



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mariana de Andrade Gonçalves de Marin Pombo

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador de Estágio na FEUC: Professora Doutora Susana Jorge

Orientador na Entidade: Dr. Carlos Alberto Vieira Lima

Coimbra, abril de 2014

Agradecimentos

**“És tu a Primavera que eu esperava,
A vida multiplicada e brilhante,
Em que é pleno e perfeito cada instante!”**

Sophia de Mello Breyner Andresen

A ti, Pai. Sinto a tua falta todos os dias!
À Mãe, às Manas; a luz dos meus olhos.
À Rosa, ao meu Padrinho Rui, à minha família.
Às melhores amigas do mundo: Ana, Vanessa, Bea, Íris, Joana, Nê.
À Dra. Marisa Santos.

Resumo

Este relatório tem como objetivo a apresentação das tarefas desenvolvidas durante o estágio curricular, que foi realizado na Fundação para os Estudos e Formação Autárquica (Fundação CEFA), entre setembro de 2013 e janeiro de 2014.

As mudanças introduzidas pela Nova Gestão Pública, tanto ao nível da modernização da sociedade como nos esforços do país na tentativa de controlar o défice das contas públicas, fazem o enquadramento para este relatório. É, portanto, essencial ter um profundo conhecimento ao nível da gestão de projetos para ser possível a sua aplicação e garantir a satisfação das necessidades e expectativas dos intervenientes e o consequente sucesso do projeto. Então, o tema principal deste relatório é a Gestão de Projetos. O tópico aparece interligado aos projetos de Formação-Ação cofinanciados pelo Fundo Social Europeu, que é enquadrado em Portugal pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), como parte integrante do Programa Operacional Potencial Humano (POPH).

Este trabalho visa, em particular, a apresentação prática de um exemplo de submissão de uma candidatura destes projetos de Formação-Ação e do seu acompanhamento e monitorização, dando especial enfoque ao Processo Contabilístico.

Com o desenvolvimento do tema foi possível concluir a necessidade de uma preparação exaustiva ao nível do tratamento normativo, de modo a que não se cometa erros que podem colocar em causa todo o financiamento. Atualmente, este aprofundamento parece deixado ao acaso, o que leva a um desconhecimento generalizado do programa por parte das entidades beneficiárias.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos, Formação-Ação, Fundo Social Europeu, POPH, Processo Contabilístico.

Abstract

This report has the goal of presenting the tasks developed during my curricular internship in the Fundação para os Estudos e Formação Autárquica (Fundação CEFA), between September 2013 and January 2014.

The changes introduced by the new public management, both at the country's efforts in trying to control the public deficit in the modernization of society, are the basis of this report. It is therefore essential to have a thorough knowledge of Project Management to be possible to apply and ensure the satisfaction of the needs and expectations of stakeholders and the consequent success of the project. So, the main theme of this report is the Project Management. The topic appears linked with the Action-Training projects that are co-financed by the European Social Fund, which is framed in Portugal by the National Strategic Reference (QREN), as part of the Human Potential Operating Program (POPH).

This paper aims, in particular, the practice of presenting an example of submitting an application these projects Training-Action and its follow-up and monitoring, giving special attention to the Accounting Procedure.

With the development of the subject it was able to conclude by the need for a thorough preparation at the normative level, so that mistakes are no made that can call into question the entire funding. Currently, this deepening seems to be left to chance, which leads to a general ignorance of the program by the beneficiaries.

Key Words: Project Management, Action-Training, European Social Fund, POPH, Accounting Procedure.

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 – Organigrama da Fundação CEFA (Fonte: http://www.cefa.pt/)	5
Figura 2 – Triângulo de Restrições	16
Figura 3 – Mapa das Fases do Ciclo de Vida de um Projeto	19
Figura 4 – Novo Mapa das Fases do Ciclo de Vida de um Projeto	20
Figura 5 – Categorias de Financiamento	24
Figura 6 – Distribuição europeia por grupos de idades	25
Figura 7 – Distribuição por grau académico	25
Figura 8 – Exemplo de um aviso de abertura no <i>site</i> oficial	34
Figura 9 – Insígnias de inclusão obrigatória	40
Figura 10 – Esquema representativo da nova abordagem de gestão	45
Figura 11 – <i>Print Screen</i> do SIIFSE – Entidade Beneficiária	47
Figura 12 – <i>Print Screen</i> do SIIFSE - Projeto	48
Figura 13 – <i>Print Screen</i> do SIIFSE – Intervenções	50
Figura 14 – <i>Print Screen</i> do SIIFSE – Caracterização das Intervenções	52
Figura 15 – <i>Print Screen</i> do SIIFSE – Metodologias das Intervenções	53
Figura 16 – <i>Print Screen</i> do SIIFSE – Custos	55
Figura 17 – <i>Print Screen</i> do SIIFSE – Reembolso Intermédio (Execução Física)	57
Figura 18 – <i>Print Screen</i> do SIIFSE – Reembolso Intermédio (Listagem da Despesa Paga)	58
Figura 19 – <i>Print Screen</i> do SIIFSE – Execução Física	60
Tabela 1 – Fatores de Sucesso da Gestão de Projetos	18
Tabela 2 – Construção da Chave de Imputação	38
Tabela 3 – Orientações e Metodologias dos Projetos de Formação- Ação	43
Tabela 4 – Distribuição das intervenções pelos momentos do projeto	49

Índice Geral

III. Agradecimentos	III
IV. Resumo	IV
V. Abstract.....	V
VI. Índice de Figuras e Tabelas.....	VI
VII. Índice Geral.....	VII
1. Introdução.....	1
2. Apresentação da Entidade	3
2.1. Breve História	3
2.2. Organização da Fundação	5
3. Principais atividades desenvolvidas no Estágio	9
3.1. Projeto de Assistência Técnica e Consultoria às Autarquias.....	9
3.2 Balanço Crítico.....	11
4. Enquadramento Teórico da Gestão de Projetos	13
4.1. Definições e enquadramento histórico	13
4.2. Intervenientes	15
4.3. Triângulo de restrições.....	16
4.4. Fatores de sucesso dos projetos	17
4.5. Ciclo de vida	19
4.6. Avaliação de Projetos.....	20
5. O Circuito do Financiamento	23
5.1. Fundo Social Europeu.....	23
5.2. O Quadro de Referência Estratégico Nacional.....	26
5.3. O Programa Operacional para o Potencial Humano.....	28

5.4. Eixo Prioritário 3	31
5.5. Circuito de uma candidatura	33
5.6 Execução de Projetos	39
6. Aplicação Prática com a apresentação e submissão das candidaturas	41
6.1. Considerações normativas comuns aos Projetos de Formação-Ação	41
6.2. O Projeto apresentado pela Fundação CEFA	44
7. Conclusão	63
8. Referências Bibliográficas	65
9. Cibergrafia	65
10. Legislação	66
11. Anexos	71
I. Grelha de Análise.....	71
II. Carimbo Oficial POPH	72
III. Nota Técnica nº 1/DGAL-POPH/2013.....	73
IV. Aviso de Abertura.....	76
V. Cronograma do Projeto.....	77
VI. Mapa de Custos Aprovado pelo POPH.....	78
VII. Comunicação Data de Início.....	79
VIII. Termo de Responsabilidade do Pedido de Reembolso	80

1. Introdução

Este relatório foi elaborado no âmbito da realização do estágio curricular incluído no plano de estudos do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, com a finalidade de obtenção do grau de Mestre em Gestão.

O estágio referido foi realizado entre 15 de setembro de 2013 e 31 de janeiro de 2014, na Fundação para os Estudos e Formação Autárquica (Fundação CEFA), em Coimbra. A instituição tem como propósito contribuir para o aperfeiçoamento e modernização da administração autárquica, através da formação dos seus agentes, da investigação aplicada, da assessoria técnica e da edição de obras especializadas.

As atividades desenvolvidas durante este período coincidiram com uma aprendizagem realizada ao nível da gestão dos projetos cofinanciados pelo Fundo Social Europeu, que a Fundação CEFA se propôs a realizar, com incidência no processo contabilístico dos programas de Formação-Ação.

Assim, afigura-se conveniente a divisão desta exposição em duas partes, que se subdividem posteriormente em vários capítulos. A primeira parte do Relatório está relacionada com a descrição do estágio curricular e relata, num primeiro capítulo, a apresentação da entidade, da sua história e da sua organização e, num segundo capítulo, as principais atividades desenvolvidas e uma breve reflexão crítica. Na segunda parte, o primeiro capítulo está reservado para uma apresentação teórica sobre o tema da Gestão de Projetos, o segundo capítulo descreve o circuito que é necessário percorrer para a realização de uma candidatura que permita concorrer ao financiamento do Fundo Social Europeu, sendo antecedido de um breve esclarecimento sobre o mesmo Fundo, o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e o Programa Operacional Potencial Humano (POPH). Encerra-se esta segunda divisória com a aplicação prática de um projeto de Formação-Ação, que foi planeado de modo a dar resposta à necessidade manifestada pelas autarquias locais em Portugal, contribuindo para uma melhoria global do seu desempenho e eficiência no atual contexto financeiro e de forma a cumprir o quadro legislativo em vigor.

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

Finalmente serão apresentadas as conclusões da aplicação do projeto em estudo, relacionadas principalmente com a gestão de projetos e a aplicação em causa na Fundação CEFA.

2. Apresentação da Entidade

2.1. Breve História

A 28 de maio de 1980, foi criado sob a dependência do Ministério da Administração Interna, o Centro de Estudos e Formação Autárquica I.P. (CEFA). Esta criação foi oficializada pelo Decreto-Lei nº 161/80, de 28 de maio. A ideia que fez nascer este Centro surgiu pela verificação do fortalecimento sucessivo do Poder Local, que exigia dos respetivos funcionários uma preparação complementar devido à crescente complexidade das suas funções.

Assim, segundo o diploma apresentado, o CEFA I.P. assegurou a “contribuição através do ensino e da assessoria técnica, para o aperfeiçoamento e modernização da Administração Autárquica” (artigo 2º). Ficando sob a dependência do Ministério da Administração Interna, como referido, ficou também dotado de autonomia administrativa e financeira (artigo 1º) e sujeito ao regime de instalação por um período de dois anos (artigo 3º).

Desde a sua fundação até ao presente, foram publicados vários diplomas legais que definiram e atualizaram a sua organização, a sua gestão e a sua certificação.

Em 1982 foi instituída uma primeira organização interna do CEFA I.P. pelo Decreto-Lei nº 76/82, de 4 de março, que assim estabeleceu “uma estrutura organizatória mínima que habilite os seus órgãos dirigentes”, sem colocar um fim ao regime de instalação imperante. Este regime seria terminado em 1985, quando o Decreto-Lei nº 62/85, de 13 de março, impôs um sistema de gestão participada entre a Administração Central e a Administração Local. Reforçado este facto pelo Decreto-Lei nº 97/92, de 28 de maio, foi também instituída a participação da Administração Central e Administração Local no Conselho Geral do CEFA I.P., enquanto órgão de definição das linhas de ação e de orientação da atividade.

Outro grande passo foi dado em 1998 quando, através de um reconhecimento no Decreto-Lei nº 50/98, de 11 de março, juntamente com o Instituto Nacional de Administração, o CEFA I.P. foi considerado organismo central de formação.

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

Conforme a Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2006, de 21 de abril, que adianta uma reestruturação da Presidência do Conselho de Ministros, oficializa-se que o CEFA I.P. deixa a alçada da Administração Central com uma nova situação jurídica que envolve a Associação Nacional de Municípios e a Associação Nacional de Freguesias.

Mesmo com esta novidade, a 28 abril de 2009, pelo Decreto-Lei nº 98/2009, o CEFA I.P. viria a ser extinto, dando lugar a uma fundação privada de utilidade pública, a Fundação para os Estudos e Formação Autárquica ou Fundação CEFA (artigo 3º), assumindo uma natureza jurídica mais coerente com as suas características e a atividade que ainda hoje desenvolve, e mantendo a solução jurídica implementada em abril de 2006. Um dos objetivos desta mudança foi manter a natureza que imperava desde a sua constituição, que remonta à década de 80, sendo que os fins fixados – “contribuir para o aperfeiçoamento e a modernização da administração autárquica, através da formação dos seus agentes, da investigação aplicada, da assessoria técnica e da edição de obras especializadas”¹ – são uma adaptação dos fins constantes no artigo 2º do Decreto-Lei nº 161/80, de 28 de maio.

Este processo, que tratava da instituição do novo modelo jurídico, viu a sua conclusão com a nomeação do Conselho Geral e de Administração, na Resolução do Conselho de Ministros nº 28/2010, de 8 de novembro.

Com o avançar dos anos e com a evolução do meio envolvente da Fundação CEFA, sentiu-se a necessidade de efetuar uma readaptação da estrutura através da alteração dos seus estatutos, de forma a garantir, segundo o Decreto-Lei nº 92/2012, de 16 de abril, “a racionalização da sua estrutura orgânica bem como a agilização dos respetivos processos decisórios”. Apesar das alterações ocorridas, é importante salientar que a sua sede manteve-se sempre na cidade de Coimbra e que a sua atividade foi desenvolvida, durante todo este período, em todo o território nacional.

¹ Artigo 5º do Decreto-Lei nº 98/2009, de 28 de abril

2.2. Organização da Fundação

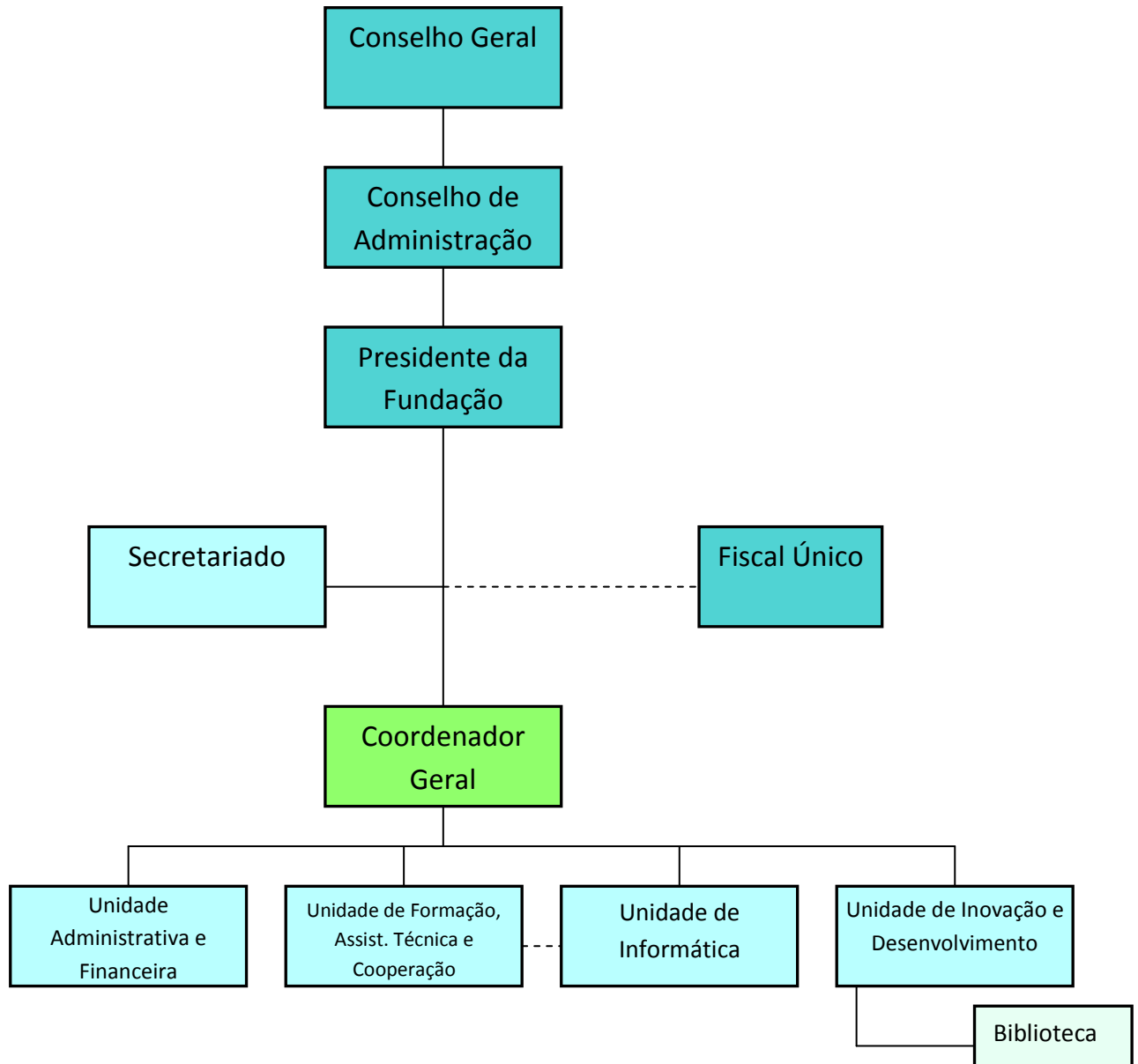


Figura 1 – Organigrama da Fundação CEFA (Fonte: <http://www.cefa.pt/>)

2.2.1. Órgãos Sociais da Fundação CEFA

Como podemos verificar pela Figura 1, o Conselho Geral, o Conselho de Administração, o Presidente da Fundação e o Fiscal Único são os órgãos que constituem a estrutura interna da Fundação CEFA. O Decreto-Lei nº 92/2012, de 16 de abril, estabelece a composição, nomeação e competências dos órgãos da Fundação CEFA.

O Conselho Geral é composto por 11 membros, ou vogais, que são nomeados mediante despacho governamental e estão distribuídos por: Associação Nacional de Municípios Portugueses (4 vogais), Associação Nacional de Freguesias (2 vogais), Governo (2 vogais), associações sindicais dos trabalhadores locais (2 vogais) e instituições ligadas à ciência e tecnologia, ao ensino superior, à formação na administração pública e à cooperação internacional (1 vogal). É destes onze vogais, representados pelos mais diversos organismos, que é nomeado o Presidente do Conselho Geral (artigo 21º).

São funções do Conselho Geral a aprovação do seu regimento interno, das linhas gerais de funcionamento, e dos códigos de Ética e regras de conduta da Fundação CEFA, bem como discutir e aprovar os planos de atividades, orçamentos, relatórios e contas anuais (artigo 22º).

Relativamente ao Conselho de Administração, os elementos também são nomeados por despacho governamental, sendo composto por um Presidente, após consulta à Associação Nacional de Municípios Portugueses, e por dois vogais não executivos, em representação dos municípios e das freguesias (artigo 25º).

Compete ao Conselho de Administração, entre outros, a preparação dos planos de atividades, orçamentos, relatórios e contas anuais, exercer a gestão financeira, patrimonial e dos recursos humanos da Fundação CEFA, criar, transformar ou extinguir serviços ou estabelecimentos, e fixar o quadro de pessoal e a sua remuneração (artigo 26º).

