiais



desenvolver acções que conduzam à obtenção de determinados produtos e resultados

A tarefa de planear enfrenta sempre o princípio da incerteza da realidade. Isto significa que os nossos planos, programas e projectos elaboram-se para serem aplicados a uma realidade flutuante, com dinamismos inter-relacionados e com actores sociais que têm interesses diferentes em relação aos objectivos do projecto.

Para planear e elaborar um projecto é necessário dar resposta a ...

... 10 Questões Básicas

O QUÊ → natureza do projecto

PORQUÊ → origem e fundamentação

PARA QUÊ → finalidade
→ objectivos

QUANTO → metas

PARA QUEM → destinatários

ONDE → localização (situação no espaço)
→ âmbito geográfico

COMO → actividades e tarefas
→ metodologia

QUEM → recursos humanos

COM QUÊ → recursos materiais
→ recursos financeiros

QUANDO → calendarização (situação no tempo)

Requisitos para a formulação de um projecto

Segundo a FAO “*um bom desenho de projecto deve especificar os elementos essenciais requeridos para a criação de um sistema de acompanhamento da execução do projecto e de avaliação consecutiva dos efeitos e impactos do mesmo*” (1)

Um projecto bem formulado deve explicar

- **Razões** pelas quais se afigura necessário realizar o projecto (**origem e fundamentação**)
- **Para que** fim contribuirá a consecução dos objectivos do projecto (**finalidade**)
- **O que** se espera alcançar com o projecto (**objectivos/metas**)
- **A quem** é dirigido o projecto (**destinatários directos e indirectos**)
- **Onde** se vai localizar o projecto (**âmbito geográfico**)
- **O que** deve produzir o projecto (**produtos e resultados esperados**)
- **Quais** as acções que darão origem aos produtos e resultados (**actividades**)
- **Como** se executará o projecto (**metodologia/funcionamento**)
- **Quem** executará o projecto (**responsáveis/equipa técnica e estrutura administrativa**)
- **Que meios** são necessários para obter os produtos e resultados e alcançar o objectivo proposto (**recursos**)
- **Em quanto tempo** se obterão os produtos e se alcançarão os objectivos previstos (**calendário**)
- **Quais** são os factores externos que devem existir para assegurar o êxito do projecto (**pré-requisitos**)
- **Qual** o processo de **acompanhamento e avaliação** do projecto

(1) FAO - Pautas para la evaluación de proyectos de cooperación técnica (políc.) Roma,1984

Aspectos a considerar nas diferentes etapas de elaboração de um projecto

Fundamentação

O problema de partida pode ser descrito em função de 4 critérios

IDENTIDADE	→	o que constitui problema e para quem
LOCAL	→	em que contexto o problema existe
TEMPO	→	em que momento
AMPLITUDE	→	qual a sua importância, extensão e eventual previsão de desenvolvimento

Objectivo pessoal

Conhecidas as dimensões do problema de partida, **será importante**, antes de avançar, situar-se **pessoalmente** face à problemática exposta - ou seja,

“o que eu quero realizar com outros num contexto profissional”

Para tanto, haverá que analisar:

1. o que se deseja alcançar
2. o que se está disposto a fazer para o obter
3. o que vai indicar que se conseguiu
4. o contexto desejável ou não (quando, onde, com quem?)
5. os recursos necessários do ponto de vista pessoal
6. o que trará a “mais ou a menos” o envolvimento neste projecto
7. os obstáculos que podem impedir o sucesso
8. tudo somado, **vale a pena envolver-se?**

Finalidade

A finalidade pode ser definida em função de critérios como



qual será a situação se o projecto resultar a 100%?



quais as referências ideológicas e os valores que o projecto promove?

Objectivos / Metas

Os objectivos podem ser definidos partindo, nomeadamente, dos seguintes critérios



o que se obterá ou realizará



em que prazo (longo, médio, curto)



com um indicador de realização numérico ou observável

A **formulação dos objectivos** deve ser em **termos positivos** e limitada ao número **máximo de 3**.