Por inerência, o Presidente do Conselho de Administração é o Presidente da Fundação CEFA. Assim, cabe ao Presidente representar a Fundação, convocar e presidir às reuniões do Conselho de Administração, supervisionar a administração da Fundação, aprovar e autorizar as propostas de âmbito geral, autorizar diretamente a realização de despesas, e garantir a observância dos estatutos e regulamentos. Na sua ausência, o

Presidente pode delegar as suas competências num vogal do Conselho de Administração que ele próprio designará (artigo 31º).

Finalmente, uma inovação do Decreto-Lei nº 92/2012, de 16 de abril, face à orgânica anterior, é o Fiscal Único que tem como função principal a fiscalização da Fundação e deve ser constituído por um revisor oficial de contas ou uma sociedade de revisores oficiais de contas, contando com um suplente da mesma categoria profissional. Este órgão tem como principais competências verificar se a administração da Fundação é exercida de acordo com a lei e com os estatutos, emitir um parecer sobre as propostas de planos de atividades, de orçamentos, relatórios, contas anuais e constituição de fundos de reserva, elaborar o relatório anual da sua ação de fiscalização e o relatório sucinto da sua atividade (artigo 32º e 33º).

2.2.2. Serviços Internos da Fundação CEFA

Tão importante como referir os órgãos máximos da Fundação CEFA é fazer uma breve explicação da sua organização e uma pequena apresentação dos seus serviços internos. Esta organização está espelhada no artigo 36º do Decreto-Lei nº 92/2012, de 16 de abril, que diz que se rege “por regulamentos próprios, aprovados pelo Conselho de Administração” onde “se estabelece a estrutura e organização dos diversos serviços”, as suas competências, o seu funcionamento e a dotação do pessoal.

Assim, tendo como base a Figura 1, concluímos que a estrutura orgânica da Fundação CEFA é constituída pelos serviços de Secretariado, Unidade Administrativa e Financeira, Unidade de Formação, Assistência Técnica e Cooperação, Unidade de Informática e Unidade de Inovação e Desenvolvimento.

Exercer apoio administrativo e técnico aos órgãos sociais da Fundação CEFA, principalmente ao seu Presidente, e articular as suas funções com os restantes serviços, são as principais funções do Secretariado.

Relativamente à Unidade Administrativa e Financeira, é importante referir que está dividida em duas áreas de atuação. Uma é a de Contabilidade e Tesouraria, que exerce a organização contabilística, a gestão financeira e patrimonial, o inventário, e a execução de operações financeiras, englobando, além dos serviços contabilísticos, os

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

serviços de tesouraria e de gestão de contratos de aprovisionamento. A outra é a de Gestão de Pessoal e Assessoria Jurídica, promovendo a aplicação do regime jurídico adequado aos trabalhadores e colaboradores, realizando tarefas de administração e gestão de recursos humanos, expediente, organização e desenvolvimento de processos administrativos e apoio jurídico aos serviços da Fundação CEFA.

Quanto à Unidade de Formação, Assistência Técnica e Cooperação, facilita também o entendimento a sua divisão em áreas de atuação, à semelhança da Unidade Administrativa e Financeira. A área da Formação é responsável pela promoção e organização das atividades de formação da Fundação, englobando todos os pontos obrigatórios presentes nos diplomas que regulam estas ações de formação. A área de Assistência Técnica e Cooperação tem a seu cargo as relações institucionais da Fundação CEFA, sendo também responsável pela divulgação das suas atividades e pela prestação de serviços à Administração Local. Tem também como competência apoiar o Presidente e a Fundação na elaboração de projetos e consultoria técnica, incorporando ainda a assessoria técnica a concursos de recrutamento de pessoal e de certificação de entidades.

A Unidade de Informática é responsável pelo bom funcionamento de todos os computadores e periféricos, dos diferentes *softwares*, o sistema interno de correio eletrónico, os sistemas de informação e do sítio da *Internet* da Fundação CEFA, tendo sempre em vista a fiabilidade e segurança.

Finalmente, a Unidade de Inovação e Desenvolvimento, onde se inclui a Biblioteca, constitui um serviço cultural e informativo que tem como objetivo a gestão documental e o desenvolvimento de serviços que promovam e facilitem o acesso às diversas fontes de informação, tanto por formandos, como formadores e funcionários, em concordância com as suas necessidades.

A proposta da Fundação CEFA para as atividades a desenvolver abrangia a integração numa equipa na área de consultoria às autarquias e na colaboração interventiva nas atividades do núcleo de fundos comunitários da Fundação. Assim, a estagiária integrou a Unidade de Formação, Assistência Técnica e Cooperação. A supervisão de todo o processo ficou a cargo do Dr. Carlos Alberto Vieira Lima, Coordenador Geral da Fundação.

3. Principais atividades desenvolvidas no Estágio

Como já foi referido, o estágio curricular decorreu durante o primeiro semestre do ano letivo de 2013/2014.

Os objetivos propostos pela Fundação CEFA estavam relacionados com a colaboração na implementação de ações que apontam a reorganização das estruturas e dos modelos e que promovem intervenções que culminam na melhoria dos processos de gestão das autarquias. Para tal, o trabalho seria baseado em variados domínios: melhoria da eficiência e redução de custos, otimização do uso das TIC, auditoria interna e controlo de gestão, e excelência em gestão. Outro dos objetivos, que acabou por ser a atividade principal do estágio, visava a colaboração com o Núcleo de Fundos Comunitários, cuja responsabilidade assenta em todo o processo de candidatura, adicionado à sua monitorização.

3.1. Projeto de Assistência Técnica e Consultoria às Autarquias

Tal como se verificará no capítulo 6, este projeto tem como finalidade solucionar problemas existentes e definir novas estratégias para as Autarquias, de forma a cumprirem todos os diplomas legais recentemente aprovados², que fixam novas regras nas atividades da Administração Local. Estes projetos, quando foram pensados, firmaram como objetivo obter financiamento do Fundo Social Europeu (FSE), tendo por isso sido integrados, como Projetos de Formação-Ação, na tipologia 3.4 do Programa Operacional para o Potencial Humano (POPH).

A Fundação CEFA afirma-se como organismo que está formalmente habilitado, sendo dotado de conhecimentos ao nível da elaboração da candidatura do projeto, bem como de todo o controlo e acompanhamento da sua execução física e financeira. Foi neste âmbito que este estágio curricular se inseriu.

Aquando do início do estágio, em setembro, os projetos já tinham passado por toda a fase de planeamento e todos os documentos necessários para a submissão das

² Lei nº 22/2012, de 30 de maio; Lei nº 43/2012, de 28 de agosto; Lei nº49/2012, de 29 de agosto.

candidaturas já estavam elaborados. Submeteram-se 52 candidaturas, correspondentes ao mesmo número de municípios que se tornaram, assim, entidades beneficiárias.

No entanto, os projetos não tiveram início no momento esperado. Após a submissão das candidaturas, houve uma ligeira demora na assinatura dos contratos, pois no ano de 2013 muitos destes municípios viram alteradas as suas estruturas a nível do executivo camarário, por força das eleições autárquicas. Assim, devido a estas mudanças nas estruturas diretivas, foi necessária, em vários municípios, a abertura de um novo concurso, onde foi também solicitado uma nova apresentação do projeto. A demora da chegada às entidades beneficiárias das notificações de aprovação por parte do POPH, foi mais um contratempo que contribuiu para o atraso das datas inicialmente estabelecidas. Consequentemente, o projeto que era para arrancar em setembro de 2013, teve finalmente início em dezembro de 2013 e, em alguns casos, em janeiro de 2014.

Passada a fase da assinatura dos contratos, era altura de submeter os pedidos de alteração para que fossem corrigidas as datas das intervenções dos projetos e os custos distribuídos para cada ano civil. Como estes projetos têm a duração de doze meses, houve projetos que mantiveram a plurianuidade, mas houve outros que passaram a ser realizados somente em 2014.

Para além de corrigir os ficheiros relativos aos custos de todos os municípios, readaptando as horas de formação que ocorreram em 2013, era necessário submeter todas as informações na plataforma, o Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu³.

As tarefas desempenhadas basearam-se no objetivo estipulado para colaboração no núcleo de fundos comunitários. Durante as primeiras semanas, enquanto era imprevisível a data de início dos projetos, foi necessário compreender o funcionamento das entidades públicas, os conceitos essenciais e o processo, principalmente, ao nível da contabilidade. Posteriormente, e totalmente enquadrado com o tema escolhido para a elaboração do presente Relatório, foi indispensável estudar e compreender algumas leis e documentos que validam todas as informações relativas ao FSE e ao POPH, tais como o

³ “Instrumento de gestão, certificação, registo de fluxos financeiros, controlo, acompanhamento, avaliação, monitorização física e financeira das operações apoiadas pelo FSE.” (Fonte: <https://www.igfse.pt/>)
O link do sistema é <https://siifse.gren.igfse.pt/>.

Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de dezembro, o Despacho Normativo nº 4-A/2008, de 24 de janeiro e o Despacho nº 18474/2008, de 10 de julho. Estes regulamentos são essenciais para um bom desempenho na submissão da candidatura e no controlo e acompanhamento do processo, a nível pedagógico (que corresponde à preparação da formação) e financeiro.

Finalmente, aquando o desenvolvimento dos projetos, coube à estagiária dar apoio à Dra. Marisa Santos ao nível da correção de todos os ficheiros relativos aos custos, uma vez que não foram realizadas, em 2013, as horas inicialmente previstas. Aprendeu também a trabalhar com a plataforma do Fundo Social Europeu, ferramenta essencial na gestão do projeto, pois é essa a forma de comunicação com a entidade de gestão (o Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu), sendo nesse sistema que se submetem todas as informações relativas ao projeto, seja a nível da execução física, de custos ou de documentos de despesa.

3.2 Balanço Crítico

Tomar como opção a realização de um estágio curricular como conclusão do Mestrado em Gestão, foi a escolha mais acertada. Durante o percurso académico aprende-se muito, principalmente a nível teórico, e esta oportunidade possibilita um contacto direto com a realidade com que se lidará no final do curso. É uma excelente forma de se poder aplicar os conhecimentos adquiridos e, até, de experimentar as várias áreas, para melhor se delinear o futuro. Na Faculdade de Economia foi bastante importante a aprendizagem adquirida em todas as cadeiras onde se teve oportunidade de abordar a temática deste Relatório, como por exemplo a cadeira de “Avaliação de Projetos”. As cadeiras na área da Contabilidade Pública foram uma grande lacuna, que seria interessante colmatar mais tarde.

Com o estágio na Fundação CEFA foi dada à estagiária a grande vantagem de poder trabalhar com uma equipa muito competente, que conseguiu transmitir e ensinar o máximo de experiências que se podia adquirir, durante os poucos meses de permanência

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

na entidade. Conclui-se que foi uma atividade bastante enriquecedora e que me ajudou a desenvolver tanto competências profissionais, como pessoais.

Considera-se que este tempo foi bastante produtivo, ainda mais por ter sido dada a oportunidade de trabalhar com projetos cofinanciados e fundos comunitários. Cada vez mais é uma opção para as empresas/entidades públicas recorrer a fundos comunitários para conseguirem colocar alguns dos seus projetos em prática, nomeadamente aqueles que sem este apoio não seriam concretizáveis.

Como aspeto menos positivo, é de salientar o tempo de espera pelo início dos trabalhos, o que, como foi referido, em nada esteve relacionado com a entidade que acolheu a estagiária.

4. Enquadramento Teórico da Gestão de Projetos

O objetivo deste capítulo é fazer uma abordagem sobre a temática da gestão de projetos. Para isso, torna-se fundamental iniciar pela apresentação de uma definição de projeto e por um breve enquadramento histórico relativo ao tema.

4.1. Definições e enquadramento histórico

Segundo Miguel (2009), podemos definir projeto como sendo uma “sequência de atividades, únicas, complexas e interligadas”, que tem um início e um fim bem definidos e um objetivo a atingir. Existe também, normalmente, um orçamento rigoroso e o projeto deve ser produzido dentro dos padrões de qualidade que o distinguem. Assim, falamos num conjunto de atividades disposto numa certa ordem, que surge de circunstâncias que não voltam a acontecer, pelo menos da mesma forma, e que depende de relações lógicas ou técnicas entre as atividades. Por norma, os projetos têm apenas um objetivo, mas há projetos de grandes dimensões que podem ser divididos em sub-projetos. No que diz respeito à singularidade, o produto ou serviço pode pertencer a uma categoria ampla, mas deve ter características que o diferenciam de outros projetos.

Relativamente à gestão de projetos, segundo Pereira (2011), define-se como a aplicação do conhecimento, das competências, das ferramentas e das técnicas, de forma a alcançar os objetivos do projeto em causa. É importante não esquecer que esta aplicação é feita de forma a garantir a satisfação das necessidades e expectativas dos *stakeholders* (ou intervenientes). Esta gestão é concretizada ao longo de cinco grupos de processos ou fases, sendo eles a iniciação, o planeamento, a execução, a monitorização e controlo e o encerramento. Simplificando, com a gestão de projetos garante-se um processo que conduzirá o projeto em questão ao seu objetivo final e, conseqüentemente ao sucesso, focando numa gestão devidamente estruturada e orientada para as suas características.

O início da aplicação da gestão de projetos, tal como refere Pereira (2011), ou de apenas alguns conceitos, remonta às primeiras grandes construções, como são exemplo as Pirâmides Egípcias (aprox. 490 a.C.). No entanto, a grande expansão desta disciplina

dá-se pela década de 50 do século XX, com o desenvolvimento de programas de criação de mísseis e visitas espaciais, e com o aparecimento dos computadores como grande impulsionador. Anterior a esta data, importa referir alguns factos como sendo a evolução dos *Gantt Charts* em 1914 na 1ª Guerra Mundial, para o desenvolvimento da técnica de calendarização e monitorização, e em meados dos anos 40, como técnica de visualização em rede de processos industriais, do *Process Flow Charts*.

Para completar a informação referida, os *Gantt Charts* são uma das formas mais utilizadas para apresentar atividades (tarefas ou eventos) em função do tempo. Cada atividade é representada por uma barra, sendo que sua a posição e o seu comprimento indica a data de início, duração e fim da atividade (<http://www.gantt.com/>).

Voltando ao ano de 1950, foi criada a técnica PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e a técnica CPM (*Critical Path Method*), para a melhoria do planeamento e do controlo de projetos. Assim, a análise PERT é fundamental na identificação das atividades que possivelmente podem originar atrasos na conclusão do projeto (Alves, 1993). O método CPM difere da técnica anteriormente descrita por não associar incertezas nos tempos atribuídos para as tarefas (Alves, 1993).

Mais tarde, estes dois métodos foram combinados e surgiu o método GERT (*Graphical Evaluation and Review Technique*), que tornou mais realista as análises referida anteriormente.

Para colmatar a falta de um conceito que permitisse sistematizar o desempenho do projeto relativamente ao custo, ao tempo e à carga de trabalho, em 1970 surgiu a ideia de *Earned Value*, que tem como objetivo servir como sinais de alerta numa fase inicial, para os problemas do projeto serem oportunamente detetados, ou para explorar de forma eficiente as oportunidades do projeto, fornecendo respostas importantes para os gestores dos projetos (Vanhoucke, 2010).

Atualmente assiste-se a uma crescente evolução na criação de áreas especializadas de apoio à gestão, os *Project Management Offices* (PMO), para ajudar o gestor a conquistar os objetivos dos projetos com sucesso, criando técnicas e ferramentas adaptadas às variadas necessidades das empresas.

4.2. Intervenientes

Em concordância com a ideia de Miguel (2009), às pessoas ou entidades envolvidas no projeto, seja pelo seu envolvimento ativo ou apenas pela afetação positiva ou negativa dos seus interesses, ou ainda às partes que tenham a possibilidade de exercer influência, chama-se intervenientes ou *stakeholders*. Estes podem ser internos ou externos à organização.

A identificação destes intervenientes é fundamental para o sucesso do projeto, pois pela determinação das suas expectativas e/ou necessidades, é possível geri-las e influenciá-las de forma a alcançar o sucesso.

De um modo genérico, podemos identificar uma lista predefinida de *stakeholders*, salvaguardando sempre a possibilidade de alterações consoante o projeto (Miguel, 2009):

- Cliente/utilizador: pessoa, a título individual ou coletivo, que solicitou e contratou o projeto, ou que usufrui do produto final;
- Fornecedores: pessoa, a título individual ou coletivo, subcontratada para executar partes, por vezes até a totalidade, do projeto;
- Gestor de Projeto: pessoa responsável pela gestão do projeto, supervisionando as áreas administrativas, económico-financeiras e de investigação;
- Influenciadores: “Grupos ou pessoas que não estão diretamente relacionados (...) mas que, devido à posição que ocupam (...), podem influenciar o desenrolar do projeto” (Miguel, 2009);
- Equipa de Gestão do Projeto: membros diretamente envolvidos na prossecução das atividades do projeto;
- Patrocinador (Sponsor): pessoa ou entidade que fornece para os recursos para o projeto, financeiros ou não;
- Project Management Offices: integra a equipa administrativa, equipa responsável pelo projeto. A sua responsabilidade pode ser direta ou indireta e passa pelo aconselhamento e recomendação de políticas e procedimentos.

Existem muitos outros intervenientes, que podemos identificar consoante as especificidades, natureza e características do projeto. Importa referir que estes papéis podem sobrepor-se e que a influência pode ser positiva ou negativa. Há dificuldades acrescidas em gerir as expectativas dos *stakeholders*, quando os seus objetivos diferem.

4.3. Triângulo de restrições

Há características de um projeto e restrições essenciais que merecem destaque. A Figura 2 representa a situação e a sua dinâmica. Assim, tal como explica Miguel (2009), “o triângulo representa um sistema em equilíbrio antes do início dos trabalhos. O comprimento dos lados é suficiente para abarcar a área gerada pela definição do âmbito e da qualidade”. A área representa, ainda, os recursos disponíveis para o projeto, e é limitada pelas linhas que representam o seu custo (ou orçamento), o tempo (ou prazo) e o âmbito.

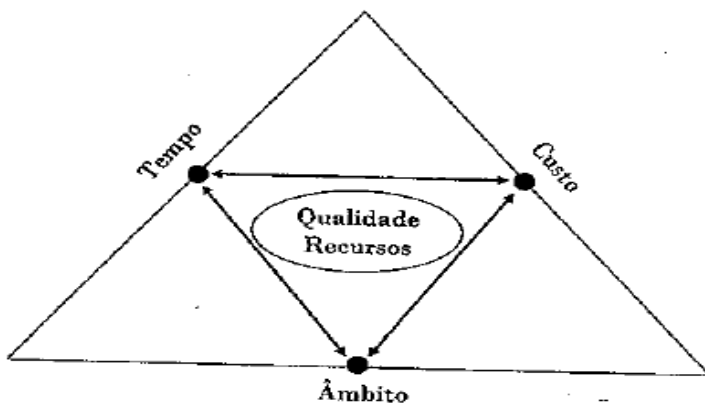


Figura 2 – Triângulo de Restrições
(Fonte: Miguel, 2009, p.11)

Elaborando e explicando o que foi referido, os recursos são os meios usados no projeto, das pessoas aos equipamentos e instalações. Os Recursos estão, ainda, relacionados com a *Qualidade*, representada no produto final do projeto. Por sua vez, o custo é o financiamento disponível para a realização das ações, que é previamente identificado e cumprido rigorosamente. O âmbito corresponde ao trabalho que vai ser realizado para um certo produto final, que também é previamente definido. Adicionalmente, tal como Pereira (2011) afirmou, podemos concluir que se conhece o

“quê” (o objeto), mas o “como” (a forma de alcançar os objetivos) e o “por quem” (por que intervenientes) podem não estar definidos no início do projeto.

Por último, é importante salientar que os lados do triângulo, portanto as restrições, influenciam-se mutuamente, sendo que um dos lados não pode ser modificado sem ter impacto nas outras restrições. Apesar da flexibilidade inerente ao projeto, num caso extremo, se se alterarem em demasia as restrições dos projetos, é a qualidade que é altamente afetada. Por exemplo, pegando na ideia apresentada, do triângulo representar um sistema em equilíbrio. “É certo que algo vai ser alterado pouco tempo depois do início do desenvolvimento – talvez o cliente pretenda um requisito adicional (...), talvez as oportunidades de mercado tenham mudado e seja necessário antecipar a entrega dos resultados do projeto, ou talvez um membro da equipa deixe a empresa e seja difícil substituí-lo” (Miguel, 2009).

4.4. Fatores de sucesso dos projetos

Como já foi referido no capítulo anterior, idealmente o projeto deve atingir o seu objetivo cumprindo todas as restrições. Juntando a satisfação dos clientes a esta equação, ficamos com a definição simplificada de sucesso.

Atualmente, com a evolução da capacidade de inovação, e com as exigências dos intervenientes cada vez mais elevadas, cumpre-se uma nova definição do sucesso. A primeira definição só é válida, quando se alcança o sucesso sem se atingir os níveis de exigência (Miguel, 2009). Assim, importa tentar entender o ponto de vista dos *stakeholders* relativamente ao produto final ideal (Miguel, 2009):

- Cliente/utilizador: pretende benefícios específicos e o respeito das restrições;
- Gestor de Projeto: avalia o sucesso consoante o nível a que atingiu as metas relativas aos prazos, orçamentos e objetivos;
- Equipa de Gestão do Projeto: tal como o gestor de projeto, avalia o sucesso deste, mas dá importância à realização pessoal também; como exemplo, avalia os benefícios pessoais e profissionais de ter trabalhado nesse projeto;

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

- Patrocinador (Sponsor): pretende que o projeto traga benefícios à sua pessoa/organização, sem qualquer impacto negativo, tornando-se relevante na estratégia implementada.

De acordo com o mesmo autor (Miguel, 2009), é possível fazer ainda outro tipo de classificação de fatores de sucesso, tendo simplesmente em conta a perspetiva do cliente (Fatores Primários de Sucesso) e os benefícios internos (Fatores Secundários de Sucesso), tal como se pode verificar na Tabela 1. Esta classificação dá apoio ao gestor de projeto, aquando do desenvolvimento de um plano de gestão de risco e a tomada de decisão sobre os mesmos.

Fatores Primários de Sucesso	Cumprir o prazo definido
	Cumprir o custo orçamentado
	Cumprir os indicadores de qualidade
	Ser bem aceite pelo cliente
Fatores Secundários de Sucesso	Usar nome do cliente como referência em negócios futuros
	Proporcionar o alinhamento com a estratégia da organização
	Fornecer eficiência e eficácia às operações
	Manter uma conduta ética
	Manter uma boa reputação no mercado
	Cliente atribuir mais trabalhos à organização
	Manter boas relações com os movimentos populares (ex. movimentos ambientalistas)

Tabela 1 – Fatores de Sucesso da Gestão de Projetos (Fonte: Miguel, 2006, p.32)

4.5. Ciclo de vida

Segundo Burke (1992), “um projeto passa por várias etapas ou fases distintas, desde a sua conceção, passando pela execução do projeto até à conclusão do mesmo. Essas fases são conhecidas coletivamente como o Ciclo de Vida do Projeto”⁴.

Quanto mais profundo for o conhecimento das fases, melhor é o controlo dos gestores e diretores sobre os recursos e sobre o caminho para atingir o sucesso.

Devido à complexidade e diversidade dos projetos, é muito difícil haver acordo entre as indústrias relativamente às fases deste ciclo de vida. As etapas apresentadas são definições teóricas que podem ser aplicadas a vários tipos de projetos. Estas fases, consoante a indústria, podem ter diferentes designações. As denominações mais comuns são as apresentadas na Figura 3:



Figura 3 – Mapa das Fases do Ciclo de Vida de um Projeto

De seguida apresenta-se uma breve descrição de cada fase com base em Miguel (2009):

- **Fase de iniciação (ou fase conceptual)** – contempla uma primeira avaliação do risco e do impacto nas restrições em conjunto com os recursos;
- **Fase de planeamento** – aperfeiçoamento dos elementos analisados anteriormente, juntamente com a definição dos recursos necessários e dos parâmetros para as restrições; inclui a preparação inicial da documentação necessária;

⁴ “A project passes through a number of distinct phases or stages, from project conception, through project execution to project completion. These phases are known collectively as the “Project Life Cycle” (Burke, 1992, p.11).

- **Fase de monitorização e controlo (ou fase de testes)** – com a documentação concluída, é a última oportunidade de padronização;
- **Fase de execução (ou fase de implementação)** – são integrados os recursos, humanos e todos os necessários, para uma saudável execução do projeto; se for o caso, poderá ser incluído nesta fase o ciclo de vida do produto;
- **Fase de encerramento** – formalização da aceitação dos resultados e avaliação de todos os parâmetros para a verificação do cumprimento de todas as restrições.

Completando a visão do autor, poderá associar-se a fase de Monitorização e Controlo às fases de Planeamento e de Execução, uma vez que, tal como será explicado no ponto seguinte, a avaliação (ou fase de Monitorização e Controlo) poderá ser inserida em qualquer etapa do projeto. Assim, podemos readaptar a figura anterior, como mostra a Figura 4:

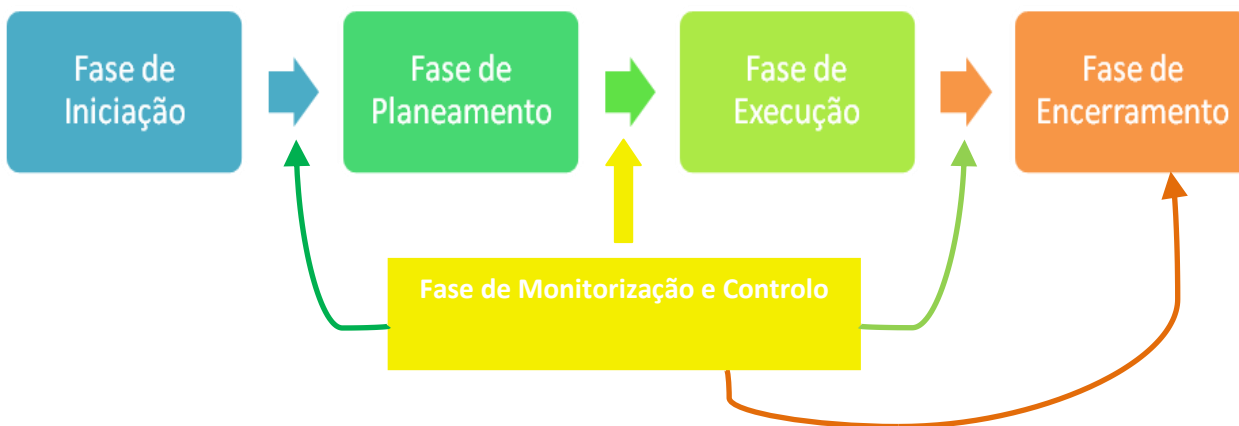


Figura 4 – Novo Mapa das Fases do Ciclo de Vida de um Projeto

4.6. Avaliação de Projetos

Anteriormente definiu-se projeto como sendo a ordenação de um conjunto de atividades que se realizam com um propósito, pela combinação de variados recursos, sejam eles humanos, materiais ou financeiros. Esse propósito consiste na obtenção de um resultado, como um efeito concreto que advém da realização do projeto, ou de um produto (Ander-Egg, 1999).

Segundo Serrano (2008), é possível reconhecer os erros e os sucessos das várias etapas de um dado conjunto de atividades, recorrendo à realização de uma avaliação. Esta trata-se de um processo de reflexão que permite explicar, observar e testar os resultados. Ainda pelo mesmo o autor, a avaliação não deve ser vista como uma última etapa, mas deve ser encarada como um meio para fazer evoluir o projeto, adequando os recursos disponíveis e alterando, se necessário, o decorrer das ações.

De uma forma geral, a avaliação de projetos abrange três grandes vertentes que procuram responder a diferentes preocupações: a avaliação financeira, a avaliação económica e a avaliação social. Pode, ainda, ser realizada em fases distintas do projeto, seja no início (referida como avaliação *ex-ante*) ou durante e/ou no fim do projeto (avaliação *ex-post*).

Para fazer uma avaliação coerente e fiável, há certas questões que devem ser respondidas, tendo especial destaque a identificação da natureza da avaliação - o quê? - e a definição dos objetivos da avaliação - para quê? (Serrano, 2008).

Relativamente à natureza, é importante determinar desde cedo se a pretensão é de avaliar os destinatários, a planificação do projeto, o desenvolvimento ou o resultado final. Espinoza (1986, *apud* Serrano, 2008) defende que os elementos definidos anteriormente devem ser avaliados consoante a fase em que o projeto se encontra (as fases estão descritas no ponto 4.5, o Ciclo de Vida). Como exemplo, o mesmo autor aponta o método das variáveis como forma de avaliação, definindo variável como “o fator que pode ter diferentes comportamentos, ou uma característica ou propriedade que pode variar entre indivíduos e conjuntos” (Espinoza, 1986, *apud*; Serrano, 2008, p.85). Assim, estas variáveis dividem-se em:

- Independentes: “constituem a causa do fenómeno estudado”;
- Dependentes: o seu valor está correlacionado “com as mudanças das variáveis independentes”;
- Intermédias: “constituem variáveis de ligação entre as variáveis independentes e as dependentes”.

Ainda quanto à natureza, Espinoza (1986, *apud* Serrano, 2008) refere também o método dos indicadores para a avaliação do projeto, esclarecendo que os indicadores

devem ser vistos como a unidade utilizada para medir o grau de obtenção de uma meta, que foi previamente estabelecida. Ainda segundo o autor, os indicadores devem ser mensuráveis e objetivamente verificáveis. Também Ander-Egg (1999, p.63), menciona os indicadores, adiantando que estes têm a função de estabelecer um padrão para “medir, avaliar ou mostrar o progresso de uma atividade, a respeito das metas estabelecidas em relação à entrega de recursos utilizados, a obtenção dos seus produtos e do alcance dos seus objetivos. A opção e composição dos indicadores está condicionada pela qualidade e quantidade de dados disponíveis, que estão, por sua vez, dependentes dos recursos afetos à realização da avaliação e das previsões efetuadas aquando da planificação do projeto.

Por sua vez, os objetivos da avaliação estão implícitos na definição de que Serrano (2008) cita. Então, Weiss (1975, *apud* Serrano, 2008, p.87) define como objetivo da avaliação do projeto a mensuração dos “efeitos de um programa em comparação com as metas propostas, a fim de contribuir para a tomada de decisões subsequentes” sobre o projeto e para a programação e execução futura. Simplificando, e ainda segundo Weiss (1975, *apud* Serrano, 2008, p.87) a avaliação tem como objetivos, não só determinar o grau de “pertinência, idoneidade e eficácia” de um projeto, mas também facilitar o processo de tomada de decisão para impulsionar, evoluir, modificar ou melhorar o projeto inicialmente idealizado.

Após esta breve introdução teórica, segue-se a apresentação e o funcionamento dos financiamentos do Fundo Social Europeu. Estes dois capítulos juntar-se-ão na aplicação prática, quando se explicar o processo de elaboração de candidatura.

5. O Circuito do Financiamento

5.1. Fundo Social Europeu

5.1.1. Apresentação

O Fundo Social Europeu (FSE) é, a par com o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), um fundo estrutural. Trata-se de um instrumento financeiro da política regional da União Europeia, que tem por objetivo reduzir as diferenças de desenvolvimento entre as regiões e os Estados Membros.

Foi em 1957, aquando da assinatura do Tratado de Roma, que instituiu a então Comunidade Económica Europeia, que foi criado o Fundo Social Europeu, tornando-se, assim, o fundo estrutural mais antigo. Caracteriza-se por ser o principal instrumento financeiro da União Europeia que tem como funcionalidade primordial apoiar os cidadãos na melhoria dos seus níveis de educação e de qualificação, concretizando os objetivos estratégicos da política comunitária de emprego (www.igfse.pt).

Com a colaboração dos Estados Membros, o FSE prossegue uma estratégia de investimento em programas e políticas, que têm como objetivo específico o desenvolvimento de competências e o melhoramento de perspetivas profissionais dos cidadãos europeus e uma sociedade inclusiva.

Este fundo estrutural é gerido através de ciclos de programas de sete anos, sendo negociados entre os Estados Membros, o Parlamento Europeu e a Comissão Europeia, a estratégia que define os objetivos principais e o orçamento.

Podemos, então, afirmar que o FSE é o principal instrumento europeu de promoção de emprego, contribuindo também para a melhoria do mesmo, e de garantia de oportunidades mais justas para os cidadãos da União Europeia, investindo fundamentalmente no capital humano. Desempenha um papel importante na concretização dos objetivos da Europa e na minimização das consequências da crise económica que se atravessa (<http://ec.europa.eu>).

Podemos aferir, no *site* da Comissão Europeia, que há três prioridades deste financiamento bem vincadas, que resultam da definição do FSE. Estas passam pelo aumento da adaptabilidade dos trabalhadores e das empresas, dotando os primeiros com novas competências e as segundas com novas formas de trabalhar; melhorar o acesso ao

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

emprego e equipar as pessoas com novas competências; e ajudar as pessoas de grupos desfavorecidos para uma melhor integração na sociedade e no quotidiano.

Relativamente à implementação do FSE, tal como a sua conceção, é realizada com base numa parceria entre a Comunidade Europeia e as autoridades nacionais e regionais.

As regiões da UE dividem-se em quatro categorias para efeitos de financiamento, tendo como indicador o correspondente PIB *per capita* comparado com a média da União Europeia. Por esse motivo, o nível de financiamento do FSE e o tipo de projetos financiados diferem consoante a região. As categorias referidas estão divididas por dois objetivos, tal como se pode observar na Figura 5: o objetivo da convergência, que promove o crescimento e a criação de empregos nos Estados Membros e nas regiões menos desenvolvidas; e o objetivo da competitividade regional e do emprego, que se aplica a todas as áreas excedentes, como propósito de ajudar as regiões e as populações a anteciparem e responderem à mudança para reforçarem a sua competitividade e melhorarem as perspetivas de emprego. As regiões abrangidas pelo regime de transição, nas fases de saída faseada e entrada faseada, estão no processo de mudança do objetivo de convergência para o objetivo de competitividade regional e emprego.

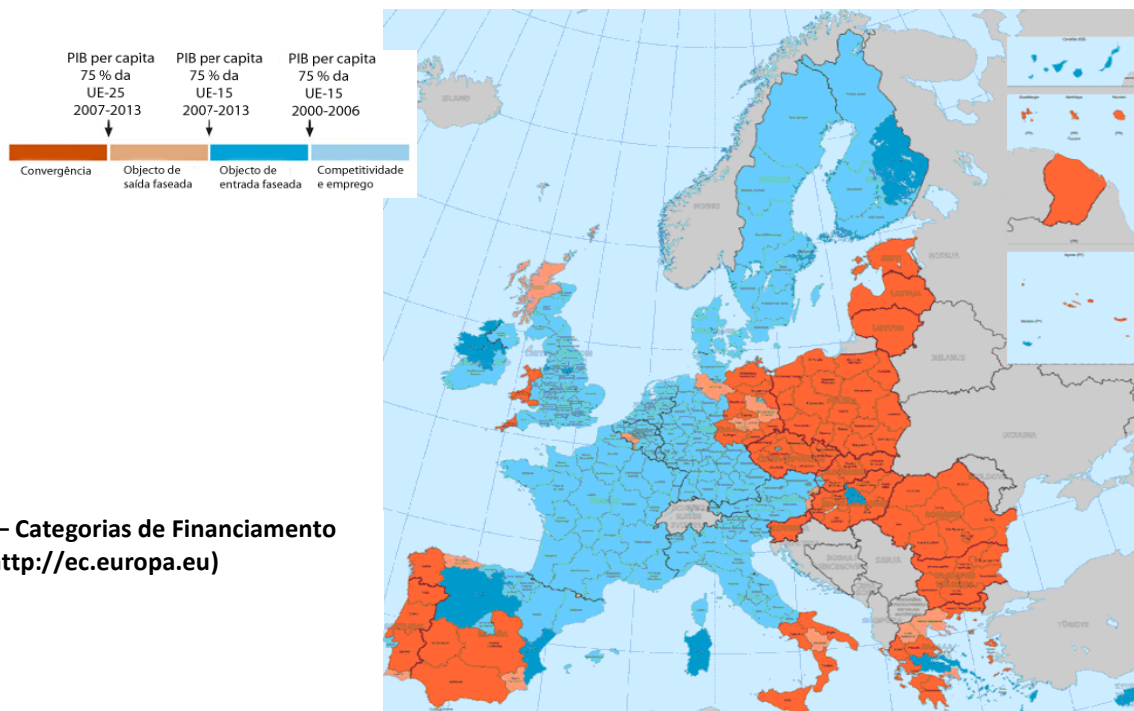


Figura 5 – Categorias de Financiamento
(Fonte: <http://ec.europa.eu>)

É ainda importante referir que são financiados “dezenas de milhares de projetos locais, regionais e nacionais associados ao emprego em toda a Europa”⁵. Estes projetos não correspondem a um só padrão, podendo diferir no que respeita à natureza, à dimensão e aos objetivos, pautando sempre por responder a uma ampla variedade de públicos-alvo. As Figuras 6 e 7, referentes a 2012, são a prova desse facto. Na Figura 6, observa-se que no financiamento estão representados todos os grupos de idades, sendo a maioria pessoas entre os 25 e os 54 anos de idade (vulgarmente referida como idade ativa), e na Figura 7 percebe-se que têm acesso ao financiamento pessoas com os mais diferentes graus académicos, compreendendo na sua maioria pessoas com pouca formação, sendo em Portugal o equivalente ao 9º e 12º ano de escolaridade.