Actividades

A definição de actividades consiste em:

- **estabelecer uma lista precisa de acções** concretas, cuja realização conduza aos objectivos/produtos e resultados pretendidos.
- sujeitar essa lista a uma **análise de prioridades** das acções, através de critérios com base na conjugação de dois factores - o **grau de importância** e o **grau de urgência**.
- analisar os **obstáculos previsíveis** com vista a detectar os problemas com que nos poderemos confrontar no futuro, **prevenindo-os**.
- **reformular** os **objectivos** ou **acções**, se for o caso.

Este esquema ajudará a **não deixar os obstáculos como problema** mas a **reformular imediatamente os objectivos ou acções** a desenvolver:

ACÇÕES	OBSTÁCULOS PREVISÍVEIS	NOVAS ACÇÕES OU NOVOS OBJECTIVOS

Metodologia / Funcionamento

Para determinar os métodos e técnicas a utilizar, podem tomar-se por base as seguintes noções:



Os **métodos** são determinados por um conjunto de regras que fixam a ordem das operações a desenvolver, tendo em vista alcançar o resultado.



As **técnicas** são os meios instrumentais que se utilizam para a prossecução do objectivo/resultado.

Definição de responsabilidades

Um projecto bem concebido deve prever, à partida, o seu **sistema de gestão**.

No quadro desse sistema é fundamental a definição de responsabilidades - "**quem faz o quê**" - que deverá ter em conta, nomeadamente:

- objectivo geral da tarefa atribuída
- natureza e duração da tarefa
- resultados precisos esperados, susceptíveis de avaliação
- poderes conferidos e seus limites
- meios postos à disposição
- informações a prestar e a quem
- informações a receber e de quem
- "ciladas" mais comuns e os riscos em que se pode incorrer
- pessoas que devem ser informadas desta atribuição de responsabilidades
- formação complementar necessária
- benefícios a obter (remuneratórios, outros...)
- níveis sucessivos de responsabilização

Recursos

Para a identificação dos recursos necessários é aconselhável:

1. Inventariar os recursos existentes (grelha de inventário)

Capital cultural

- saber fazer** - formação académica/experiência adquirida
- saber** - capacidade de conceptualizar o saber fazer
- saber transmitir** - capacidade de divulgar o fazer e o saber

Este capital cultural constitui a **capacidade** de afirmar a competência na **originalidade** e na **diferença**

Capital social

Rede de relações de que se dispõe, directa ou indirectamente

Capital económico

Recursos financeiros de que se dispõe

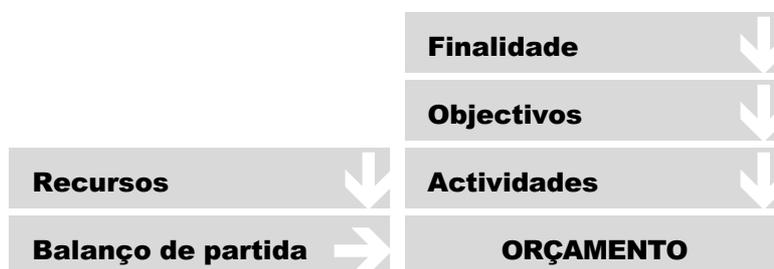
Capital simbólico

Imagem de marca e de credibilidade, decorrente da acumulação dos capitais precedentes

2. Elaborar o balanço de partida

Situação real, especificando tanto a quantificação financeira dos recursos existentes ou necessários (materiais e não materiais) como os da sua fonte de financiamento.

2.1. Elaborar o orçamento:



2.1.1. Estabelecer o plano de tesouraria

Esta etapa está ligada ao balanço Activo-Passivo que fixa as necessidades de liquidez permanentes (ter dinheiro em caixa ou no banco, para fazer face aos pagamentos).