Figura 6 – Distribuição europeia por grupos de idades
(Fonte: <http://ec.europa.eu>)

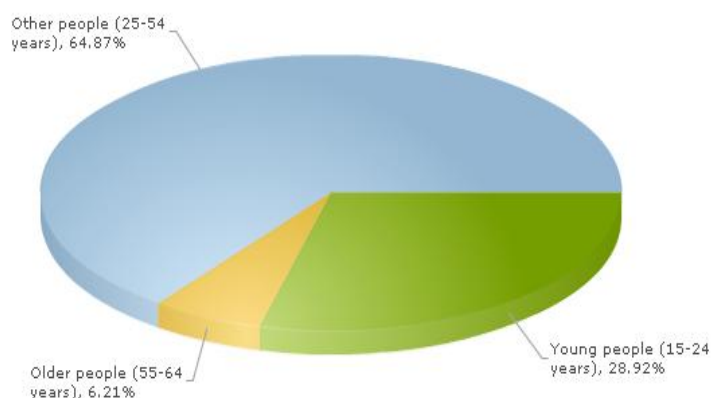
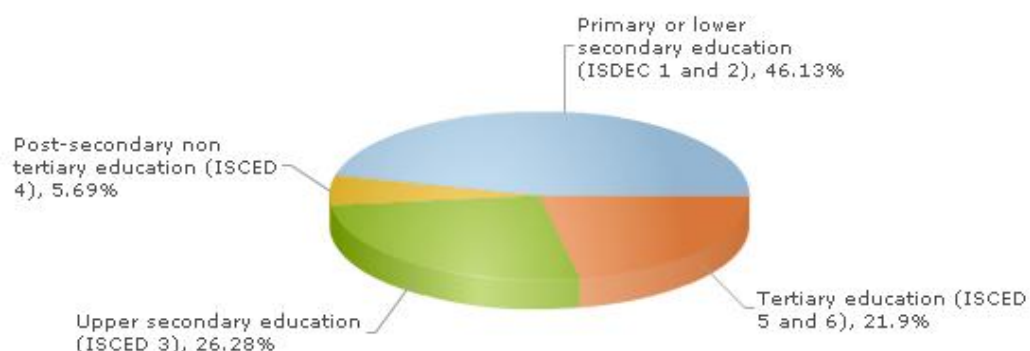


Figura 7 – Distribuição por grau académico
(Fonte: <http://ec.europa.eu>)



⁵ <http://ec.europa.eu>

5.1.2. FSE em Portugal

De forma a melhorar a qualidade do sistema de educação e formação, e assim combater o desemprego, Portugal recorre à ajuda do Fundo Social Europeu. O objetivo assenta sempre em dar a possibilidade aos cidadãos de obter novas competências para garantir o sucesso no mercado de trabalho.

Com o impulso do FSE na oferta de formação adicional e especializada, está a criar-se uma força de trabalho qualificada e empregável. Com o valor que Portugal recebe da União Europeia por este fundo, é um facto que, mais de 260 000 jovens conseguiram bolsas de estudo universitárias e que foram criados novos programas de estágios nas empresas, abrindo uma nova esperança para o crescimento futuro (<http://ec.europa.eu>).

5.2. O Quadro de Referência Estratégico Nacional

5.2.1 Apresentação e Orientações

“O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013”⁶. Ou seja, o QREN é um programa que adequa os fundos comunitários à realidade do nosso país, definindo, em concordância com os vetores europeus, as diretrizes para a distribuição dos fundos, de modo a garantir rigor na sua aplicação.

Segundo o site oficial, o principal propósito estratégico do QREN passa pela qualificação dos portugueses, “valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação” e ainda engloba “a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial”, num quadro que valoriza a igualdade de oportunidades e que insiste no aumento da eficiência e eficácia da qualidade das instituições públicas.

A estrutura orgânica do QREN compreende vários órgãos. A entidade responsável pela direção política é a Comissão Ministerial de Coordenação do QREN, a Comissão Técnica de Coordenação do QREN dirige a coordenação e monitorização estratégica, e o

⁶<http://www.qren.pt/np4/qren>

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional em conjunto com o Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu e com a Inspeção Geral de Finanças, exercem funções de controlo e auditoria, para a monitorização financeira do Fundo de Coesão e dos Fundos Estruturais.

Há três grandes Agendas Operacionais Temáticas que asseguram a concretização do propósito acima mencionado e que, por sua vez, são operacionalizadas pelos diferentes programas operacionais.

Primeiramente surge a Agenda Operacional para o Potencial Humano que promove a qualificação escolar e profissional, o emprego e a inclusão social, e valoriza a igualdade de género e a cidadania plena. Por sua vez, a Agenda Operacional para os Fatores de Competitividade, promove o estímulo da qualificação do tecido produtivo, através da inovação, desenvolvimento tecnológico e do empreendedorismo, da melhoria dos fatores externos da empresa, com especial incidência na redução de custos públicos. Finalmente há a Agenda Operacional para a Valorização do Território, que pretende dotar o país, englobando as suas regiões e sub-regiões, de melhores condições para incentivar ao investimento e para melhorar o quotidiano da população ([http:// www.qren.pt](http://www.qren.pt)).

Os Programas Operacionais (PO), que correspondem à operacionalização das agendas temáticas supracitadas, tal como refere o sitio oficial, dividem-se em:

- Temáticos, sendo cofinanciados pelo FSE, o PO Potencial Humano, e pelo FEDER, o PO Fatores de competitividade e o PO Valorização do Território, sendo este último também cofinanciado pelo Fundo de Coesão.
- Regionais do Continente, cofinanciados pelo FEDER, englobando os PO Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve.
- das Regiões Autónomas, o PO Açores e o PO Madeira, cofinanciados pelos dois Fundos Estruturais.
- de Cooperação Territorial, com os programas Transnacional, Transfronteiriça, Inter-regional e Redes de Cooperação Inter-regional, cofinanciados pelo FEDER.
- de Assistência Técnica, com o PO Assistência Técnica FEDER e o PO Assistência Técnica FSE.

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

Para a concretização do QREN foi necessário um investimento dos fundos comunitários de cerca de 21,5 mil milhões de euros, correspondente à dotação total revista de executar até 2015. Na distribuição deste montante há 3 critérios a ter em conta, sendo eles a necessidade de reforçar as dotações destinadas à qualificação dos recursos humanos, os financiamentos dirigidos à promoção do crescimento sustentado da economia portuguesa e a relevância financeira dos PO Regionais do Continente. No final de 2012, a taxa de execução deste quadro já era equivalente a 56,90%, ou seja, a 12,2 mil milhões de euros (<http://www.observatorio.pt/>).

No próximo ponto será abordado em concreto o PO Potencial Humano, começando por uma breve generalização de forma a enquadrar o projeto que é o ponto central deste relatório.

5.3. O Programa Operacional Potencial Humano

O Programa Operacional Potencial Humano (POPH) é uma das formas de concretização das Agendas Temáticas do QREN, e caracteriza-se por ser um programa multiobjectivo. Segue as orientações comunitárias, procurando estimular o potencial de crescimento sustentado da economia portuguesa. Para que os objetivos sejam alcançáveis, este programa operacional conta com uma comparticipação do Fundo Social Europeu de cerca de 70% da sua dotação global (Relatório de Execução de 2012).

Os principais investimentos têm lugar no âmbito do emprego, da educação e formação, do desenvolvimento científico e tecnológico e da inovação, de modo a alcançar uma capacidade de criação de riqueza conciliável com os objetivos de crescimento e coesão ambicionados para a sociedade portuguesa.

Na concretização dos objetivos enumerados, o programa segue quatro prioridades, tal como enumerado no *site* oficial do POPH:

- Superar o défice estrutural de qualificações da população portuguesa, idealizando o ensino secundário como referencial mínimo de qualificação e dirigindo a aposta a jovens e adultos;

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

- Promover o conhecimento científico, a inovação e a modernização do tecido produtivo, através do alargamento das qualificações de pós graduação e do apoio a formações críticas à mudança organizacional e a abordagens integradas dos processos formativos;
- Estimular a criação e a qualidade do emprego, evidenciando a promoção do empreendedorismo e os mecanismos de apoio à transição que apoiam o contacto dos jovens com o mercado de trabalho;
- Promover a igualdade de oportunidades, através do desenvolvimento de estratégias integradas e de base territorial para a inserção social de pessoas vulneráveis a trajetórias de exclusão social, integrando a igualdade de género como fator de coesão social.

Com todas as reformas previstas para implementação pelo POPH, é importante dar relevo aos resultados que se pretendem alcançar no fim do quadro comunitário, que se resumem à criação de 29 000 bolsas de formação avançada, de 8 000 projetos de criação de emprego, de 160 Organizações não Governamentais (ONG) com projetos de promoção de igualdade de género, e à abrangência de 35 000 pessoas no âmbito de contratos de desenvolvimento social (www.poph.qren.pt).

Assim, conclui-se que o POPH tem uma relevância estratégica essencial para o conjunto de necessidades conhecidas do QREN.

A estrutura base da atividade do POPH é constituída por 10 eixos prioritários (<http://www.poph.qren.pt/>):

- **Eixo Prioritário 1 – Qualificação Inicial**

O principal objetivo é o aumento da qualificação dos jovens e a consequente adequação das suas qualificações às necessidades, ao aumento da competitividade e da coesão social da economia portuguesa, através da promoção da empregabilidade.

- **Eixo Prioritário 2** – Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida

A este eixo cabe o reforço da qualificação da população adulta ativa e o desenvolvimento de competências fundamentais à modernização da economia e do tecido empresarial.

- **Eixo Prioritário 3** – Gestão e Aperfeiçoamento Profissional

Neste ponto a finalidade é desenvolver formações relacionadas com processos de modernização organizacional, reestruturações e transformações produtivas.

- **Eixo Prioritário 4** – Formação Avançada

Relativamente à Formação Avançada, as bandeiras são o avanço científico e tecnológico nacional de forma a beneficiar o progresso económico e social, elevando os níveis de qualificação e de desempenho dos dirigentes, tanto de empresas como das instituições públicas.

- **Eixo Prioritário 5** – Apoio ao Empreendedorismo e à Transição para a Vida Ativa

Este eixo propõe-se a “promover o nível, a qualidade e a mobilidade do emprego, privado e público, nomeadamente através do incentivo ao espírito empresarial, do apoio à integração no mercado de trabalho de desempregados, do apoio à transição de jovens para a vida ativa e do incentivo à mobilidade”.

- **Eixo Prioritário 6** – Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social

Este eixo caracteriza-se por juntar vários instrumentos de política, nomeadamente de apoio à inserção social e profissional, de forma a criar uma maior equidade social no acesso aos seus direitos, à educação e qualificação e ao mercado de trabalho.

- **Eixo Prioritário 7** – Igualdade de Género

Os objetivos essenciais do eixo relativo à Igualdade de Género passam pela interiorização deste tópico nas estratégias de educação e formação, da implementação da igualdade de oportunidades tanto na integração como na participação no mercado de trabalho, no equilíbrio entre a relação trabalho-família por todos os membros do agregado familiar.

- **Eixo Prioritário 8** – Algarve

“Integra as regiões elegíveis para financiamento pelos Fundos Estruturais”, que é determinado pela posição ocupada pela região relativamente ao seu desenvolvimento económico.

- **Eixo Prioritário 9** – Lisboa

Tal como no eixo anterior, integra “as regiões elegíveis para financiamento pelos Fundos Estruturais”, desta vez “a título do Objetivo da Competitividade Regional e do Emprego”.

- **Eixo Prioritário 10** – Assistência Técnica

Tem a finalidade de sustentar variadas atividades da área da gestão, nomeadamente de “acompanhamento e controlo interno, avaliação e informação”.

5.4. Eixo Prioritário 3

Tal como foi descrito no ponto anterior, o Eixo Prioritário 3 é dirigido para o desenvolvimento de formações para a melhoria de processos de modernização nas organizações, de reestruturações e transformações produtivas, englobando a promoção da capacidade de inovação, gestão e modernização das entidades, com foco para a Administração Pública.

Primeiramente, a intervenção do eixo passa pela resposta a carência de competências especializadas em empresas ou entidades públicas que vejam as suas necessidades focar-se na inovação, na presença em mercados internacionais e no reforço da produção. Num segundo ponto, pretende-se o reforço da importância do investimento na formação contínua, sendo essencial a procura constante de formação, tanto por parte dos trabalhadores como das empresas. Está também incluído neste eixo, por último, o apoio à formação na Administração Pública, de modo a desenvolver a especialização da gestão e inovação. (www.poph.qren.pt)

As tipologias de intervenção deste eixo prioritário são:

3.1.1 - Programa de Formação-Ação para Pequenas e Médias Empresas

3.1.2 - Programa de Formação–Ação para Entidades da Economia Social

3.2 - Formação Para a Inovação e Gestão

3.3 - Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central e Local e dos Profissionais da Saúde⁷

3.4 - Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local

3.5 - Qualificação dos Profissionais do Setor da Educação

3.6 - Qualificação dos Profissionais de Saúde

Relacionada com o tema deste Relatório, a tipologia que importa aprofundar é a tipologia 3.4 que é referente à Qualificação dos profissionais da Administração Pública Local.

Relativamente à abrangência, aos objetivos e aos destinatários, encontra-se estipulado no Despacho nº 18474/2008, de 10 de julho, e são partilhados pela tipologia 3.3, 3.4 e 3.6. Na formalização e execução da candidatura, cada tipologia já tem os seus documentos específicos.

Assim, os projetos no âmbito da tipologia 3.4 devem ser desenvolvidos no contexto da Administração Pública Local, em Portugal continental, abrangendo o eixo nº 3 (Norte Centro e Alentejo), o eixo nº 8 (Algarve) e o eixo nº 9 (Lisboa).

Os seus objetivos passam pelo apoio a ações de formação estratégicas para a gestão e a inovação na administração pública, e a promoção do desenvolvimento de competências técnicas, científicas e comportamentais de forma a acompanhar a modernização dos serviços, que nas autarquias locais é indispensável ao processo de descentralização administrativa.

Por último, importa também saber quais os destinatários destas ações, que no caso da tipologia apresentada são englobados os ativos com vínculo laboral às entidades públicas da administração local autárquica.

⁷ A tipologia 3.4 partilha o seu Regulamento Específico com a tipologia 3.3 e 3.6. A tipologia 3.3 tem como objeto a Administração Pública Central, a tipologia 3.4 trata apenas a formação dos profissionais da Administração Pública Local e a tipologia 3.6 engloba somente os profissionais de saúde.

5.5. Circuito de uma candidatura

A forma indicada para que um projeto seja cofinanciado pelo Fundo Social Europeu, é submetendo uma candidatura que cumpra determinadas regras e requisitos.

De uma forma geral, tal como enuncia o artigo 37º do Decreto Regulamentar nº84-A/2007⁸, de 10 de dezembro, “considera-se financiamento público a soma da contribuição comunitária com a contribuição pública nacional, calculada em função do custo total elegível aprovado deduzido do montante da contribuição privada, definida nos termos dos regulamentos específicos dos PO e das receitas próprias dos projetos, quando existam”.

Para se dar início a esse processo de candidatura integrada nos programas acima descritos, há uma sequência de passos necessários para que decorra da forma correta. É muito importante ter em conta que qualquer falha no cumprimento dos regulamentos é punível com a perda do financiamento, em parte ou na sua totalidade, tal como descrito nos artigos 42º e 43º do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de dezembro⁹.

Relativamente ao processo de submissão, numa primeira fase é necessário a entidade responsável pela gestão efetuar uma Análise de Admissibilidade do projeto em questão, seguindo os requisitos formais propostos pelo POPH e os requisitos específicos, presentes no artigo 8º do Despacho nº 18474/2008 de 10 de julho, que representa o Regulamento Específico da tipologia apresentada.

Esta análise admite o seguinte caminho:

- Publicação do aviso de abertura de concurso, por parte do POPH, no sitio da Internet oficial, tal como apresentado na Figura 8;

⁸ Decreto que “estabelece o regime geral de aplicação do FSE”.

⁹ Abordam a suspensão de pagamento e a redução de financiamento, respetivamente.

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

The screenshot shows the website www.poph.qren.pt. The header includes a search bar with the text 'Palavras-chave' and a search button. Below the header, the logo 'POPH' is displayed, followed by the slogan 'QUALIFICAR É CRESCER.' and the full name 'PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO'. A navigation menu contains links for 'SUGESTÕES', 'NOTÍCIAS', 'LINKS', 'MAPA DO SÍTIU', and 'CONTACTOS'. The main content area features a large green banner with the numbers 1 through 10. Below this, there is a sidebar with various menu items such as 'APRESENTAÇÃO', 'Quem Somos Programa', 'Comissão de Acompanhamento', 'Estudos e Relatórios', 'Apoios Concedidos', 'Informação e Publicidade', 'Glossário', 'LEGISLAÇÃO', 'Comunitária Nacional', 'Regulamentação Específica', 'SISTEMA DE INFORMAÇÃO', and 'ÁREA RESERVADA'. The main content area displays a notice titled 'TI 3.4 e 8.3.4 - Abertura de Candidaturas' dated 16-05-2013. The notice text states: 'A Comissão Diretiva informa que decorre entre os dias 16 de maio e 27 de junho de 2013 o período para apresentação de candidaturas ao POPH no âmbito das tipologias de intervenção 3.4 e 8.3.4 - Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local, de acordo com o âmbito e condições definidas no respetivo aviso de abertura.' Below the notice, there are links for 'Anúncio de Abertura de Candidaturas', 'Nota Técnica', and 'Grelha de Análise'. At the bottom of the page, there are logos for the European Union, the Portuguese Government, and the Algarve Region, along with the text 'PLT 2013'.

Figura 8 – Exemplo de um aviso de abertura no *site* oficial (Fonte: www.poph.qren.pt/)

- Apresentação, pelo proponente, da candidatura exclusivamente pelo Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu (SIIFSE);
- Envio do Termo de Responsabilidade, devidamente assinado pela Direção da entidade, produzido pelo Sistema no prazo máximo de 10 dias.

Posteriormente, para se realizar uma Análise Técnica, o segundo passo, deve cumprir-se as seguintes etapas:

- Verificação do cumprimento dos Critérios de Seleção pelo organismo intermédio, a Direção Geral das Autarquias Locais (DGAL), conforme o artigo 9º do Despacho nº 18474/2008, de 10 de julho;
- Preenchimento da Grelha de Análise constante no *site* do POPH (ANEXO I), pela DGAL.
- Hierarquização das candidaturas, consoante os resultados apresentados pela avaliação referida anteriormente, tal como referido no nº 3 do artigo 11º do Despacho nº 18474/2008, de 10 de julho.

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

A fase seguinte deste processo é a Análise Financeira, cuja regulamentação podemos ler no nº2 do artigo 11º do Despacho nº 18474/2008, de 10 de julho, e que tem em máxima consideração as disposições previstas no Despacho Normativo nº 4-A/2008 de 24 de janeiro, que é referente aos custos elegíveis para efeitos de cofinanciamento.

Para finalizar o processo de candidatura, é proferida uma Proposta de Decisão pelo secretariado técnico do POPH, após audiência dos interessados, também regulamentada pelo nº2 do artigo 11º do Despacho nº 18474/2008, de 10 de julho. As entidades beneficiárias são notificadas com a decisão no prazo máximo de 60 dias, como expõe o nº 5 do artigo 11º do mesmo despacho e, conforme o nº6, a entidade beneficiária deve devolver o Termo de Aceitação, novamente devidamente assinado pela Direção, à comissão diretiva do POPH no prazo de 15 dias. Se o período de adiamento do projeto for superior a 90 dias em relação à data de início prevista ou à data do conhecimento da decisão, ou se o referido termo não for enviado no prazo estipulado, a decisão fica caducada (artigo 30º do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de dezembro).

Após este processo concluído, as entidades beneficiárias devem ter atenção e, se necessário, atualizar os seus contactos no SIIFSE (como sejam a morada, o telefone, o fax o endereço de *e-mail* e o nome da pessoa responsável pelo projeto), para que os interlocutores não se deparem com dificuldades de comunicação.

Pelo disposto no nº 1 do artigo 17º do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de dezembro, as entidades devem conter as certidões (de constituição, registo e certificação de formação) atualizadas desde a data de apresentação da candidatura, apresentando a sua constituição regularizada e o seu devido registo.

Aquando do início do projeto, é necessário haver uma comunicação, através do SIIFSE, da data real de início do mesmo. Com esta comunicação a entidade fica apta a receber um adiantamento de 15% do valor total aprovado (artigo 40º do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de dezembro).

Quando existe a necessidade de proceder a uma alteração à decisão de aprovação, segundo o artigo 12º do Regulamento Específico (Despacho nº 18474/2008, de 10 de julho), os pedidos são formalizados mediante apresentação de formulário

próprio. Se não houver uma notificação no prazo de 30 dias, o pedido pode considerar-se deferido.

O passo seguinte é a submissão do Pedido de Reembolso das despesas incorridas e pagas. Pelo artigo 13º do mesmo Regulamento Específico e pelo artigo 40º do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de dezembro, este pedido deve seguir também num formulário próprio, acompanhado da listagem de despesas pagas e da submissão dos mapas de execução financeira e física, com uma periodicidade bimestral, sendo que tem de ser entregue até ao dia 10 do mês seguinte. Remetendo ao mesmo artigo do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de dezembro e ao artigo 16º do Despacho nº 18474/2008, de 10 de julho, é igualmente necessária a apresentação da Prestação de Contas Anual, a que se dá o nome de “Reembolso Intermédio”. Este engloba a entrega da informação anual de execução física e financeira da candidatura, através do SIIFSE, até ao dia 15 de fevereiro de cada ano.

Finalmente, o Pedido de Pagamento de Saldo Final, o último momento relativo à execução física, deve ser apresentado 45 dias após a data da conclusão da candidatura e, tal como os pedidos referidos anteriormente, deve ser submetido na plataforma do Fundo Social Europeu. Este último pedido representa a finalização de todo o processo.

5.5.1. Custos Elegíveis

O diploma que regula os custos elegíveis dos projetos no âmbito do POPH, a sua natureza e os seus limites, é o Despacho Normativo nº 12/2012, de 21 de maio.

No que diz respeito aos Custos Máximos, pelo artigo 23º do referido despacho, os custos máximos elegíveis dos projetos formativos são aferidos em função do indicador custo por hora e por formando. Fica excluído deste cálculo os encargos com formandos e com formadores. O indicador supracitado é calculado com base no somatório dos encargos com outro pessoal afeto ao projeto, dos encargos com rendas, alugueres e amortizações, dos encargos diretos com a preparação, acompanhamento, desenvolvimento e avaliação, e dos encargos gerais do projeto. No entanto, este indicador tem um valor máximo, estabelecido pelo quadro I do anexo I do Despacho Normativo nº 12/2012, de 21 de maio, que, para a Qualificação dos profissionais da

Administração Pública, é de 2,5€ (dois euros e cinquenta cêntimos) por hora e por formando.

As entidades beneficiárias têm flexibilidade para gerir a dotação aprovada para o conjunto de encargos referidos no cálculo do indicador (relembrando, encargos com outro pessoal afeto ao projeto, encargos com rendas, alugueres e amortizações, encargos diretos com a preparação acompanhamento, desenvolvimento e avaliação e encargos gerais do projeto), respeitando sempre o custo total aprovado.

Para a identificação dos Custos Elegíveis, para além do artigo 35º do Decreto Regulamentar nº 4/2010 de 15 de outubro, deve ter-se em consideração o mesmo artigo do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de dezembro.

De acordo com o exposto nesses artigos, são considerados nesta categoria os custos que cumpram os requisitos apresentados:

- Custos que são suscetíveis de financiamento;
- Custos efetivamente incorridos e pagos pelas entidades beneficiárias para a execução das ações que integram a candidatura aprovada pela autoridade de gestão e para as quais haja relevância contabilística e evidência fáctica dos respetivos bens e serviços;
- Custos que cumpram com os princípios da economia, eficiência e eficácia, e da relação custo/benefício;
- Custos previstos em regulamento específico: custos indiretos até um máximo de 20% dos custos diretos de uma operação; custos decorrentes da aplicação de escalas normalizadas de custos unitários; montantes fixos destinados a cobrir a totalidade ou parte dos custos de uma operação, desde que não exceda os 50 000€.

O período de elegibilidade das despesas apresenta-se entre os 60 dias anteriores à data de apresentação da candidatura e a data final de apresentação do Pedido de Saldo Final.

Os custos comuns que a entidade beneficiária entenda imputar ao projeto, devem estar sustentados por uma “chave de imputação” construída com base em pressupostos

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

tecnicamente justificados e passíveis de serem evidenciados. Esta “chave” deve permitir uma leitura multidimensional, devendo conter indicadores que integram elementos de implementação do projeto no espaço físico em que se desenvolve. No quadro que se segue (Tabela 2), apresentam-se as fórmulas utilizadas na construção da “chave” referida, de forma a auxiliar o cálculo dos custos.

	Indicador	Elementos de Cálculo da Chave	Chave de Imputação
A	Atividade Financiada	Custos diretos da atividade <u>ou</u> proveitos (subsídios à exploração) <u>ou</u> outro elemento justificável	$A(A+B) = x\%$
B	Atividade não Financiada	Custos diretos da atividade <u>ou</u> proveitos da atividade não financiada <u>ou</u> outro elemento justificável	
C	Formandos ou Adultos a frequentar o CNO ou outro tipo de destinatários	Nº de formandos <u>ou</u> outros destinatários por projeto, por mês ou outro elemento temporal	Nº de destinatários por mês / Nº total de destinatários da entidade por mês = $y\%$
D	Volume de Formação	Volume de Formação	Volume de formação do projeto / Volume de formação total = $z\%$
E	Horas de utilização de equipamentos	Nº de horas de utilização de um determinado equipamento <u>ou</u> Nº de horas de utilização de ligação à Internet	Horas de utilização do projeto / Horas totais de utilização = $w\%$
F	Utilização de Espaços	Áreas utilizadas ou Nº de salas utilizadas	Áreas utilizadas no projeto / Áreas Totais = $k\%$
G	Horário de Funcionamento	Horário Diurno e Noturno	Horas de utilização / Horário Total = $h\%$

Tabela 2 – Construção da Chave de Imputação (Fonte: Circular Normativa nº 3/CD/2010, de 9 de abril)

Finalmente, em sede de saldo final, o montante máximo elegível é calculado em função do volume de horas executado e do custo por hora aprovado no primeiro momento do projeto, sendo que o montante aprovado para encargos com formandos

pode ser incrementado até um limite de percentagem, desde que justificado e respeitando o custo total aprovado para a candidatura.

5.6 Execução de Projetos

Após a apresentação dos passos necessários para a formalização da candidatura e de todos os pedidos fundamentais para quando é necessário submeter alterações, torna-se imperativo explicar a execução que se torna desejável concretizar. Há três pontos-chave a respeitar e a cumprir: a elaboração de um processo técnico-pedagógico e de um processo contabilístico, e as diretrizes relacionadas com a informação e publicidade. Estas informações estão dispostas, respetivamente, nos artigos 32º, 31º e 34º do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de dezembro.

Relativamente ao Processo Técnico-Pedagógico, é necessário organizar um *dossier* técnico de candidatura onde se encontram os documentos que comprovam a execução das várias ações, tais como:

- Programa e cronograma das ações;
- Manuais e textos de apoio;
- Indicação dos formadores e do seu certificado de aptidão profissional;
- Indicação do processo de seleção dos formandos e a sua ficha de inscrição;
- Folhas de registo de assiduidade;
- Sumários das sessões, provas, testes e relatórios e atas de reuniões;
- Avaliação de desempenho dos formadores;
- Originais de toda a publicidade e informação produzida para divulgação das ações.

Este processo deve estar sempre atualizado e disponível no local onde normalmente decorre a ação, sendo entregue às autoridades de gestão sempre que solicitado.

No Processo contabilístico, as entidades beneficiárias ficam obrigadas à organização contabilística de todos os documentos comprovativos de despesa imputada, como sejam faturas, recibos, cheques e extratos bancários, e a registar nos documentos originais o carimbo fornecido pelo POPH (ANEXO II). A informação apresentada no SIIFSE relativa ao

valor total dos documentos e respetiva taxa de imputação, deve ser coincidente com a indicação no carimbo.

Quando acontece o corte de uma despesa, pelas autoridades competentes, a entidade pode solicitar a sua reanálise no reembolso seguinte, mediante justificação. Tal despesa não pode ser reinserida no sistema, uma vez que cada documento de despesa só pode ser introduzido uma única vez. No que diz respeito à submissão de despesas, apenas se pode considerar as que foram efetivamente liquidadas, sendo que para isso o seu débito bancário deve ocorrer em data anterior à da apresentação do reembolso. Caso contrário, há a possibilidade de não serem consideradas elegíveis.

Também este processo deve manter-se organizado e atualizado, sendo igualmente entregue às autoridades de gestão sempre que solicitado.

Como último ponto, as medidas mais importantes referentes à Informação e Publicidade dizem respeito à inclusão das insígnias nacionais e da União Europeia, a referência ao financiamento do Fundo Social Europeu e o lema do programa a definir pela autoridade de gestão (Figura 9). Esta obrigação estende-se aos anúncios publicados nos meios de comunicação, às capas e contracapas dos materiais distribuídos nas ações de formação, aos diplomas ou certificados de frequência e às infraestruturas.



Figura 9 – Insígnias de inclusão obrigatória
(Fonte:www.pph.qren.pt)

6. Aplicação Prática com a apresentação e submissão das candidaturas

6.1. Considerações normativas comuns aos Projetos de Formação-Ação

A Formação-Ação destaca-se por ser uma modalidade que se ajusta ao desenvolvimento da formação orientada para o aperfeiçoamento das competências profissionais dos trabalhadores que se enquadram na categoria de profissionais da Administração Pública Local, e que lidam com a modernização e com o desenvolvimento das organizações.

Conforme o disposto no artigo 2º do Despacho Conjunto nº 694/2003, de 7 de julho, os objetivos destes projetos passam por promover o desenvolvimento das competências dos trabalhadores e das organizações com o pensamento assente na modernização, contribuir para a focalização na resolução e identificação de estratégias para a resolução de problemas organizacionais concretos, construir um processo harmonioso com metodologias formativas variadas e permitir a medição objetiva da evolução e do impacto da formação. Ainda à luz do mesmo Despacho, é obrigatório executar-se estes projetos num prazo máximo de 12 meses.

No que diz respeito ao regime de financiamento, para complementar o artigo 37º do Decreto Regulamentar nº84-A/2007, de 10 de dezembro, são definidas regras mais específicas pelo Despacho nº 18474/2008, de 10 de julho. Então, pelo artigo 13º, sabe-se que “o financiamento público dos projetos realizados no âmbito da presente tipologia de intervenção corresponde à soma da contribuição comunitária com a contribuição pública nacional” sendo que a repartição constante neste artigo atribui 79,08% para a primeira e 20,92% para a última. Estas percentagens vão ser fundamentais para o cálculo das rubricas relativas aos encargos elegíveis e aos adiantamentos concedidos.

As intervenções orientadas para estes objetivos devem integrar-se em cinco domínios: melhoria de eficiência e redução de custos (com um peso de 30%), excelência em gestão (com um peso de 30%), otimização do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (com um peso de 20%), auditoria interna e controlo de gestão (com um peso de 10%), e apoio à mobilidade interna (com um peso de 10%). Esta distribuição está presente na Nota Técnica nº1/DGAL-POPH/2013 (ANEXO III).

Outro ponto importante que distingue estes projetos é a consideração tida pelas características do público-alvo e das diferentes realidades organizacionais, sendo que o projeto deve ser adaptado consoante a situação em que se vê inserido.

De modo a alcançar o sucesso nos projetos de Formação-Ação é imprescindível cumprir determinadas regras relativas à formação da equipa pedagógica e à organização e metodologias. Tal como menciona o artigo 3º do Despacho Conjunto nº 694/2003, de 7 de julho, a equipa pedagógica tem de ser constituída por uma equipa pluridisciplinar de formadores, visto que é um projeto para o desenvolvimento dos conhecimentos com incidência na realidade em que o formando se encontra. Os vários tipos de profissionais que podem criar esta equipa são:

- Formador, que é responsável pela formação em sala, preparando, desenvolvendo e avaliando sessões de formação;
- Formador-consultor, que fica responsabilizado pelo apoio ao auto-estudo e formação personalizada e que acompanha o levantamento e o diagnóstico de problemas e a implementação de planos de ação;
- Coordenador pedagógico, que é responsável pela coordenação da equipa pedagógica e pela monitorização do processo de aprendizagem.

Uma entidade apenas pode apresentar uma candidatura por região, sendo que o projeto formativo tem a flexibilidade de poder candidatar-se apenas a certos domínios, podendo integrar um ou mais, respeitando o limite mínimo de peso de 30% (tendo em conta os valores apresentados anteriormente). O número de formandos elegíveis para estas ações está dependente do peso dos domínios fixado pela entidade beneficiária. Caso optem pelo limite mínimo, 30%, podem assistir 8 formandos. No intervalo de 40% a 50%, o número de formandos autorizado é de 9 e no intervalo de 60% a 70% é 10. Para ser permitido 11 formandos, o valor dos domínios tem de se situar entre os 80% e os 90% e, por fim, quando a entidade optar pela totalidade da percentagem tem a possibilidade de integrar 12 formandos nas suas ações.

A tabela 3, apresentada de seguida, mostra as diversas possibilidades que a estrutura indicativa relacionada com as fases do projeto deve seguir. Este tipo particular de

formação tem como principal característica o facto de estar assente em metodologias dinâmicas, que dão relevo à aprendizagem quer pela observação e avaliação de vivências pessoais, quer pela experimentação, a um nível mais prático¹⁰.

Fases/Momentos	Métodos Indicativos	Produto da Formação
Levantamento e diagnóstico de problemas	✓ Formação em sala	Diagnóstico
	✓ Seminários	
	✓ Sessões de trabalho conjuntas (Workshops)	
Elaboração do Plano de Ação	✓ Sessões de trabalho conjuntas (Workshops)	Plano de Ação
	✓ Seminários	
Implementação e acompanhamento do plano de ação	✓ Formação personalizada/individualizada	Relatório de acompanhamento
	✓ Auto-formação	
	✓ Sessões de trabalho conjuntas (Workshops)	
Apresentação de resultados e conclusões	✓ Seminários	Relatório Final
	✓ Sessões de trabalho conjuntas (Workshops)	

Tabela 3 – Orientações e Metodologias dos Projetos de Formação- Ação (Fonte: www.poph.qren.pt)

Tendo em conta a apresentação do modelo indicativo com a proposta dos vários métodos, foram seleccionadas os mais adequados, pela Nota Técnica nº1/DGAL-POPH/2013, para o período que a mesma abrange. Assim sendo, os projetos elaborados ao abrigo dessa mesma Nota Técnica devem seguir as seguintes metodologias:

¹⁰ Art. 4º do Despacho Conjunto nº694/2003, de 7 de julho.

- Na fase Levantamento e Diagnóstico de problemas e Elaboração do Plano de Ação, serão aplicados os **workshops**, para a sensibilização, divulgação e realização de trabalho de grupo, abordando as temáticas do processo e envolvendo a participação do formador-consultor.
- Na fase Implementação e acompanhamento do plano de ação, a opção foi a **formação personalizada**, para a implementação no terreno do plano de ação, e os **workshops**.
- Na fase de Apresentação de resultados e conclusões, o método mais adequado corresponde aos **seminários**, para a apresentação, a reflexão e o debate sobre as temáticas a desenvolver.

Na Nota Técnica supracitada é explícito que no ficheiro anexo à candidatura deverá constar, de forma obrigatória, a fundamentação e evidências de suporte aos critérios de seleção, os domínios a que se refere o projeto, com a devida estrutura e o público-alvo das intervenções, como se demonstrará no exemplo que se segue. Para a formalização do pedido de financiamento deve incluir-se também a acreditação da entidade consoante a legislação em vigor, a identificação da equipa de formadores em sala, de formadores-consultores e do coordenador pedagógico, enviando também um comprovativo da sua experiência profissional e da sua capacidade técnica e pedagógica, e uma memória descritiva do projeto que deverá conter, entre outros documentos, os objetivos do projeto, o cronograma, a estruturação e as áreas de intervenção.

Antes de se apresentar o exemplo prático, importa ainda reforçar que todas as instruções para a candidatura estão presentes no regulamento específico, mas quando é publicado o Aviso da Abertura do concurso é publicada também a Nota Técnica que restringe as condições e características.

6.2. O Projeto apresentado pela Fundação CEFA

O projeto de Formação-Ação alvo de estudo neste Relatório teve como motivação a necessidade de proceder a mudanças na Administração Local, tendo como base a modernização da sociedade e os esforços do país na tentativa de controlar o défice das

contas públicas. A principal finalidade assenta numa nova abordagem de gestão e sistematização da autarquia, em cooperação com a entidade formadora, conforme o esquema apresentado na Figura 10. Então, sendo a entidade formadora a Fundação CEFA, serão entidades beneficiárias todos os municípios a que a proposta foi apresentada e que tenham aceite a mesma.



Figura 10 – Esquema representativo da nova abordagem de gestão (Adaptado do Dossier de Candidatura)

As mudanças referidas já foram definidas pelos diplomas legais, como a Lei nº 22/2012 de 30 de maio, que “aprova o regime jurídico da reorganização administrativa territorial autárquica”, a Lei nº 43/2012 de 28 de agosto, que cria um programa de apoio que tem em vista a normalização das dívidas a fornecedores vencidas num prazo superior a 90 dias, e a Lei nº 49/2012 de 29 de agosto, que aprova o estatuto de dirigente dos organismos e serviços da Administração Central.