Calendário

Planear as acções no tempo e consiste em

- ordenar as actividades e tarefas
- delimitá-las no tempo
- estabelecer a duração total do projecto

Avaliação

Avaliar o projecto significa

- determinar o que se quer avaliar
- encontrar indicadores de avaliação
- estabelecer, "a priori", critérios de sucesso relativamente a cada um dos resultados que poderão ser obtidos
- calcular o custo da avaliação de forma a garantir a sua viabilidade

Indicadores de avaliação

Permitem verificar em que medida os objectivos/metapropostos estão a ser (ou foram) alcançados.

Condições que os indicadores devem reunir:

- possibilidade de verificação
- validade (possibilidade de "medir" o que se pretende "medir")
- acessibilidade (facilidade de obtenção de dados)

Em síntese:

Elaborar um projecto significa

- **definir** clara e concretamente os **objectivos**
- **estabelecer** um **programa** de **acções** visíveis, úteis e pertinentes
- **definir** a metodologia e o modelo de funcionamento
- **definir** o sistema de acompanhamento e avaliação

e também

- **fazer escolhas**
- **gerir a organização, as contradições e a lógica da acção**

Para melhorar a capacidade de conceber e executar projectos é necessário

Desenvolver uma série de **qualidades** próprias da chamada



eficiência
eficácia operativa



que pressupõe a capacidade de traduzir as ideias
em acção

Sensibilidade para perceber e tratar

- problemas
- condutas
- comportamentos
- atitudes
- conflitos
- necessidades
- aspirações

dos diferentes actores sociais implicados nas tarefas ou consequências do

- Programa
- Projecto
- Actividade

Flexibilidade e estabilidade na condução das acções



por um lado, na capacidade de se ajustar rapidamente às situações reagindo atempadamente ao aparecimento de acontecimentos e problemas imprevistos



por outro lado, fazendo esta adaptação por forma a que a incidência dos factores externos não deixe perder de vista os objectivos estratégicos

Adaptação



Capacidade de evoluir em função das alterações da situação ou das circunstâncias em que se desenvolvem as diferentes acções programadas

Versatilidade



Capacidade de converter os problemas e os riscos em novas oportunidades

Sinergia



forma de potenciar um programa/projecto mediante a

- organização
- articulação
- coordenação

das diferentes acções ou actividades, a fim de que cada uma delas reforce as potencialidades das outras

Capacidade de análise



saber distinguir e separar as partes de um problema e fazer uma apreciação sistemática e crítica, dividindo o todo nas suas partes, relacionando todas e cada uma delas entre si e com o todo

Capacidade de síntese



integrar os elementos ou parte que constituem um todo. Trata-se de compreender as partes que configuram uma realidade e a totalidade como algo mais que a soma das partes

Cada situação-problema que se nos apresenta tem na sua especificidade algo de inédito.

Nunca é cópia ou repetição de outra situação, do que se depreende que para resolver problemas e para uma acção racional, mais do que muita experiência (que também é útil) é necessário capacidade criativa para, em cada caso, encontrar o *Inédito viável*.

***Guião de Formulário
para Candidatura a Projectos***

Formulário de Candidatura

1. ENTIDADE PROMOTORA

1.1. IDENTIFICAÇÃO

Denominação Social

Morada

Código Postal

Distrito

Concelho

Freguesia

Telefone

Fax

Pessoa Colectiva de Direito Público

Pessoa Colectiva de Direito Privado

Instituição Particular de Solidariedade Social

Outra Pessoa Colectiva de Utilidade Pública

Outra Instituição sem fins lucrativos

Data de Constituição

Capital Social

(em contos)