Em outubro de 2012 foi divulgado pela Fundação CEFA este projeto que surgiu a pedido dos municípios que se encontravam com dificuldades de adaptação às mudanças exigidas pelos diplomas legais referidos anteriormente.

Para a apresentação do exemplo do projeto de Formação-Ação desenvolvido, é importante ter em mente o ponto 5 do capítulo 5, onde foi apresentado teoricamente o circuito da candidatura, bem como o ciclo de vida de um projeto, descrito no ponto 5 do capítulo 4.

Na primeira etapa, ou Fase de Iniciação, evidencia-se a divulgação do projeto, que corresponde à fundamentação elaborada para a apresentação oficial aos municípios que serão as entidades beneficiárias. Essa fundamentação está descrita num documento que define o conteúdo das ações que compõem o projeto, assim como as condições de acesso das entidades beneficiárias aos apoios concedidos pelo programa em questão.

A fase de Planeamento, o momento seguinte, é essencialmente a elaboração de documentos que, relacionados com a fundamentação que resulta da fase anterior, irão ser necessários para a submissão da candidatura. É nesta etapa que se define, concreta e formalmente, o enquadramento do projeto, a sua relevância estratégica, os seus objetivos, os seus destinatários e a sua organização, incluindo uma primeira abordagem relativamente à elaboração dos mapas referentes aos custos.

Com o aviso de abertura do concurso, Aviso nº 15/2013 (ANEXO IV), publicado no *site* oficial do POPH, o passo seguinte é a apresentação da candidatura pelo Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu.

No caso do projeto alvo deste estudo, a sugestão de apresentação da candidatura passa pelo preenchimento, no SIIFSE, da informação que se passa a descrever.

Separador 1 – Entidade Beneficiária: a preencher com os dados do município onde se realizar o projeto (Exemplo na Figura 11).

The screenshot shows the 'Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu' interface. The main title is 'Candidatura – Entidade Beneficiária'. Below the title, there are navigation links: 'Entidade Beneficiária', 'O Projecto', 'Intervenções', 'Custos', 'Resumo', and 'Submissão'. The interface is divided into several sections:

- Identificação:** A table with fields for 'Entidade Beneficiária', 'Tipologia', 'Nº e Título do Projecto', 'Estado do Projecto', 'Data de Início', 'Data de Fim', and 'Data de Submissão'.
- Identificação da entidade:** A section with instructions and fields for 'Denominação social', 'NIF', 'Endereço', 'Concelho', 'Telefone', 'Tipo de entidade', and 'Natureza jurídica'.
- Contacto do projecto (i):** A section with input fields for 'Pessoa a contactar', 'Cargo', 'Email', and 'Endereço', along with 'Telefone', 'Cod. Postal', 'Num', and 'Localidade'.

At the bottom of the form, there are 'Confirmar' and 'Cancelar' buttons.

Figura 11 – Print Screen do SIIFSE – Entidade Beneficiária
(Fonte: <https://siifse.qren.igfse.pt>)

Separador 2 – O Projeto - Caracterização (Exemplo na Figura 12)

Resumo do projeto: O projeto visa adaptar a autarquia aos novos requisitos e garantir a gestão equilibrada dos recursos. Intervirá sobre as ineficiências para reduzir custos, sobre o controlo interno e auditoria para sustentar os ganhos obtido e sobre as aplicações informáticas para o seu domínio adequado e utilização mais fiável, eficaz e eficiente. Promoverá a excelência em gestão, através de técnicas e ferramentas de gestão, partindo da definição da estratégia, num processo assente na liderança, atuando na gestão das pessoas, dos meios e recursos disponíveis, das parcerias e dos processos e métodos de trabalho, para obter melhores resultados com menos recursos. Numa última fase, dinamizará a mobilidade interna para que os colaboradores possam assumir novas responsabilidades, devidamente preparados e integrados.

Estas ações serão realizadas sobre a forma de formação e consultoria, no local onde se encontra sedeada a entidade beneficiária.

Perfil da Entidade: Entidade empregadora

Região do Projeto: Como estamos no eixo 3, seleciona-se consoante o município se integre na Região Norte, Centro e Alentejo.

Organismo Intermédio: Direção Geral das Autarquias Locais (DGAL)

Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

Candidatura – O Projecto

Entidade Beneficiária | O Projecto | Intervenções | Custos | Resumo | Submissão
Ver dados de identificação no menu "Entidade Beneficiária"
Caracterização | Acompanhamento

Resumo do Projecto
Texto (máx 800)

Perfil da Entidade
Perfil da entidade: Lista de valores

Datas de realização do Projecto
Data de início: Num (máx 4) / Num (máx 2) / Num (máx 2)
Data de fim: Num (máx 4) / Num (máx 2) / Num (máx 2)

Região do Projecto
Região: Lista de valores

Organismo Intermediário
Lista de valores

Confirmar Cancelar

Figura 12 – *Print Screen* do SIIFSE – Projeto
(Fonte: <https://siifse.qren.igfse.pt>)

Separador 3 – Intervenções

Aproveitando a explicação dada na introdução normativa relativa aos projetos de Formação-Ação apresentada no ponto 6.1, na Tabela 4 mostram-se as intervenções definidas para o projeto em causa, divididas pelos momentos pré-estabelecidos, e apresentados anteriormente, pelo POPH.

O conjunto das intervenções que se segue já se encontram pela ordem que serão lecionadas, e completam todo o projeto, que será realizado no máximo de doze meses a contar a partir do primeiro dia de formação.

Fases/Momentos	Intervenções
Levantamento e diagnóstico de problemas	Os novos requisitos legais e organizacionais aplicáveis
	Necessidades de ajustamento face aos novos requisitos legais e organizacionais aplicáveis
	Condicionantes existentes e enquadramento de soluções
	Análise crítica da evolução do projeto formativo
Elaboração do Plano de Ação	Conceção das soluções – Soluções base e transversais
	Conceção das soluções – Soluções próprias para áreas de intervenção específicas
	Conceção das soluções – Integração das soluções e elaboração do plano de mudança e melhoria
	Validação pelo Executivo Camarário, realização de eventuais ajustamentos pelos formandos e apresentação de versão final do Plano de mudança e melhoria
Implementação e acompanhamento do plano de ação	Formação personalizada para a concretização do Plano de mudança e melhoria
	Consultoria para a concretização do Plano de mudança e melhoria
	Análise crítica da evolução do projeto formativo
Apresentação de resultados e conclusões	Apresentação de resultados e conclusões, de indicadores de execução e de impacto

Tabela 4 – Distribuição das intervenções pelos momentos do projeto

Segue-se também a caracterização de cada uma das intervenções, tal como mostra as Figuras 13, 14 e 15. Os dados apresentados são os necessários para a submissão da candidatura no sistema.



Figura 13 – Print Screen do SIIFSE – Intervenções
(Fonte: <https://siifse.qren.igfse.pt>)

- 1ª Intervenção - Os novos requisitos: apresentação, interpretação e aplicação

Duração: 4 dias, a realizar em 3 semanas.

Fase do Projeto: Diagnóstico

Metodologia formativa: Workshops

- 2ª Intervenção - Necessidades de ajustamento face aos novos requisitos aplicáveis

Duração: 5 dias, a realizar em 3 semanas

Fase do Projeto: Diagnóstico

Metodologia formativa: Workshops

- 3ª Intervenção - Condicionantes existentes e enquadramento das soluções

Duração: 4 dias, a realizar em 3 semanas

Fase do Projeto: Diagnóstico

Metodologia formativa: Workshops

- 4ª Intervenção - Análise crítica da evolução do projeto formativo

Duração: meio dia, a realizar em uma semana

Fase do Projeto: Diagnóstico

Metodologia formativa: Workshops

- 5ª Intervenção - Conceção das soluções: soluções base e transversais

Duração: 4 dias, a realizar em 3 semanas

Fase do Projeto: Definição do Plano de Ações

Metodologia formativa: Workshops

- 6ª Intervenção - Conceção: soluções próprias para áreas de intervenção específicas

Duração: 5 dias, a realizar em 3 semanas

Fase do Projeto: Definição do Plano de Ações

Metodologia formativa: Workshops

- 7ª Intervenção – Conceção: integração de soluções / Elaboração do Plano Mudança e Melhoria

Duração: 4 dias, a realizar em 3 semanas

Fase do Projeto: Definição do Plano de Ações

Metodologia formativa: Workshops

- 8ª Intervenção - Validação pelo Executivo: versão final do Plano Mudança

Duração: 4 dias, a realizar em 3 semanas

Fase do Projeto: Definição do Plano de Ações

Metodologia formativa: Workshops

- 9ª Intervenção - Formação personalizada: concretização do Plano Mudança Melhoria

Duração: 19 dias, a realizar em 19 semanas

Fase do Projeto: Implementação e acompanhamento do Plano de Ações

Metodologia formativa: Formação Personalizada

- 10ª Intervenção - Consultoria para a concretização do Plano de Mudança e Melhoria

Duração: 15 dias, a realizar em 15 semanas

Fase do Projeto: Implementação e acompanhamento do Plano de Ações

Metodologia formativa: Sessões de trabalho conjuntas

- 11ª Intervenção - Análise crítica da evolução do projeto formativo

Duração: 2 dias, a realizar em 2 semanas

Fase do Projeto: Implementação e acompanhamento do Plano de Ações

Metodologia formativa: Workshops

- 12ª Intervenção - Apresentação de resultados e conclusões

Duração: 1 dia, a realizar em uma semana

Fase do Projeto: Apresentação de resultados e conclusões da ação

Metodologia formativa: Seminário

As datas de início e de fim irão variar entre municípios, sendo que a planificação anual previa que o projeto deveria ter início entre setembro e outubro de 2013, que como foi verificado sofreu atrasos imprevistos. A esquematização das semanas descritas em cada intervenção segue no ANEXO V, o cronograma do projeto.

Em sede de candidatura é necessário detalhar a ação formativa, tal como provam as duas figuras seguintes (Figuras 14 e 15), que mostram os ecrãs a preencher no SIIFSE para a concretização da candidatura. Esses detalhes são elaborados pela equipa responsável pela elaboração do processo pedagógico. Neste relatório será dado mais destaque à informação relacionada com o processo contabilístico.

Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

Candidatura – Intervenções - Caracterização

Ver dados de Identificação no menu "Entidade Beneficiária"

Caracterização | Metodologias

Detalhe da Intervenção

Nº e Designação da Intervenção: 1 - Texto (max. 84)

Data de Início: Num (máx. 4) / Num (máx. 2) / Num (máx. 2)

Data de Fim: Num (máx. 4) / Num (máx. 2) / Num (máx. 2)

Fase do Projecto: Lista de valores

Metodologia Formativa:

- Formação em sala
- Seminários
- Workshops
- Sessões de Trabalho conjuntas
- Formação Personalizada
- Autoformação

Resultados/Produtos

Texto (500 caracteres)

Indicadores resultados esperados

Texto (500 caracteres)

Meios de Verificação

Texto (500 caracteres)

Observações

Texto (500 caracteres)

Confirmar Cancelar

Figura 14 – Print Screen do SIIFSE – Caracterização das Intervenções
(Fonte: <https://siifse.qren.igfse.pt>)

Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

Candidatura – Intervensões - Metodologias

Ver dados de Identificação no menu "Entidade Beneficiária"

Caracterização | Metodologias

Metodologias Formativas

Metodologia Formativa	Nº Formadores		Nº Consultores		Nº Horas Monitoragem	Nº Horas Consultoria	Nº Ações	Nº Participantes	Volume de Formação	
	Internos	Externos	Internos	Externos					Hor. Laboral	Hor. Pós-Lab.
Formação em sala	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6, 1)
Seminários	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6, 1)
Workshops	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6, 1)
Sessões de Trabalho conjuntas	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6, 1)
Formação Personalizada	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6, 1)
Autoformação	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6)	Num (máx 6)	Num (máx 6, 1)	Num (máx 6, 1)
TOTAL	99999	99999	99999	99999	999999,5	999999,5	99999	99999	999999,5	999999,5

Confirmar Cancelar

Figura 15 – Print Screen do SIIFSE – Metodologias das Intervensões
(Fonte: <https://siifse.qren.igfse.pt>)

Separador 4 – Custos (Figura 16)

Os custos são determinados, na sua natureza e limites máximos para efeitos de cofinanciamento pelo Fundo Social Europeu, pelo Despacho Normativo nº 4-A/2008, de 24 de março, com as sucessivas alterações pelos Despachos Normativos nº 12/2009, de 17 de março, nº 2/2011 de 11 de fevereiro, e nº 12/2012 de 21 de maio.

É ainda importante ressaltar que a estrutura dos custos para a submissão da candidatura está formatada com base em custos padrão, devidamente explicados em cada rubrica apresentada.

Então, pelo artigo 3º do despacho acima mencionado, são elegíveis os encargos:

- a. (Rubrica 1) Com os formandos, ou seja, despesas com remuneração dos ativos em formação, que podem incluir, entre outros pontos, alimentação e transporte. Pelo artigo 11º no Despacho Normativo nº 12/2012, de 21 de maio, os encargos são calculados segundo uma expressão matemática. Esta é constituída, no numerador pela multiplicação da remuneração base mensal, com todos os encargos suportados pela entidade patronal, com o número de prestações efetivamente pagas, incluindo subsídios de Natal e Férias; no denominador, calculamos a

multiplicação do número de semanas que o trabalhador exerce durante um ano civil com o número de horas semanais do período normal de trabalho.

Pelo mesmo artigo, nas ações de formação realizadas durante o período normal de trabalho, são elegíveis os encargos com as remunerações dos trabalhadores da Administração Pública em formação, apenas a título de contribuição pública nacional (“Qualquer participação pública para o financiamento de operações proveniente do Orçamento do Estado, de autoridades regionais e locais, das Comunidades Europeias no âmbito dos fundos estruturais e do Fundo de Coesão e qualquer despesa equiparável”¹¹).

- a. (Rubrica 2) Com os formadores e consultores, sejam despesas com remunerações dos formadores internos ou externos, assim como encargos com formadores aquando a existência de um contrato de prestação de serviços, podendo incluir as despesas com alimentação, alojamento e transporte.

Pelo artigo 16º do Despacho Normativo nº 12/2012 de 21 de maio, o valor elegível do custo horário para formadores externos é determinado em função de valores padrão¹² que têm como referência os níveis de formação. Assim, para ações de formação dos níveis 5 e 6 o valor do formador por hora é igual a 30€ e para formações de nível inferior o valor hora/formador é de 20€. Acresce ainda, no caso dos formadores externos, o IVA sempre que for devido e não dedutível.

Relativamente aos consultores externos, segundo o artigo 20º do mesmo diploma, o valor máximo elegível é de 45€ por consultor.

- b. (Rubrica 3) Com outro pessoal afeto ao projeto, que dizem respeito a remunerações, entre outros, de técnicos, dirigentes, pessoal administrativo, mediadores socioculturais, desde que envolvidos nas várias fases do projeto. Inclui, à semelhança das outras rubricas, despesas com alimentação, alojamento e transporte, se necessário (artigo 21º, do Despacho Normativo nº 12/2012 de 21 de maio).

¹¹ http://www.igfse.pt/st_glossario

¹² Pelo artigo 16º do Despacho Normativo nº12/2012, de 21 de maio, “por valor padrão entende-se o máximo que em cada candidatura pode atingir o valor hora/formando”.

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

- c. (Rubrica 4) Com rendas, alugueres e amortizações, ou seja, despesas com aluguer ou amortização de equipamentos, de instalações ou de viaturas, desde que diretamente relacionadas com o projeto, pelo disposto no capítulo II do Anexo I do despacho em análise.
- d. (Rubrica 5) Com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação dos projetos, que inclui, entre outras, as despesas com a elaboração de diagnósticos, divulgação, seleção de formandos, aquisição e reprodução de livros, materiais pedagógicos ou documentação necessária à formação.
- e. (Rubrica 6) Com os encargos gerais do projeto, ou todas as outras despesas que não estão descritas necessárias à conceção, ao desenvolvimento e à gestão dos projetos.

Como último reparo, importa salientar que o somatório dos valores da rubrica 3 até a rubrica 6 é calculado tendo em consideração a multiplicação do volume de formação com o indicador custo por hora e por formando. Conforme referido no capítulo 5, o valor desse indicador corresponde, na modalidade de formação “Qualificação dos profissionais da Administração Pública” a 2,5€ (dois euros e cinquenta cêntimos), tal como está indicado no ponto I do Anexo I do Despacho Normativo nº 12/2012, de 21 de maio.

No ANEXO VI, encontra-se um exemplo da distribuição dos custos que foram apresentados à entidade de gestão, para aprovação, de um projeto do “Município X”¹³, com base na estrutura apresentada na Figura 16.

Figura 16 – Print Screen do SIIFSE – Custos
(Fonte: <https://siifse.qren.igfse.pt>)



The screenshot shows the 'Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu' interface. The main content is a table titled 'Candidatura – Custos' with a sub-header 'Custos previstos'. The table lists various cost categories (Rubrica) and their corresponding total amounts (Montante Total). The categories include: 1. Encargos com Formandos (9 999 999.99), 1.1 Outros Encargos (Num (max. 10,2)), 2. Encargos com Formadores e Consultores (9 999 999.99), 2.1 Remunerações dos Formadores e Consultores (9 999 999.99), 2.1.1 Remunerações dos Formadores Internos (Num (max. 10,2)), 2.1.2 Remunerações dos Formadores Externos (Num (max. 10,2)), 2.1.3 Remunerações dos Consultores Internos (Num (max. 10,2)), 2.1.4 Remunerações dos Consultores Externos (Num (max. 10,2)), 2.2 Outros Encargos (Num (max. 10,2)), 3. Encargos com outro pessoal afetado ao projeto (Num (max. 10,2)), 4. Rendas, Alugueres e Amortizações (Num (max. 10,2)), 5. Encargos diretos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação (Num (max. 10,2)), 6. Encargos gerais do projeto (Num (max. 10,2)), and a TOTAL of 9 999 999.99. A '(Continua ...)' link is visible at the bottom right of the table.

Rubrica	Montante Total
1. Encargos com Formandos	9 999 999.99
1.1 Outros Encargos	Num (max. 10,2)
2. Encargos com Formadores e Consultores	9 999 999.99
2.1 Remunerações dos Formadores e Consultores	9 999 999.99
2.1.1 Remunerações dos Formadores Internos	Num (max. 10,2)
2.1.2 Remunerações dos Formadores Externos	Num (max. 10,2)
2.1.3 Remunerações dos Consultores Internos	Num (max. 10,2)
2.1.4 Remunerações dos Consultores Externos	Num (max. 10,2)
2.2 Outros Encargos	Num (max. 10,2)
3. Encargos com outro pessoal afetado ao projeto	Num (max. 10,2)
4. Rendas, Alugueres e Amortizações	Num (max. 10,2)
5. Encargos diretos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação	Num (max. 10,2)
6. Encargos gerais do projeto	Num (max. 10,2)
TOTAL	9 999 999.99

¹³ A identidade do Município, por uma questão de confidencialidade vai permanecer anónima, sendo referenciado sempre como “Município X”

Finalmente, os últimos ecrãs fazem um resumo de todos os factos submetidos até então, de modo a que o utilizador possa validar toda a informação, dando espaço para a entidade enviar os documentos anexos necessários, e mostrando a validação da submissão, juntamente com o termo de responsabilidade que deve ser impresso pela entidade, que também procede à assinatura e correto envio para a morada do POPH fornecida aquando da submissão da candidatura.

Recebida a decisão favorável para o início do projeto, tal como referido na apresentação teórica do circuito (no capítulo 5), a entidade beneficiária, neste caso cada município, fica responsável pela devolução do Termo de Aceitação devidamente preenchido, no prazo estabelecido.

6.2.1 Pedido de Alteração (PA) e Reembolso Intermédio (RI)

Com os passos anteriores concluídos e para se dar início ao projeto, é necessária a comunicação através do SIIFSE, da data real de início do projeto (ANEXO VII), de modo a que seja adiantado o valor estabelecido, isto é, 15% do valor total da contribuição comunitária. Como o projeto em questão não teve início quando estava planeado, não vai ser possível realizar todas as intervenções que estavam agendadas em 2013. Então, houve uma necessidade de adaptar o planeamento, fazendo transitar para 2014 parte das intervenções previstas para 2013. A divisão anual dos custos também deixa de ser a correta devido à alteração das horas de formação no primeiro ano. A comunicação formal deste ajuste realizado, ao nível das datas, das horas de formação/consultoria por ano e dos custos, é feita através do Pedido de Alteração. Este pedido materializa-se por um impresso próprio, também disponibilizado no SIIFSE.

Dos momentos referidos no enquadramento normativo (ponto 6.1) que englobam a execução física, apenas houve oportunidade de realizar o pedido de reembolso intermédio. Este facto prendeu-se com o momento tardio em que as entidades beneficiárias foram notificadas da aprovação e com a coincidência com o final do exercício económico. No caso dos projetos que são alvo deste estudo, este reembolso tem essencialmente a função de formalização da execução física do projeto, como a indicação dos formadores, dos participantes e das horas de formação realizadas uma vez

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

que, na maioria dos casos, os municípios ainda não efetuaram qualquer pagamento à Fundação.

Aquando a submissão no SIIFSE, primeiramente é necessária a identificação de alguns dados essenciais, como sejam o número do projeto, o número e o ano do reembolso (em formato NN/AAAA, sendo N correspondente ao número e A ao ano), a data de reporte da despesa, o montante aprovado em candidatura, a região do projeto e o estado do reembolso. Este passo é seguido de um pedido de confirmação do registo de reembolso, para efetivar o mesmo.

A execução física está adaptada a cada tipologia e pretende-se que no Reembolso, se possa ter uma perspetiva agregada da execução física do projeto até ao momento. Sempre que um reembolso for consultado, será visualizada a informação que se encontrava registada até à altura da sua submissão (Figura 17).

Sistema Integrado de Informação do **Fundo Social Europeu**

Administração | Registo | Candidatura | Execução

13 Março 2014 16:17

Listagem

Início | Logout | Ajuda

Pedido Reembolso Intermédio - Execução Física - Acções

Identificação | Execução Física | Listagem de Despesas | Listagem de Receitas | Execução Financeira | Submeter

Identificação:

Entidade Beneficiária: 1 - Município de
 Tipologia: 3.4 - O qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local
 Número e Título do Projeto: - O qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local
 Estado do Projeto:
 Data de Início: 2013/12/03
 Natureza Jurídica: Administração autárquica
 Região: Centro
 Data Fim: 2014/05/05
 Tipo Emenda: 0 - Não - Emenda não especificada

Pedido de Reembolso:

Numero do Projeto: 1 / 2013
 Formulário: 10
 Data de Início: 2013/12/03
 Data de Submissão: 2014/02/05

Acções | Grupo Efeito | Habilitações | Formação/Consultoria

Indicadores Anuais | Indicadores Projecto

Indicadores a utilizar no ano em referência

Dimensão Empresa	Nº Empresas Apoiadas	
	Verbetes Contribuição	Verbetes Formação
1 a 9	0	0
10 a 49	0	0
50 a 249	0	0
≥ 250	0	0
TOTAL	0	0

Formação	Aprovado em Candidatura		Acções a concluir / Concluídas no ano		Acções a concluir (N) / (S) (a) (regulhb) (S)		Taxa de Execução
	Nº Acções	Nº Horas					
	1	20	0	0	1	4	30%
	20	356	0	0	20	356	100%
Formandos abrangidos							
	II	0	0	0	0	0	0%
	III	0	0	0	0	0	0%
TOTAL	12	376	0	0	11	356	91,52%

Consultoria	Aprovado em Candidatura		Acções a concluir / Concluídas no ano		Acções a concluir (N) / (S) (a) (regulhb) (S)		Taxa de Execução
	Nº Acções	Nº Horas					
	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0%
Público Alvo							
	II	0	0	0	0	0	0%
	III	0	0	0	0	0	0%
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0%

Confirmar

Figura 17 – Print Screen do SIIFSE – Reembolso Intermédio (Execução Física)
 (Fonte: <https://siifse.qren.igfse.pt>)

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

É importante referir novamente que a data do documento da despesa deve enquadrar-se no período que medeia os 60 dias anteriores à data de submissão da candidatura e os 45 dias após a conclusão do projeto.

O reembolso no qual se anula um documento segue o percurso normal, sendo apenas acrescido de um outro documento com valor negativo que irá influenciar diretamente o valor solicitado para a respetiva rubrica. Para além das operações associadas ao pedido de reembolso atual, neste ecrã (Figura 18) o promotor pode consultar todos os documentos de pedidos de reembolso anteriores não anulados.

Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

Reembolso – Listagem de Despesas Pagas

Identificação | Execução Física | **Listagem de Despesas Pagas** | Listagem de Receitas | Execução Financeira | Submeter

(vd. Cabecalho no Ecrã de Identificação)

Crítérios de Pesquisa

NI/ANO do Reembolso:

Ordenação: Asc/descendente

Sub Rubrica:

Nº Doc. de Despesa:

Valor Imputado entre: EUR

Data Doc. de Despesa entre:

NIF Fornecedor:

Fornecedor:

Pesquisar Cancelar

ATENÇÃO: Para proceder ao download do template de ficheiro excel com as despesas a serem preenchidas clique aqui

ATENÇÃO: Para visualizar os ficheiros pendentes de processamento offline clique aqui

ATENÇÃO: Para visualizar o resultado dos processamentos offline já efectuados clique aqui

Documentos

Sub Rubrica	Data Documento	Nº Doc. Despesa	Nº Doc. Pagamento	Fornecedor	Descrição despesa	Valor Imputado	Nº Imp.
5.5.3	99/99/99	999999	999999	Xxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxxxxxxxx	99999999.99	99
5.5.3	99/99/99	999999	999999	Xxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxxxxxxxx	99999999.99	99
5.5.3	99/99/99	999999	999999	Xxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxx	99999999.99	99

<<< 11 - 20 em 99 >>>

Confirmar

Figura 18 – Print Screen do SIIFSE – Reembolso Intermédio (Listagem da Despesa Paga)
(Fonte: <https://siifse.qren.igfse.pt>)

A transferência de um documento entre rubricas é feita através da retificação do respetivo documento a transferir, seguido da inserção de um novo documento associado a outra rubrica.

O que foi descrito nos parágrafos anteriores, a verificação da execução física e financeira do projeto, corresponde à fase de monitorização e controlo, isto é, a elaboração de ficheiros de controlo que devem ser atualizados, tanto nos meses em que é obrigatória a submissão do pedido de reembolso, que tem periodicidade bimestral, como nos restantes. Uma vez que é objetivo do projeto que o valor total aprovado em sede de

candidatura seja igual ao valor do saldo final, quando, durante o projeto, se percebem desfasamentos é impreterível realizar um Pedido de Alteração, para identificar os erros e ajustar o valor aprovado.

A aprovação do financiamento de projetos torna essencial o acompanhamento da execução financeira. Então, realizando os pedidos de reembolso das despesas incorridas e pagas com a periodicidade bimensal exigida para este projeto, está a efetuar-se um relatório de informação financeira das entidades beneficiárias. Este relatório deve ser submetido no SIIFSE, até ao dia 10 de cada mês, num formulário próprio e acompanhado da listagem de despesas pagas e da submissão dos mapas de execução física e financeira.

Após a submissão do Pedido de Reembolso, deve enviar-se o Termo de Responsabilidade (ANEXO VIII) no prazo de 10 dias úteis. Uma vez submetido este pedido, já não pode ser alterado, mas é possível aceder para a entidade poder exportar a listagem de despesas já importadas.

A fase seguinte, de execução, corresponde à realização das intervenções com certas metodologias que são delineadas na fase de iniciação e de planeamento, a par com o que está exposto na Nota Técnica nº1/DGAL-POPH/2013. De lembrar que este tipo de projetos é acompanhado por uma equipa multidisciplinar, para que a formação seja dada da forma mais completa possível para o formando, tanto a nível de conhecimentos como de realização pessoal.

Por fim, a fase de encerramento encontra-se representada pela submissão do Pedido de Saldo Final, instante em que se conclui o projeto. Neste momento, as receitas devem ser obrigatoriamente comunicadas, caso existam, de modo a que se concretize a sua dedução ao custo total elegível aprovado, na sua totalidade ou proporcionalmente, consoante tenham resultado de atividade ou serviços total ou parcialmente elegíveis. Relativamente ao pedido de pagamento de saldo final, o processo é essencialmente o mesmo que o Pedido de Reembolso Intermédio, com apenas mais algumas especificidades, uma vez que não tem data para ser apresentado (por ser feito aquando do final do projeto) e que a execução física deve ser referente a todo o projeto (e não a um período específico), sendo necessário o preenchimento de mais um ponto no SIIFSE,

tal como mostra a Figura 19. Deve ser apresentado 45 dias após a data da conclusão do projeto.

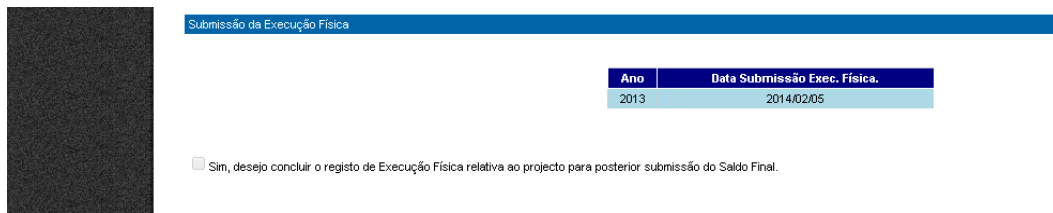


Figura 19 – Print Screen do SIIFSE – Execução Física
(Fonte: <https://siifse.qren.igfse.pt>)

6.2.2. Avaliação do Projeto

Recorrendo às informações apresentadas no ponto 4.6 referente à análise teórica da avaliação de projetos, podemos afirmar que a avaliação nos projetos de Formação-Ação é feita a *ex-ante*, ou seja antes do início da execução do projeto, numa fase posterior à apresentação da candidatura, e a *ex-post*, numa fase final, referida anteriormente como a apresentação do pedido de saldo final.

A avaliação *ex-ante* é apresentada às entidades beneficiárias aquando do envio da notificação de aprovação, onde consta uma avaliação técnica e uma avaliação financeira. A avaliação técnica é feita através da validação ou da reprovação dos elementos apresentados em candidatura e das conclusões e do resultado obtido na Grelha de Análise, onde vem justificado todas as pontuações atribuídas em cada ponto da referida Grelha, que avalia fundamentalmente critérios de seleção dos projetos. A avaliação financeira está relacionada com a avaliação técnica, na medida em que quando a DGAL aprova um reajustamento de horas e/ou volume de formação, está implícita uma modificação da estrutura de custos através de um novo cálculo dos algoritmos.

Por sua vez, a avaliação *ex-post* é realizada no encerramento do projeto e consta de duas análises diferentes: a análise de indicadores financeiros e a avaliação dos resultados. Relativamente à análise dos indicadores financeiros é necessário verificar se o valor total do volume de formação foi todo aprovado em sede de execução física, se os custos correspondem ao cumprimento na totalidade da execução física, sem ultrapassar os valores primeiramente aprovados, e se a execução financeira foi validada na sua

totalidade, também. É, ainda, necessária a verificação da elegibilidade de todos os custos imputados ao longo do projeto. No caso da rubrica 2 (encargos com formadores e consultores), os custos com os formadores/consultores deve corresponder ao custo padrão estabelecido e no caso das rubricas 3 a 6, deve verificar-se se as despesas afetas ao projeto são elegíveis de acordo com o previsto no Despacho Normativo nº12/2012, de 21 de maio.

7. Conclusão

Os projetos de Formação-Ação na Administração Local, tal como referido, surgiram com o intuito de auxiliar os municípios contribuindo para a melhoria global do seu desempenho e eficiência. Com este projeto, respondeu-se, então, à necessidade expressada pelos municípios, pela dificuldade do seu enquadramento no contexto económico atual e no recente quadro legislativo em vigor.

A introdução do Fundo Social Europeu, e consequentemente a candidatura ao financiamento pelas entidades beneficiárias, acontece com a perceção dos municípios de que não existe dotação suficiente para a reestruturação orgânica que era necessária de realizar.

O principal problema detetado foi que apesar de nos encontrarmos no final do quadro comunitário, do QREN, e havendo normativos bastante claros e que limitam e descrevem todas as ações e procedimentos, há um desconhecimento generalizado por parte das entidades beneficiárias destes mesmos procedimentos e documentos. Este facto torna muito complicado, principalmente, o cumprimento das datas estipuladas, uma vez que a Fundação CEFA depende do município para conseguir todas as informações.

Atualmente, apesar do atraso no início dos trabalhos, por todas as condicionantes referidas anteriormente, todos os projetos de Formação-Ação, iniciando em 2013 ou em 2014, estão em execução e há a perspetiva de conseguir continuar sem mais problemas, pois os municípios começam a familiarizar-se com os normativos e os procedimentos mais demorados, como a execução dos contratos, estão todos concluídos.

Relativamente ao enquadramento teórico referente à gestão de projetos, não sendo a base da aplicação prática, torna-se ainda assim essencial o seu estudo na medida em que é fundamental a aplicação do conhecimento das diferentes fases, da sua ordenação e dos seus objetivos, para orientação nas diferentes fases do projeto aplicado na prática. Também o estudo dos fatores de sucesso é essencial neste procedimento, especialmente ao nível do entendimento entre as várias partes envolvidas.

8. Referências Bibliográficas

ALVES, Maria João – Os métodos PERT–CPM. Coimbra. 1993

ANDER-EGG, Ezequiel; IDÁÑEZ, Maria José Aguilar – Como elaborar um projeto – Guia para desenhar projetos sociais e culturais. 16ª edição. Lisboa. 1999

BURKE, Rory - Project Management: Planning and Control. 2nd edition. Chichester: John Wiley & Sons. 1994.

MIGUEL, António - Gestão Moderna de Projetos. 4ª edição. Lisboa: FCA. 2009.

PEREIRA, Leandro - Gestão de Conhecimento em Projetos. Lisboa: FCA. 2011.

SERRANO, Gloria Pérez – Elaboração de Projetos Sociais. Porto Editora. 2008

VANHOUCKE, Mario – Measuring Time: Improving Project Performance Using Earned Value Management. Gent: Springer. 2010.

9. Cibergrafia

http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_eec_pt.htm (Tratado de Roma) [7 de novembro de 2013]

<http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=pt> (Fundo Social Europeu)

<https://www.igfse.pt/> (Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu)

<http://www.cefa.pt/v2/index.php> (Fundação CEFA)

<http://www.poph.qren.pt/> (POPH)

http://www.igfse.pt/st_ofse_Apresentacao_PeriodosProgramacao_7-13.asp?startAt=2&categoryID=302&newsID=1799&offset=0 (Relatório de Execução de 2012) [14 de outubro de 2013]

<http://www.qren.pt/np4/home> (QREN)

<http://www.observatorio.pt/> (Observatório do QREN)

<http://www.pmi-portugal.org>

<http://www.gantt.com/> (*Gantt Charts*)

10. Legislação

Decreto-Lei n.º 161/80, de 28 de maio – Cria o Centro de Estudos e Formação Autárquica.

Decreto-Lei n.º 76/82, de 4 de março – Regula o regime de instalação do Centro de Estudos e Formação Autárquica.

Decreto-Lei n.º 62/85, de 13 de março – Aprova a Lei Orgânica do Centro de Estudos e Formação Autárquica.

Decreto-Lei n.º 97/92, de 28 de maio – Altera o Decreto-Lei n.º 62/85, de 13 de Março.

Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março – Define as regras e os princípios que regem a formação profissional na Administração Pública.

Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de junho – Estabelece o regime da realização de despesas públicas e da contratação pública relativa à locação e aquisição de bens e serviços.

Despacho Normativo n.º 42-B/2000, de 20 de setembro – Fixa a natureza e os limites máximos de custos considerados elegíveis para efeitos de cofinanciamento pelo Fundo Social Europeu.

Portaria n.º 799-B/2000, de 20 de setembro – Estabelece as normas procedimentais relativas ao financiamento do Fundo Social Europeu.

Despacho Conjunto n.º 694/2003, de 7 de julho – Aprova o regulamento da modalidade Formação-Ação.

Lei n.º 2/2004, de 30 de agosto – Aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.

Despacho Conjunto n.º 637/2005, de 26 de agosto – Constitui o Grupo de Trabalho para o QREN.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 25/2006, de 10 de março – Referencial Estratégico e Operacional do QREN e dos Programas Operacionais.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de abril – Aprova o programa para a reestruturação da Administração Central do Estado.

Regulamento (CE) n.º 1081/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de julho - Relativo ao Fundo Social Europeu e que revoga o Regulamento CE n.º 1784/1999.

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

Regulamento (CE) N.º 1083/2006 do Conselho, de 11 de julho – Estabelece disposições gerais sobre o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, o Fundo Social Europeu e o Fundo de Coesão, e que revoga o Regulamento (CE) n.º 1260/1999.

Regulamento (CE) n.º 1828/2006 da Comissão, de 08 de dezembro - Prevê as normas de execução do Regulamento (CE) n.º 1083/2006 que estabelece disposições gerais sobre o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, o Fundo Social Europeu e o Fundo de Coesão e do Regulamento (CE) n.º 1080/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho relativo ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

Regulamento (CE) n.º 1989/2006 do Conselho, de 21 de dezembro - Altera o anexo III do Regulamento (CE) n.º 1083/2006.

Resolução de Conselho de Ministros n.º 86/2007, de 03 de julho – Definição das Prioridades Estratégicas Nacionais a Prosseguir pelo QREN e pelos Programas operacionais no Período 2007-2013.