Identificação de Pessoa Colectiva (NIPC) N°

Registo N°

Início da Actividade

NIB

Entidade Bancária

Actividade principal

Actividades secundárias

Responsável

Morada

Código Postal

Telefone

Fax

1.2. CARACTERIZAÇÃO

1.2.1. Âmbito de intervenção

Internacional Nacional Distrital Concelhio Local Outro

Observações

1.2.2. Acções desenvolvidas

ACTIVIDADES	UTENTES (Nº)			PESSOAL					
	ABRANG. POR ACORDO			TÉCNICO			OUTRO		
	SIM		NÃO	FUNÇÃO	Nº	TEMPO DE AFECTAÇÃO	FUNÇÃO	Nº	TEMPO DE AFECTAÇÃO
	SEG. SOC.	OUTRO							

PROGRAMA	PROJECTO	FINALIDADE	POPULAÇÃO ALVO / DESTINATÁRIOS		PARCEIROS ENVOLVIDOS	EM CURSO		CONCLUÍDO	
			Nº	GRUPO ABRANGIDO *		DATA			
						INÍCIO	CONCL. PREVISTA	INÍCIO	CONCLUSÃO

* Crianças / Jovens / Adultos activos / Idosos / Comunidade

1.2.3. Outras experiências desenvolvidas (descrever resumidamente)

1.2.4. Aspectos financeiros (em referência aos últimos 3 anos)

MONTANTES DA CONTA DE GERÊNCIA

Ano Montante

QUOTIZAÇÕES

Ano Nº de Sócios Montante

3. PROJECTO

3.1. DESIGNAÇÃO

3.2. DURAÇÃO PREVISTA

Início Conclusão

3.3. SEDE

Distrito Concelho Freguesia

Morada

Cód.Postal Telefone Fax

3.4. NATUREZA

3.4.1. Descrição do projecto (descrever o que se pretende fazer)

3.4.2. Fundamentação ou justificação (elaborar com base no diagnóstico)

3.4.3. Âmbito geográfico de intervenção

Distrito Concelho Freguesia

3.4.4. População alvo / Destinatários

(descrever a quem se dirige o projecto identificando as problemáticas e o nº de pessoas a abranger)

FAIXAS ETÁRIAS	0 - 5	6 - 9	10 - 14	15 - 17	18 - 24	25 - 64	≥ 65	TOTAL
PROBLEMÁTICAS *								

* Sobre a(s) qual(ais) se pretende actuar

ASSESSORIAS (se aplicável)

Nome

Formação

Morada Cód.Postal

Telefone Fax

Nome

Formação

Morada Cód.Postal

Telefone Fax

5.2. MATERIAIS (referir os equipamentos, os materiais de vária natureza, os edifícios, etc.)

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

5.3. FINANCEIROS (referir os equipamentos, os materiais de vária natureza, os edifícios, etc.)

Estrutura Financeira (descrever as fontes de financiamento)

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

Calendário Financeiro (descrever os tempos de financiamento e o que se financia)

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

6. PARCEIROS

Identificação dos parceiros envolvidos no projecto

ENTIDADE	REGIME JURÍDICO	CONTRIBUTO / OBRIGAÇÕES	NOME DO INTERLOCUTOR
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7. ESTRUTURA ORGANIZATIVA E DE GESTÃO DO PROJECTO

(identificar o processo de organização e de gestão)

7.1. ORGANOGRAMA



7.2. SISTEMAS DE ACOMPANHAMENTO E DE AVALIAÇÃO

Responsáveis internos

Nome

Telefone Fax

Responsáveis externos (se aplicável)

Nome

Telefone Fax

Acompanhamento e avaliação

(descrever, com objectividade e identificando os tempos, o sistema de acompanhamento e avaliação)

8. INDICADORES DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROJECTO

INDICADORES DE IMPACTE

(indicar os itens que se deverão considerar para verificar se os objectivos específicos / metas propostos estão a ser alcançados, tendo em vista o nível de satisfação das necessidades da população-alvo / destinatários)

INDICADORES FINANCEIROS

9. FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES OU PRÉ-REQUISITOS DO ÊXITO DO PROJECTO

(descrever circunstâncias, acontecimentos, recursos e produtos de outros projectos / programas, que podem influir no êxito do projecto)

10. ORÇAMENTO