Decreto-Lei n.º 312/2007, de 17 de setembro – Define o Modelo de Governação do QREN.

Resolução de Conselho de Ministros n.º 162/2007, de 12 de outubro – Define a Composição dos Órgãos de Coordenação e Direção Política que asseguram a Coordenação Global do QREN e dos Programas Operacionais.

Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, de 10 de dezembro - Estabelece o regime geral de aplicação do Fundo Social Europeu.

Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro – Estabelece o Regime Jurídico do Sistema Nacional de Qualificações e Define as Estruturas que regulam o seu Funcionamento.

Despacho de Normativo n.º 4-A/2008, de 24 de janeiro – Fixa a natureza e os limites máximos dos custos considerados elegíveis para efeitos de cofinanciamento.

Declaração de Retificação n.º 3/2008, de 30 de janeiro – Retificação ao Decreto-Regulamentar n.º 84-A/2007.

Declaração de Retificação n.º 5-A/2008, de 8 de fevereiro - Retificação ao Decreto-Regulamentar n.º 84-A/2007.

Decreto-Lei n.º 74/2008, de 22 de abril – Alteração ao Decreto-Lei n.º 312/2007, de 17 de setembro.

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

Decreto Regulamentar n.º 13/2008, de 18 de junho - Altera o artigo 52.º do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007.

Despacho n.º 18474/2008, de 10 de julho – Regulamento específico da tipologia de intervenção n.º 3.3.

Despacho Normativo n.º 12/2009, de 17 de março – Altera o Despacho Normativo n.º 4-A/2008, de 24 de janeiro.

Decreto-Lei n.º 98/2009, de 28 de abril – Extingue o Centro de Estudos e Formação Autárquica, I. P., e institui a Fundação para os Estudos e Formação Autárquica aprovando os respetivos estatutos.

Decreto-Lei n.º 99/2009, de 28 de abril – Alteração ao Decreto-Lei n.º 312/2007, de 17 de setembro.

Regulamento (CE) n.º 396/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 6 de maio - Altera o Regulamento (CE) n.º 1081/2006 relativo ao Fundo Social Europeu para alargar os tipos de custos.

Despacho n.º 15053/2009, de 3 de julho – Alteração ao despacho n.º 18474/2008, de 20 de junho

Declaração de Retificação n.º 2397/2009, de 29 de setembro – Alterações aos Regulamentos Específicos das Tipologias de Intervenção do Programa Operacional Potencial Humano.

Circular Normativa n.º 3/CD/2010, de 9 de abril – Financiamento das remunerações de dirigentes das entidades beneficiárias e identificação de normas para a elaboração de uma chave de imputação de custos correta.

Despacho Normativo n.º 12/2010, de 21 de maio – Altera o Despacho Normativo n.º 4-A/2008 de 24 de janeiro.

Decreto Regulamentar n.º 4/2010, de 15 de outubro – Altera o Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, de 10 de fevereiro.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 28/2010, de 8 de novembro – Nomeia os membros do Conselho de Administração da Fundação para os Estudos e Formação Autárquica.

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

Despacho Normativo nº 2/2011, de 11 de fevereiro – Altera o Despacho Normativo nº 4-A/2008 de 24 de janeiro.

Decreto-Lei n.º 92/2012, de 16 de abril – Altera os estatutos da Fundação para os Estudos e Formação Autárquica.

Despacho nº 5533/2012, de 24 de abril – Altera o Despacho nº18474/2008 de 10 de julho.

Despacho Normativo nº 12/2012, de 21 de maio – Altera o Despacho Normativo nº 4-A/2008 de 24 de janeiro.


Lei nº 22/2012, de 30 de maio – Regime jurídico da reorganização administrativa territorial autárquica.

Lei nº 43/2012, de 28 de agosto – Criação do Programa de Apoio à Economia Local.

Lei nº 49/2012, de 29 de agosto – Adaptação à Administração Local da Lei n.º 2/2004, de 30 de agosto.

11. Anexos

I. Grelha de Análise

TIPOLOGIA DE INTERVENÇÃO:	
3.4 QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL	

MATRIZ REFERENCIAL DE ANÁLISE

Nº	CRITÉRIOS DE SELECÇÃO	VALORAÇÃO	PONTUAÇÃO
1	Ações de formação dirigidas para o desenvolvimento de competências profissionais em domínios estratégicos para a modernização do sector e para a qualidade do serviço público, nas áreas prioritárias previstas no Regulamento Específico.		30
	Globalmente Verificado	30	
	Parcialmente Verificado	15	
	Não verificado	0	
2	Relevância da formação proposta, face às necessidades locais e regionais.		20
	Globalmente Verificado	20	
	Parcialmente Verificado	10	
	Não verificado	0	
3	Relevância estratégica do projecto proposto em termos locais e sectoriais.		25
	Globalmente Verificado	25	
	Parcialmente Verificado	12,5	
	Não verificado	0	
4	Promoção do acesso dos trabalhadores a processos RVCC / Novas Oportunidades.		5
	Globalmente Verificado	5	
	Parcialmente Verificado	2,5	
	Não verificado	0	
5	Organização das acções com base em modelos inovadores de formação.		15
	Globalmente Verificado	15	
	Parcialmente Verificado	7,5	
	Não verificado	0	
6	Ações de formação que prossigam os objectivos de igualdade de género, nomeadamente as que incluam módulos nesse domínio.		5
	Globalmente Verificado	5	
	Parcialmente Verificado	2,5	
	Não verificado	0	
		TOTAL	100

II. Carimbo Oficial POPH

FSE/ PO Potencial Humano

Eixo _____ Tipologia de Intervenção _____

Número do Projecto _____

Rubrica _____ SubRubrica _____

N.º Lançamento na Contabilidade Geral _____

Valor Total do Documento _____

Taxa (percentagem) de Imputação _____

Valor Imputado _____

III. Nota Técnica nº 1/DGAL-POPH/2013



NOTA TÉCNICA N.º 1/DGAL-POPH/2013

Tipologia de Intervenção 3.4 e 9.3.4 – Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local – Candidaturas na modalidade de Formação-Ação

A presente Nota Técnica tem por objetivo estabelecer um conjunto de prioridades e orientações vinculativas a aplicar no período de candidaturas às Tipologias de Intervenção 3.4 e 9.3.4 – Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local aberto pelo Aviso n.º 15/2013.

1. PRIORIDADES

O procedimento destina-se, exclusivamente, a ações na modalidade de formação-ação a executar no prazo máximo de 12 meses, adaptadas às necessidades de reorganização das estruturas e do modelo de gestão das autarquias locais decorrentes da aplicação das novas disposições legais que lhes são aplicáveis, visando a promoção de intervenções orientadas, nomeadamente, para a melhoria dos processos de gestão das autarquias e para o reforço das competências profissionais dos respetivos trabalhadores e que se integrem nos seguintes domínios:

- a) melhoria da eficiência e redução de custos;
- b) otimização do uso das TIC;
- c) auditoria interna e controlo de gestão;
- d) excelência em gestão;
- e) apoio à mobilidade interna.

2. ORIENTAÇÕES VINCULATIVAS

2.1 Cada entidade só pode apresentar uma candidatura por região. Face à diversidade das entidades beneficiárias em termos da sua dimensão, níveis de qualificação dos seus trabalhadores e capacidade de conciliação de desenvolvimento do projeto com as atribuições e responsabilidades funcionais, o projeto formativo poderá, em função das necessidades concretas da entidade, integrar um ou mais domínios desde que atinja um peso mínimo de 30% de acordo com a seguinte tabela:



DOMINIOS PRIORITARIOS	PESO DE CADA DOMÍNIO
melhoria da eficiência e redução de custos	30%
excelência em gestão	30%
otimização do uso das TIC	20%
auditoria interna e controlo de gestão	10%
apoio à mobilidade interna	10%

2.2 Na conceção do projeto as entidades candidatas deverão respeitar as seguintes orientações sobre a organização e metodologias formativas:

Fase do Projeto	Intervenções	Metodologias Formativas	Mínimo (Peso 30%)			Máximo (Peso 100%)		
			N.º de Formandos: 8			N.º de Formandos: 12		
			Duração (horas)			Duração (horas)		
			Componentes			Componentes		
			Consultoria	Formação	Total	Consultoria	Formação	Total
Diagnóstico	1. Os novos requisitos legais e organizacionais aplicáveis - Apresentação, interpretação e modo como devem ser aplicados	Workshops		7	7		28	28
	2. Necessidades de ajustamento face aos novos requisitos legais e organizacionais aplicáveis.	Workshops		14	14		35	35
	3. Condicionantes existentes e enquadramento das soluções	Workshops		7	7		28	28
	4. Análise crítica da evolução do projeto formativo	Workshops		3,5	3,5		3,5	3,5
Plano de Ação	5. Conceção das soluções - Soluções base e transversais.	Workshops		7	7		28	28
	6. Conceção das soluções - Soluções próprias para áreas de intervenção específicas	Workshops		14	14		35	35
	7. Conceção das soluções - Integração das soluções e elaboração do Plano de Mudança e Melhoria.	Workshops		14	14		28	28
	8. Validação pelo Executivo, realização de eventuais ajustamentos pelos formandos e apresentação de versão final do Plano de Mudança e Melhoria.	Workshops		7	7		28	28
Implementação e acompanhamento do plano	9. Formação personalizada para a concretização do Plano de Mudança e Melhoria	Formação personalizada		35	35		133	133
	10. Consultoria para a concretização do Plano de Mudança e Melhoria	Sessões de trabalho conjuntas	28		28	105		105
	11. Análise crítica da evolução do projeto formativo	Workshops	7		7	7		7
Apresentação de resultados e conclusões da ação	12. Apresentação de resultados e conclusões, de indicadores de execução e de impacto	Seminário		3,5	3,5		3,5	3,5
Duração total (horas)			35	112	147	112	350	462

2.3 A organização dos projetos que integrem combinações de domínios cujo peso seja superior a 30% e inferior a 100% obedece às seguintes orientações:

- Mantém-se a carga horária prevista no ponto anterior para as intervenções 4, 11 e 12, respetivamente;
- As restantes intervenções têm uma redução da carga horária das respetivas componentes relativamente à prevista para as intervenções em todos os domínios, calculada em função do peso específico dos domínios que abrange.
- O número de formandos a considerar é o seguinte:

Peso específico dos domínios (%)	N.º de formandos
[40;50]	9
[60;70]	10
[80;90]	11

2.4 No ficheiro anexo à candidatura, devem constar obrigatoriamente, para além da fundamentação e evidências de suporte aos critérios de seleção previstos na grelha de análise, o(s) domínio(s) em que se insere o projeto e respetiva estrutura formativa, designadamente metodologias formativas, duração em horas, número de formandos, número de formadores e de consultores, segundo as fases de desenvolvimento do mesmo (diagnóstico, plano de ação, implementação e acompanhamento do plano e apresentação de resultados) e o público-alvo das intervenções candidatas.

POPH-DGAL
2013.05.15

IV. Aviso de Abertura



Aviso n.º 15/2013

ABERTURA DE CANDIDATURAS

A Comissão Diretiva do POPH informa que decorre entre os dias 17 de maio e 17 de junho de 2013 o período para apresentação de candidaturas ao Programa Operacional Potencial Humano (POPH), no âmbito das Tipologias de Intervenção indicadas no quadro seguinte:

Tipologia de Intervenção	Ambito
3.4 e 9.3.4 – Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	Candidaturas para financiamento de ações de formação-ação, com duração máxima de 12 meses a iniciar em 2013, para as Regiões de Convergência e de Lisboa, nos termos da Nota Técnica, anexa ao presente anúncio

O presente concurso é aberto nos termos previstos no n.º 1 do art.º 26.º do Decreto-Regulamentar n.º 84-A/2007, de 10 de Dezembro, alterado pelo Decreto Regulamentar n.º 4/2010, de 15 de Outubro, e de acordo com o Regulamento Específico da respetiva Tipologia de Intervenção, que se encontra disponível no sítio do programa www.poph.gren.pt.

A formalização das candidaturas deverá ser efetuada através do endereço eletrónico www.poph.gren.pt no campo "Sistema de Informação", ou diretamente no sítio <http://siifse.gren.igfse.pt> entrando no campo QREN. Serão considerados extemporâneos quaisquer elementos enviados em acréscimo àqueles que constarem da candidatura submetida no SIIFSE (campos do formulário e ficheiro "upload").

Para a conclusão da candidatura, o termo de responsabilidade deverá ser enviado em suporte de papel para o Secretariado Técnico do POPH, para o endereço Avenida Infante Santo n.º 2, 5.º andar, 1350-346 Lisboa no prazo de 10 dias úteis desde a data de submissão da candidatura, sob pena do seu arquivamento.

Para mais informações, consulte www.poph.gren.pt ou contacte o respetivo Secretariado Técnico do POPH.

2013.05.15

A Comissão Diretiva do POPH



VI. Mapa de Custos Aprovado pelo POPH

ESTRUTURA DE CUSTOS APROVADA	
FORMAÇÃO-AÇÃO	
Peso dos Domínios: 100%	
Intervenções	12
Duração	462
Formandos/Intervenção	12
Volume Formação	4200

Rubrica	Montante
1. Encargos com participantes	€ 9.098,33
1.1 Outros Encargos	€ 0,00
1.2 Encargos Salariais	€ 9.098,33
2. Encargos com formadores e consultores	€ 23.892,75
2.1 - Remunerações dos formadores e consultores	€ 19.114,20
2.1.1. Remuneração Formadores Internos	€ 0,00
2.1.2. Remuneração Formadores Externos	€ 12.915,00
2.1.3. Remuneração Consultores Internos	€ 0,00
2.1.4. Remuneração Consultores Externos	€ 6.199,20
2.2 - Outros Encargos	€ 4.778,55
3. Encargos com outro pessoal afeto ao projeto	€ 6.300,00
4. Rendas, Alugueres e Amortizações	€ 0,00
5. Encargos diretos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação	€ 3.150,00
6. Encargos gerais do projeto	€ 1.050,00
TOTAL	€ 43.491,08

Ano	2013	2014	Total
Contribuição Comunitária (79,08 %)	€ 9.119,29	€ 25.273,46	€ 34.392,75
Contribuição Pública Nacional (20,92 %)	€ 2.412,44	€ 6.685,89	€ 9.098,33
Total	€ 11.531,73	€ 31.959,35	€ 43.491,08
Valor 1.º Adiantamento (15%)	€ 1.367,89	€ 3.791,02	€ 5.158,91

VII. Comunicação Data de Início

03/01/14

Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu - QREN

Administração | Registo | Candidatura | Execução |

3 Janeiro 2014
9:31



Comunicação data início - Data Início

Identificação

Entidade Beneficiária:) - Município de
Tipologia:	3.4 - Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local
Nº e título do projecto:2/2013/34 - Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local
Estado do Projecto:	Com Data de Início Comunicada pela Entidade
Código earmarking:	6201000002
Data de Início:	2013/10/07
Data de Submissão:	2013/06/17



Dados da Candidatura:

Data de Início do Projecto: / /

VIII. Termo de Responsabilidade do Pedido de Reembolso

5/2/2014

Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu



Para imprimir clique aqui

PO Potencial Humano
PEDIDO DE REEMBOLSO INTERMÉDIO Nº1/2013



Entidade Beneficiária: - Município de
 Tipologia : 3,4,0,0 - Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local
 Nº e Título do Projeto: /2013/04 - Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local
 Região: Centro
 Tipo Formulário: Reembolso Intermédio

Despesa efectuada a Page

O(s) Subscritor(es) declaram que os pagamentos efetuados no âmbito do projeto em epígrafe, com referência ao período de 2013/12/20 a 2013/12/31 foram os seguintes:

Rubrica	Financiamento Aprovado (1)	Despesa			Tx. Exec. % (2)/(1)
		Relativa ao Período	Acumulada no ano	Acumulada no Projeto (2)	
1. Encargos com Participantes	9 098,23	0,00	0,00	0,00	0,00
1,1 Outros Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1,2 Encargos Salariais	9 098,23	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Encargos com Formadores e Consultores	23 892,75	0,00	0,00	0,00	0,00
2,1 Remunerações dos Formadores e Consultores	19 114,20	0,00	0,00	0,00	0,00
2,1,1 Remunerações dos Formadores Internos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2,1,2 Remunerações dos Formadores Externos	12 915,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2,1,3 Remunerações dos Consultores Internos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2,1,4 Remunerações dos Consultores Externos	6 199,20	0,00	0,00	0,00	0,00
2,2 Outros Encargos	4 778,55	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Encargos com outro pessoal afecto ao projeto	6 300,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Rendas, Aluguéis e Amortizações	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Encargos directos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação	3 150,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Encargos gerais do projeto	1 050,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	43 491,08	0,00	0,00	0,00	0,00



Governo da República Portuguesa



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

PO Potencial Humano
PEDIDO DE REEMBOLSO INTERMÉDIO Nº1/2013



Entidade Beneficiária: 505800580 - Município de Bombarral
 Tipologia : 3,4,0,0 - Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local
 Nº e Título do Projeto: 098532/2013/04 - Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local
 Região: Centro
 Tipo Formulário: Reembolso Intermédio

	2013	2014	TOTAL
Montante Aprovado por Ano civil	336,92	43 154,16	43 491,08
Despesa Apresentada por Ano civil	0,00	0,00	0,00
Despesa Aprovada por Ano civil	0,00	0,00	0,00
Recursos Próprios	0,00	0,00	0,00

Financiamento aprovado no ano 2013	336,92
------------------------------------	--------

Data de Submissão: 2014/02/05

Mais se declara que os elementos indicados se encontram documentados e escriturados, estando disponíveis para consulta nos seus serviços sítios em Praça do Município, 2540 - 046 BOMBARRAL .

As despesas pagas no período de referência correspondem à listagem que acompanha o presente Pedido de Reembolso, conforme disposto na alínea f)

https://siifse.qren.igfse.pt/qren_asp/pedReemb/ph_jmpTermoResp.asp?LineId=2013403195_1

1/2

A Gestão de Projetos no âmbito do Programa Operacional para o Potencial Humano

5/2/2014

Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

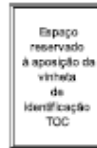
do nº 1 do artigo 31º do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de Dezembro,

A presente declaração é assinada pelos responsáveis da entidade e pelo Técnico Oficial de Contas ou, no caso da Administração Pública, pelo responsável financeiro designado pela entidade, que valida o Pedido de Reembolso nos termos dos nºs 2 ou 3 do artigo atrás referido,

Data: _____ de _____ de _____

Assinatura dos responsáveis da entidade (a)

Assinatura do Técnico Oficial de Contas/Responsável Financeiro (b)



(a) Assinatura de quem tenha capacidade para obrigar a entidade (a) ou seja autenticada com carimbo da entidade ou seja branco, no caso de organismos da Administração Pública,
(b) Assinatura do responsável financeiro no caso da Administração Pública, conforme disposto no nº 3 do art. 31º do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de Dezembro.



Governo da República
Portuguesa



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu