



FPCEUC FACULDADE DE PSICOLOGIA
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

PORTUGAL 2020:

**PROJETO DE ELABORAÇÃO DA CANDIDATURA
AO PROGRAMA OPERACIONAL DE INCLUSÃO SOCIAL E EMPREGO
PARA A FORMAÇÃO MODULAR CERTIFICADA
DO CENTRO DE FORMAÇÃO BISSAYA BARRETO**

Maria Margarida Peixoto Ramos

Coimbra

2015



FPCEUC FACULDADE DE PSICOLOGIA
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

PORTUGAL 2020:

**PROJETO DE ELABORAÇÃO DA CANDIDATURA
AO PROGRAMA OPERACIONAL DE INCLUSÃO SOCIAL E EMPREGO
PARA A FORMAÇÃO MODULAR CERTIFICADA
DO CENTRO DE FORMAÇÃO BISSAYA BARRETO**

Maria Margarida Peixoto Ramos

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional, apresentado à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e realizada sob a orientação do Professor Doutor João Manuel Oliveira Ribeiro e do Professor Doutor António Gomes Ferreira.

COIMBRA

2015

Índice

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE QUADROS	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XV
INTRODUÇÃO.....	17
PARTE I.....	19
CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL	19
CAPÍTULO 1 – A FUNDAÇÃO BISSAYA BARRETO.....	21
1.1. Caracterização Geral da Entidade	21
1.2. Missão, Visão e Valores.....	21
1.3. Áreas de Intervenção.....	22
CAPÍTULO 2 – O CENTRO DE FORMAÇÃO.....	27
BISSAYA BARRETO.....	27
2.1. Caracterização da FBB como Entidade Formadora	27
2.2. Missão, Visão e Valores.....	27
2.3. Domínios de Intervenção, Áreas Temáticas e Público-Alvo	28
2.4. Estrutura Operacional, Recursos Humanos e Logísticos	29
2.5. Atividades de Formação.....	30
2.6 – O Gabinete de Inserção Profissional (GIP).....	31
PARTE II.....	33
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	33
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PROJETO.....	35

3.1. – O gestor de Projetos	35
3.2. O Ciclo do Projeto: PCM – <i>Project Cycle Management</i>	38
CAPÍTULO 4 – ACORDO DE PARCERIA 2014-2020	59
(PORTUGAL 2020)	59
4.1. Breve abordagem da Estratégia Europa 2020	59
4.2. Conceito, Objetivos e Princípios do Portugal 2020	61
4.3. Dimensões Estratégicas	62
4.4. Fundos Europeus Estruturais e de Investimentos.....	64
4.5. Programas Operacionais.....	65
PARTE III	67
PROJETO DE INTERVENÇÃO	67
CAPÍTULO 5 – PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	69
5.1. Resumo/Descrição.....	69
5.2. Caracterização da Entidade Promotora	70
5.3. Análise de Contexto	71
5.4. Diagnóstico Base.....	72
5.5. Formulação do Projeto	82
5.6. Cronograma de Atividades.....	85
5.7. Orçamento do Projeto	85
CAPÍTULO 6 – OUTRAS ATIVIDADES	88
6.1. Enquadramento da Instituição de Acolhimento (FBB).....	88
6.2. Acordo de Parceria – Portugal 2020	88
6.3. Análise estatística das Avaliações das Formações já realizadas.....	88
6.4. Página <i>Facebook</i> do CFBB	89
6.5. Gabinete de Inserção Profissional da FBB.....	89
6.6. <i>Dossier</i> Técnico-Pedagógico	89
6.7. Cursos Profissionais	90

6.8. Bases de Dados	91
6.9. Formações realizadas no CFBB	91
6.10. Plano de Formação 2015	91
6.11. Contactos do <i>e-mail</i> do CFBB	92
6.12. Cursos para Formação Interna	92
6.13. Diagnóstico de Necessidades de Formação e Consultoria	92
6.14. <i>Workshop</i> de Apresentação do Curso «Gestão e Capacitação para o 3.º Setor»	93
6.15. Participação na Ação de Formação «Acordo de Parceria Portugal 2020: requisitos para a elaboração de projetos de intervenção social»	93
6.16. Participação na Ação de Formação «Abordagem geral de noções básicas de primeiros socorros» (Formação Modular Certificada).....	94
AVALIAÇÃO GERAL DO ESTÁGIO	96
CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXOS DIGITAIS	

Agradecimentos

Desde o primeiro dia que entrei na Universidade que contei com a confiança, apoio e momentos partilhados de várias pessoas e instituições que me fizeram crescer.

Em primeiro lugar quero agradecer a toda a minha família, em especial aos meus pais, irmãos e sobrinhas, um grande obrigada por estarem sempre presentes e pelo apoio incondicional e carinho que sempre me deram, pois sem eles nada disto era possível.

Quero agradecer ao Professor Doutor João Manuel Ribeiro pela orientação, pela transmissão de conhecimentos e pelo grande apoio prestado durante todo o estágio e sobretudo na elaboração do relatório.

Ao Professor Doutor António Gomes Ferreira agradeço toda a ajuda prestada e conhecimento transmitido.

A todos os Professores da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação e Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra que, de uma forma ou de outra, estiveram presentes e contribuíram para tornarem os seus alunos futuros profissionais.

Um agradecimento especial à minha colega deste longo caminho, a Tatiana, que sempre me motivou e ajudou nestes dois anos de Mestrado.

Não posso deixar de agradecer à Fundação Bissaya Barreto e a toda a equipa de colaboradores com quem tive oportunidade de conviver, em especial, à Doutora Teresa Monteiro a oportunidade de estagiar no Centro de Formação Bissaya Barreto bem como por toda a disponibilidade e conhecimentos que me transmitiu durante o Estágio e por acreditar sempre nas minhas capacidades. À Doutora Helena Cravino, toda a disponibilidade e partilha do saber e simpatia com que me recebeu. À Doutora Vânia Duarte, um muito obrigada pela paciência e tempo disponibilizado para que a concretização do projeto fosse possível. Às Senhoras D. Ana Paula, D. Luísa, D. Milú e D. Cristina um obrigada muito especial por todo o carinho com que me receberam e ajudaram para que me sentisse em casa. À Telma, colega de Estágio, um obrigada pelas conversas, pausas do café e amizade.

Agradeço também a Coimbra, onde durante o meu percurso académico vivenciei grandes e importantes momentos da minha vida.

E porque há amizades inexplicáveis, um muito obrigada a vocês “AmiFeuc” por todo o apoio, palavras de ânimo e confiança, acreditando sempre em mim estando sempre presentes.

Aos escuteiros do meu Agrupamento, um obrigado muito especial, por todos os momentos partilhados, pelas palavras de motivação e por nunca desistirem de mim.

Um obrigada muito especial à minha Molusquinha, pelo *timing* perfeito que tem em me motivar e nunca me deixar desistir.

E por fim, não posso esquecer que Coimbra me integrou em grandes grupos académicos dos quais não poderia deixar de agradecer: à Secção de Fado, por todos os momentos em que me fez crescer enquanto pessoa, ensinando-me a ultrapassar barreiras e dificuldades e a desafiar as minhas capacidades; à Típica, por todos os momentos de alegria e pezinhos de dança e por todas as amigas que ficarão para a vida. Um gigante agradecimento a um projeto do qual me orgulho imenso e em quem poucos acreditavam, a Estudantina Feminina de Coimbra. Às pessoas maravilhosas, aos momentos partilhados de boémia e de alegria e amigas construídas, um muito obrigado a todas.

Resumo

O Portugal 2020 é um programa de incentivos que resulta de um acordo de parceria entre Portugal e a União Europeia que engloba cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), e no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial a promover em Portugal de 2014 a 2020.

A inclusão social e o emprego é uma das seis prioridades definidas, com objetivos temáticos claros e programas operacionais circunscritos, com o propósito último de aumentar o emprego e combater as desigualdades sociais. A Região Centro (a par da Região Norte e do Alentejo) é destinatária do Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego (PO ISE). A Fundação Bissaya Barreto (FBB), Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) de utilidade pública, sediada em Bencanta, Coimbra, com relevantes serviços prestados nas áreas do social, da educação, da saúde, da cultura e da formação da Região Centro, quer participar neste processo, envolvendo os seus recursos formativos e humanos.

O presente relatório, no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, da Universidade de Coimbra, realizado no ano letivo de 2014/2015, no Centro de Formação da Fundação Bissaya Barreto, dá conta do projeto de elaboração de Candidatura ao Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego, propondo um plano de formação segundo a metodologia do desenho de projetos no âmbito do FEEI (2014-2020), traduzido na realização de Formações Modulares Certificadas, a levar a cabo pelo Centro de Formação Bissaya Barreto (CFBB).

Palavras-Chave: Portugal 2020, Projeto, Formação, PO ISE, FBB

Abstract

Portugal 2020 is an incentive programme resulting from a partnership agreement between Portugal and the European Union which comprises five European Structural and Investment Funds (ESIF) and in which the programming principles are defined which will be incorporated in the policy of economic, social and territorial development to be promoted in Portugal from 2014 to 2020.

Social inclusion and employment are among the six priorities defined, with clear thematic objectives and circumscribed operational programs, with the ultimate purpose of increasing employment and fighting social inequalities. The Operational Employment and Social Inclusion Programme (OESIP) focuses on the Central Region (along with the North and the Alentejo). The Bissaya Barreto Foundation (Fundação Bissaya Barreto - FBB), a Private Charitable Institution (PCI) of public utility based in Bencanta, Coimbra, with relevant social, educational, health, culture and training services in the Central Region, wants to participate in this process by involving their training and human resources.

This report, as part of the curricular internship of the Master's Degree in Training and Educational Administration Management, from the Faculty of Psychology and Educational Sciences of the University of Coimbra, held in the academic year 2014/2015, presents the project for the Application for the Operational Employment and Social Inclusion Programme, and proposes a training plan in accordance with the methodology of project design within ESIF (2014-2020) incorporating Certified Modular Training Sessions to be carried out by the Bissaya Barreto Training Centre.

Key words: Portugal 2020; Project; Training; OESIP; BBF

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura operacional da gestão da Formação no CFBB	29
Figura 2 - Modelo Iceberg (segundo Spencer & Spencer, 1993, citado por Fernandes, 2010, p. 20).....	36
Figura 3 - As três dimensões de Competência (segundo Durand, 1998, adaptado por Brandão & Guimarães, 2011, p. 10).....	36
Figura 4 - O Ciclo de Projeto (segundo UE, 2004, p. 16)	40
Figura 5 - Articulação entre instrumentos de programação e ideias de projeto (segundo Santos, 2014, p. 21)	41
Figura 6 - Diagrama de Venn (segundo EC, 2004, p. 65)	45
Figura 7 - Diagrama da Aranha (adaptado de EC, 2004, p. 66)	46
Figura 8 - Árvore de Problemas (segundo Santos, 2014, p. 25).....	47
Figura 9 - Árvore de Objetivos (segundo EC, 2004, p. 70).....	48
Figura 10 - Árvore de Estratégias (segundo EC (2004, p. 72)	48
Figura 11 - Caminho lógico para a definição de pressupostos (segundo Santos, 2014, p. 34).....	51
Figura 12 - Descodificação da lógica horizontal (segundo Santos, 2014, p. 35)	52
Figura 13- Árvore de Problemas do Projeto.....	78

Índice de Quadros

Quadro 1 - Estruturas da FBB por áreas de intervenção	22
Quadro 2 - Áreas de formação do CFBB certificadas pela DGERT	28
Quadro 3 - Matriz da Análise de Stakeholders (segundo Santos, 2014, p. 24)	44
Quadro 4 - Matriz da Análise SWOT (segundo a EC, 2004, p. 64)	44
Quadro 5 - Matriz de Enquadramento Lógico (segundo Monteiro, 2015).....	50
Quadro 6 - Sequência do preenchimento da MEL (segundo Santos, 2014, p. 39).....	52
Quadro 7 - Cronograma de Atividades (segundo Santos, 2014, p. 43)	53
Quadro 8 - Cronograma de Recursos (segundo Santos, 2014, p. 45).....	54
Quadro 9 - Matriz de estrutura temática do Portugal 2020 (segundo o Acordo de Parceria Portugal 2020, p. 103)	63
Quadro 10 - Programas Operacionais do Portugal 2020 (segundo o Acordo de Parceria Portugal 2020, p. 103)	65

Quadro 11 - Análise SWOT do Projeto.....	79
Quadro 12 - Matriz da análise de Stakeholders do Projeto	80
Quadro 13 - Matriz de Enquadramento Lógico do Projeto	83
Quadro 14 - Cronograma de Atividades do Projeto	85
Quadro 15- Principais atividades desenvolvidas durante o Estágio Curricular.....	94

Índice de Tabelas

Tabela 1 - População Residente (segundo o PORDATA).....	73
Tabela 2 - População Residente por nível de escolaridade (segundo o Censos 2011)...	74
Tabela 3 - População Ativa por género e Taxa de Atividade por faixa etária (segundo PORDATA).....	75
Tabela 4 - Desemprego Registado por Concelhos Junho 2015 (género, tempo de inscrição, situação face à procura de emprego) (segundo IEFP)	76
Tabela 5 - Desemprego registado por Concelho Junho 2015 (Grupo etário e nível de escolaridade) (segundo IEFP).....	77
Tabela 6 - Áreas e Volume de Formação do Projeto.....	82
Tabela 7 - Orçamento do Projeto.....	86

Índice de Anexos

Anexo 1 – Projeto para a Candidatura ao PO ISE (Formações Modulares Certificadas)

Anexo 2 – Acordo de Estágio

Anexo 3 – Publicações do *Facebook*

Anexo 4 – Organograma da Base de Dados das Empresas da Região Centro

Anexo 5 – Diagnóstico de Necessidades de Formação – IPSS (*GoogleForm*)

Anexo 6 – Diagnóstico de Necessidades de Formação e Consultoria – Empresas (*GoogleForm*)

Anexo 7 – Documento para o registo de Respostas ao Diagnóstico de Necessidades de Formação – IPSS

Anexo 8 – Documento para o registo de Respostas ao Diagnóstico de Necessidades de Formação e Consultoria – Empresas

Anexo 9 – Inscrições para o *Workshop* de Apresentação do Curso «Gestão e Capacitação para o 3.º Setor»

Anexo 10 – Ficha da Ação de Formação «Acordo de Parceria Portugal 2020: requisitos para a elaboração de projetos de intervenção social»

Anexo 11 – Certificado da Ação de Formação «Acordo de Parceria Portugal 2020: requisitos para a elaboração de projetos de intervenção social»

Anexo 12 – Ficha da Ação de Formação «Abordagem geral de noções básicas de primeiros socorros»

Anexo 13 – Certificado da Ação de Formação «Abordagem geral de noções básicas de primeiros socorros»

Lista de Abreviaturas

A – Atividades

CCP – Certificado de Competências Pedagógicas

CFBB – Centro de Formação Bissaya Barreto

CIDT – *Centre for International Development and Training*

DGERT – Direção Geral de Emprego e das Relações do Trabalho

DTP – *Dossier Técnico-Pedagógico*

EA – *European Commission*

EAPN – *European Anti Poverty Network*

FBB – Fundação Bissaya Barreto

FC – Fundo de Coesão

FEADER – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAMP – Fundo Europeu de Assuntos Marítimos e das Pescas

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FEEI – Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

FMC – Formação Modular Certificada

FSE – Fundo Social Europeu

GIP – Gabinete de Inserção Profissional

ID – Número de Identidade

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

MEL – Matriz do Enquadramento Lógico

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

OT – Objetivo Temático

PCM – *Project Cycle Management*

PCP – Política Comum das Pescas

PI – Prioridade de Investimento

PMI – Política Marítima Integrada

PO – Programa Operacional

PO ISE - Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego

QEC – Quadro Estratégico Comum

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

R – Resultados

RH – Recursos Humanos

SIGO – Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa

SIIFSE – Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UE – União Europeia

INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Estágio Curricular insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, da Universidade de Coimbra, orientado pelos Professores Doutores João Manuel Ribeiro e António Gomes Ferreira.

O Estágio decorreu na Fundação Bissaya Barreto (FBB), mais concretamente no Centro de Formação Bissaya Barreto (CFBB), na área da Gestão da Formação, de Outubro de 2014 a Julho de 2015. A FBB é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), de utilidade pública, sediada em Bencanta, Coimbra, que desempenha atividades relevantes nas áreas social, educação, saúde, cultura e formação da Região Centro. A área da formação é desenvolvida pelo Centro de Formação Bissaya Barreto (CFBB) cujo principal objetivo é o de qualificar, atualizar e melhorar as competências e o desempenho dos diferentes profissionais.

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e quando a situação económica e social em Portugal regista um acréscimo do desemprego e, consequentemente, da exclusão social, o Programa Operacional Inclusão Social e Emprego para a Região Centro (PO ISE), do Acordo de Parceria entre Portugal e a União Europeia, o Portugal 2020, constitui uma oportunidade formativa para o CFBB, consentânea com os objetivos, visão e missão da FBB. Neste contexto, a FBB pretende candidatar-se aos fundos comunitários destinados a esta área para a Região Centro, propondo um plano de formação segundo a metodologia do desenho de projetos no âmbito do FEEI (2014-2020), traduzido na realização de Formações Modulares Certificadas, a levar cabo pelo CFBB.

Assim, no início do estágio foi-nos proposto pelo CFBB realizar um projeto de Candidatura do Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego (PO ISE) de modo a apresentar um plano de formação, realizando Formações Modulares Certificadas. Desta forma, foi elaborado um projeto de Candidatura ao PO ISE, com o intuito de colaborar para o aumento da empregabilidade da população ativa da Região Centro, através da qualificação e aquisição de novas competências com vista ao (re)ingresso no mercado de trabalho e à adaptabilidade às sucessivas mudanças do mercado de trabalho.

O presente relatório sumariza o trabalho desenvolvido na prossecução do projeto de Candidatura, nomeadamente ao nível do enquadramento institucional, na caracterização da FBB, e do enquadramento teórico, na definição do perfil do gestor e do ciclo do

projeto e na apresentação dos eixos fundamentais do Acordo de Parceria 2014-2020. Assim sendo, o presente relatório estrutura-se em três partes:

A Primeira Parte, centrada na caracterização institucional da FBB, contém dois capítulos. O Capítulo 1 apresenta a caracterização geral da Entidade de Acolhimento, bem como a sua missão, visão, valores e áreas de intervenção, incluindo uma breve descrição dos vários estabelecimentos. O Capítulo 2 confina-se especificamente ao CFBB, dando ênfase à sua missão, visão e valores bem como as áreas certificadas pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), os recursos humanos e físicos e a sua atividade de formação desenvolvida ao longo do ano.

A Segunda Parte oferece o enquadramento teórico ao nível da caracterização e na definição do perfil do gestor e do ciclo do projeto, no Capítulo 3, e ao nível da apresentação dos eixos fundamentais do Acordo de Parceria 2014-2020, no Capítulo 4, descrevendo-se, de forma sucinta, a estratégia, os objetivos e princípios do Portugal 2020, os FEEI e os 16 Programas Operacionais.

A Terceira Parte apresenta o projeto propriamente dito. No Capítulo 5, reportam-se as várias etapas, nomeadamente, a análise de contexto, o diagnóstico base, a análise dos problemas, a análise de *stakeholders* e, conseqüentemente, a definição dos objetivos (gerais e específicos), os resultados, o público-alvo e a equipa técnica e pedagógica, preenchendo assim a Matriz de Enquadramento Lógico (MEL), incluindo a listagem as principais atividades, e ainda a elaboração do cronograma de atividades e o orçamento do projeto. No Capítulo 6 referimos, de forma sistemática, outras atividades desenvolvidas ao longo do estágio, descrevendo-as sumariamente, indicando os seus objetivos e avaliando os seus resultados (e impactos).

Concluimos com uma avaliação geral do estágio e algumas considerações finais.

PARTE I

CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL

CAPÍTULO 1 – A FUNDAÇÃO BISSAYA BARRETO

Neste primeiro capítulo apresenta-se uma caracterização geral da Fundação Bissaya Barreto, da sua missão, visão e valores bem como uma descrição breve de cada uma das distintas áreas de intervenção.

1.1. Caracterização Geral da Entidade

A Fundação Bissaya Barreto é uma Instituição Particular de Solidariedade Social de Entidade Pública com sede em Bencanta, Coimbra, e foi criada em 1958 com o intuito de dar continuidade à obra social do Professor Doutor Bissaya Barreto, notável Médico e Professor Universitário que, na região centro do país, construiu e encaminhou uma grande rede de organismos assistenciais, educacionais, formativos e culturais, num exemplo ímpar de visão e empreendedorismo social.

1.2. Missão, Visão e Valores

Segundo página web da FBB (www.fbb.pt), os estatutos referem que Fundação tem por objetivo contribuir para a promoção da população da região centro, através do propósito de dar expressão organizada ao dever de solidariedade e de justiça social entre os indivíduos, podendo, todavia, vir a estender-se a outras localidades do País, por deliberação do Conselho de Administração (art.º 2.º) e propõe-se a apoiar, promover e realizar atividades nos âmbitos Social, Educação, Saúde, Cultura, Formação Profissional e outros que venham a tornar-se possíveis e necessários desde que respeitem a obra e o espírito do fundador (art. 3.º).

No que diz respeito à Visão, a Fundação pretende dar continuidade à Obra e Pensamento de Bissaya Barreto, desenvolvendo projetos sociais inovadores conducentes à procura da felicidade e dignidade humana como última ambição; ao pioneirismo no direito à proteção e defesa da Criança; à conceção de educação e formação ao longo da vida; à proteção e defesa da Mulher, da Mãe e da Família; à inserção social, na igualdade de oportunidades; ao culto do saber, da beleza e da criatividade. Propõe ainda acompanhar e atender às emergências sociais de cada tempo colocando o seu capital de experiência, estratégias e recursos ao serviço do desenvolvimento sustentável e da coesão social. Tenciona criar, alimentar e empreender parcerias de cooperação com o Estado, com as enti-

dades públicas e privadas e sociedade civil, numa afirmação saudável da democracia participativa e do exercício de cidadania. Por fim, ambiciona fortalecer a transmissão da memória e do pensamento de Bissaya Barreto, divulgando o seu espírito e a sua Obra, na comunidade nacional, europeia e internacional.

Filantropia, Humanismo, Ética e Cidadania, Conhecimento e Inovação, Coesão Social, Sustentabilidade, Flexibilidade, Dedicção e Responsabilidade Social são os valores da Fundação Bissaya Barreto, valores estes que orientam toda a sua missão e visão.

1.3. Áreas de Intervenção

A Fundação Bissaya Barreto atua na Região Centro de forma relevante em quatro grandes áreas: social, cultural, educação, formação.

No quadro que se segue apresentam-se todas as estruturas da Fundação Bissaya Barreto, distribuídas pelas áreas de intervenção.

Quadro 1 - Estruturas da FBB por áreas de intervenção

Área Social	Área Cultural	Área de Educação	Área de Formação
<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Acolhimento Temporário para crianças e jovens em risco (Casa do Pai) - Serviço Domiciliário de Coimbra - Centro Geriátrico Luís Vegas Nascimento - Violência Doméstica - Bolsa de Apoio Social <i>ñDesistas</i> (Ensino Superior) - SOS Pessoa Idosa 	<ul style="list-style-type: none"> - Portugal dos Pequenos - Casa Museu Bissaya Barreto - Centro de Documentação Bissaya Barreto - Casa das Artes da Fundação Bissaya Barreto 	<ul style="list-style-type: none"> - Colégio Bissaya Barreto (Cursos Profissionais) - Instituto Superior Bissaya Barreto - Casas da Criança 	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Formação Bissaya Barreto - Centro de Eventos Bissaya Barreto (Auditório Bissaya Barreto)

A visão de conjunto que o quadro oferece reclama uma descrição sumária de cada estrutura.

Assim, de acordo com a página web FBB (www.fbb.pt), na **área social** são seis as estruturas:

- **A Casa do Pai** - É um **Centro de Acolhimento Temporário para crianças e jovens em situação de risco**, por carência sócio-afetiva grave, abandono, maus tratos e/ou negligência, encaminhadas pelas Comissões de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo e pelos Tribunais.

- **Serviço Domiciliário de Coimbra** – Trata-se de um serviço de apoio domiciliário à população, dependente ou semi-dependente, da freguesia de Santa Clara (Coimbra), assegurando-lhe condições de vida dignas e cuidados essenciais que permitam, no respeito pela privacidade e individualidade, evitar ou retardar o mais possível a sua institucionalização.

- O **Centro Geriátrico Luís Vegas Nascimento**, na Figueira da Foz, destina-se à residência permanente de cidadãos com mais de 65 anos. Oferece recursos de qualidade e dignidade de vida ao residente, garantindo o direito à sua individualidade e privacidade, saúde, conforto e bem-estar biopsicossocial

- **Violência Doméstica** - A Fundação Bissaya Barreto preocupa-se já há alguns anos com as problemáticas da violência desenvolvendo individualmente ou em rede (com estruturas a nível nacional/regional/local que intervêm na área da violência doméstica) ações e projetos no sentido de combater a violência, particularmente a que é exercida contra crianças e mulheres, de forma direta ou indiretamente, no sentido de dar a conhecer as estratégias e programas de modo a sensibilizar e a promover uma consciência cívica e profissional ou denunciado a invisibilidade deste fenómeno.

- **A Bolsa de Apoio Social *ñDesistas*** (Ensino Superior) é um subsídio mensal, de natureza monetária, atribuído a alunos portugueses, a frequentar estabelecimentos de ensino superior de Coimbra, públicos ou privados, com aproveitamento escolar, que se encontrem em risco de desistir da sua formação académica, por razões de carência financeira devidamente comprovada. Esta bolsa ajuda nas despesas de alojamento, alimentação, transporte, material escolar, entre outras.

- **SOS Pessoa Idosa** - A violência contra pessoas idosas é um fenómeno social preocupante e que tem vindo a crescer. No âmbito deste programa, a Fundação Bissaya Barreto desenvolve um conjunto de atividades de combate e de prevenção da violência contra a pessoa idosa

De acordo com a FBB (2014) e CFBB (2013), a **área cultural**, são quatro as estruturas:

- O **Portugal dos Pequenitos** é um parque temático dedicado essencialmente à Criança, captando a atenção de todas as idades e ficando nas memórias afetivas de várias gerações.

- A **Casa Museu Bissaya Barreto** proporciona uma aproximação aos espaços de intimidade e recolhimento de Bissaya Barreto, ao seu recheio mobiliário e objetos do quotidiano, conjunto de obras de arte reunidas ao longo da vida, mas também ao conjunto de porcelanas da Companhia das Índias, à coleção de peças de faiança portuguesa e à biblioteca particular.

- O **Centro de Documentação Bissaya Barreto** tem como objetivo: conservar as várias fontes documentais direta ou indiretamente relacionadas com a vida e Obra Social do Prof. Doutor Bissaya Barreto; potenciar o cruzamento de fontes para a investigação multidisciplinar no âmbito das ciências sociais e humanas e, em particular, para a história da assistência pública e da medicina social, da assistência à Criança e à Mulher, da educação na primeira infância e da formação profissional em Portugal; perpetuar a memória do patrono e sua ação e preservar, de forma organizada, os arquivos da Fundação por ele criada em 1958 e que, desde então, prossegue a sua Obra. No âmbito da sua regular atividade estabelece parcerias e colaboração com serviços congéneres cuja documentação possa viabilizar conhecimento alargado sobre o seu universo de interesses, concorrendo para este fim o protocolo de estreita cooperação estabelecido com o Arquivo da Universidade de Coimbra.

- A **Casa das Artes da Fundação Bissaya Barreto** é um espaço-residência destinado a associações culturais jovens do tecido urbano de Coimbra aspirantes ao reconhecimento, valorização e projeção das suas produções criativas e artísticas.

Segundo a página da FBB (www.fbb.pt), na **área da educação**, são três as estruturas:

- O **Colégio Bissaya Barreto** é um colégio privado com o objetivo de alcançar metas de aprendizagem, para a formação cívica, integral e plural do indivíduo, numa lógica de grande e fundamental articulação com a Família e com a Comunidade. Dispõe de espaços cobertos e ao ar livre, instalações modernas e bem equipadas, facilidade de estacionamento, acessos rápidos e uma a diversa gama de ofertas extracurriculares. À oferta

formativa do 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, acresce a oferta de cursos profissionais de nível 4, com equivalência ao 12º ano.

- O **Instituto Superior Bissaya Barreto** elege um cumprimento responsável e rigoroso das funções científico-pedagógica, de investigação, de prestação de serviços e de articulação com o exterior que lhe são inerentes, a par da existência de um corpo docente com elevado nível de qualificação e competência, maioritariamente constituído por professores com o grau de doutor.

- A Fundação Bissaya Barreto mantém em funcionamento sete **Casas da Criança**, quatro legadas pelo patrono e três construídas posteriormente. São estabelecimentos de educação de infância com respostas sociais e educativas de Creche (0 aos 3 anos) e Jardim de Infância (3 aos 5 anos) e apoiam diariamente, no seu conjunto, cerca de 700 crianças. Num quadro de continuidade da Obra Social iniciada pelo patrono, a Fundação continua a destinar prioritariamente as Casas da Criança a crianças de famílias em situação de maior vulnerabilidade socioeconómica cumprindo, para o efeito, o estabelecido nos acordos de cooperação celebrados como Instituto de Segurança Social IP e com o Ministério da Educação.

De acordo com a página web FBB (www.fbb.pt), a **área da formação**, são duas as estruturas:

- O **Centro de Formação Bissaya Barreto (CFBB)** propõe formação profissional a todo o país, particularmente à zona centro, com os objetivos de promover o desenvolvimento socioeconómico da região, das suas instituições e empresas (setor público e privado) e dos seus quadros técnicos e colaboradores. A Fundação Bissaya Barreto é uma entidade formadora, acreditada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). O CFBB integra ainda um Gabinete de Inserção Profissional (GIP), estrutura vocacionada para prestar apoio à inserção ou reinserção no mercado de trabalho de jovens e adultos desempregados, nomeadamente através da divulgação de medidas de apoio e de mobilidade no emprego e na qualificação ou formação profissional, em conjunto com o Centro de Emprego e Formação Profissional de Coimbra – IEFPP.

- **Centro de Eventos Bissaya Barreto (Auditório Bissaya Barreto)**. O Auditório Bissaya Barreto está dotado de modernas tecnologias e sistemas de comunicação, multimédia e audiovisuais, conforto e com uma privilegiada localização, na cidade de Coimbra, presta serviços de organização e acolhimento de conferências, seminários, *workshops*, cursos e entre outras realizações.

A observação do quadro 1 e a descrição sumária das diversas estruturas, permitem-nos concluir que o social e a cultura são as áreas proeminentes na atuação da FBB, o que, de certo modo e sem menosprezo pelas áreas da educação e formação, é consentâneo com os seus objetivos, missão e valores.

CAPÍTULO 2 – O CENTRO DE FORMAÇÃO

BISSAYA BARRETO

Este capítulo centra-se na área da formação, área da realização do estágio, começando por apresentar o Centro de Formação da Fundação Bissaya Barreto (CFBB) como Entidade Formadora pela Direção Geral de Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT), por descrever a sua missão, visão e valores bem como apresentar os principais domínios de intervenção, áreas temáticas e público-alvo, sem esquecer a estrutura operacional, os recursos humanos e logísticos e as principais atividades de formação.

2.1. Caracterização da FBB como Entidade Formadora

O **Centro de Formação** foi criado em 1997 no sentido de dar continuidade ao previsto nos estatutos, propondo-se dar resposta ao setor da formação em todo o país, mas com especial incidência na região centro. Tem como principais objetivos qualificar, atualizar e melhorar as competências e desempenho, a capacitação organizacional (3.º sector, Empresas Organismos/Administração Pública) e a Formação e a consultoria.

De acordo com o CFBB (2013), a FBB é uma entidade formadora acreditada pela Direção Geral de Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT) em conformidade com a nova norma jurídica da formação, nomeadamente o Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, regulamentado pela Portaria nº 851/2010 de 6 de setembro. Esta certificação mostra que o Centro de Formação é uma referência de qualidade com responsabilidade no sector de formação. Tem como propósito a melhoria da capacidade de resposta por meio das várias áreas de formação e das metodologias que disponibiliza, o que faz aumentar as competências e as qualidades dos profissionais e, conseqüentemente, das entidades que a ele recorrem.

2.2. Missão, Visão e Valores

Conforme a página web do CFBB (www.cfbb.pt), o **Centro de Formação Bissaya Barreto** tem como missão contribuir para a valorização dos Recursos Humanos da FBB, bem como de entidades/ instituições públicas e privadas, através da realização de ações de formação profissional que visam a qualificação e a qualidade do desempenho dos diferentes profissionais.

Como entidade formadora pretende ser uma organização de excelência, socialmente responsável, reconhecida a nível nacional, assente numa rede firmada de parcerias, com uma prestação contínua de serviços de formação de qualidade.

Os valores que defende e pelos quais pugna são a Qualidade, a Excelência, a Mudança e a Inovação, assegurando a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, mantendo os níveis de excelência das ações realizadas, comprometendo-se colaborar para uma cultura de mudança de modo a valorizar o capital humano no sector público e privado, proporcionando uma formação inovadora e ajustadas às necessidades do mercado de trabalho.

2.3. Domínios de Intervenção, Áreas Temáticas e Público-Alvo

No campo das áreas e tipologia de formação que desenvolve e para as quais está certificado pela DGERT, o CFBB abrange:

Quadro 2 - Áreas de formação do CFBB certificadas pela DGERT

Áreas Certificadas pela DGERT	
090 Desenvolvimento Pessoal	380 Direito
146 Formação Professores e Formadores	481 Ciências Informáticas
226 Filosofia e Ética	482 Informática na Ótica do Utilizador
312 Sociologia e Outros Estudos	729 Saúde
341 Comércio	761 Serviços de Apoio a Crianças e Jovens
342 Marketing e Publicidade	762 Trabalho Social e Orientação
345 Gestão e Administração	811 Hotelaria e Restauração
346 Secretariado e Trabalho Administrativo	862 Segurança e Higiene no Trabalho
347 Enquadramento Organização/Empresas	

O CFBB promove formação a todo o país, mais particularmente na zona centro, com vista à qualificação profissional especializada para a melhoria dos recursos humanos das entidades públicas e privadas, mais concretamente, Administração Pública, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS's), Empresas, Grupos Profissionais, Ativos Empregados e Desempregados e Colaboradores da FBB (formação interna).

2.4. Estrutura Operacional, Recursos Humanos e Logísticos

A estrutura organizacional do CFBB tem por base um modelo de funcionamento flexível. O nível da Coordenação Pedagógica diz respeito ao Técnico/a Especialista na Formação, Bolsa de Formadores e Serviços Administrativos, contando ainda com o apoio de outros serviços da Fundação, como o Serviço Recursos Humanos, os Serviços de Imagem e Comunicação, a Gestão Financeira, os Serviços de Comunicação e Informática, como se mostra na figura abaixo.

Segundo a FBB (2014), no que diz respeito à bolsa de formadores, o CFBB adota uma política de recrutamento exigente de forma a garantir uma equipa de profissionais experientes, competente, técnica e pedagogicamente certificada.

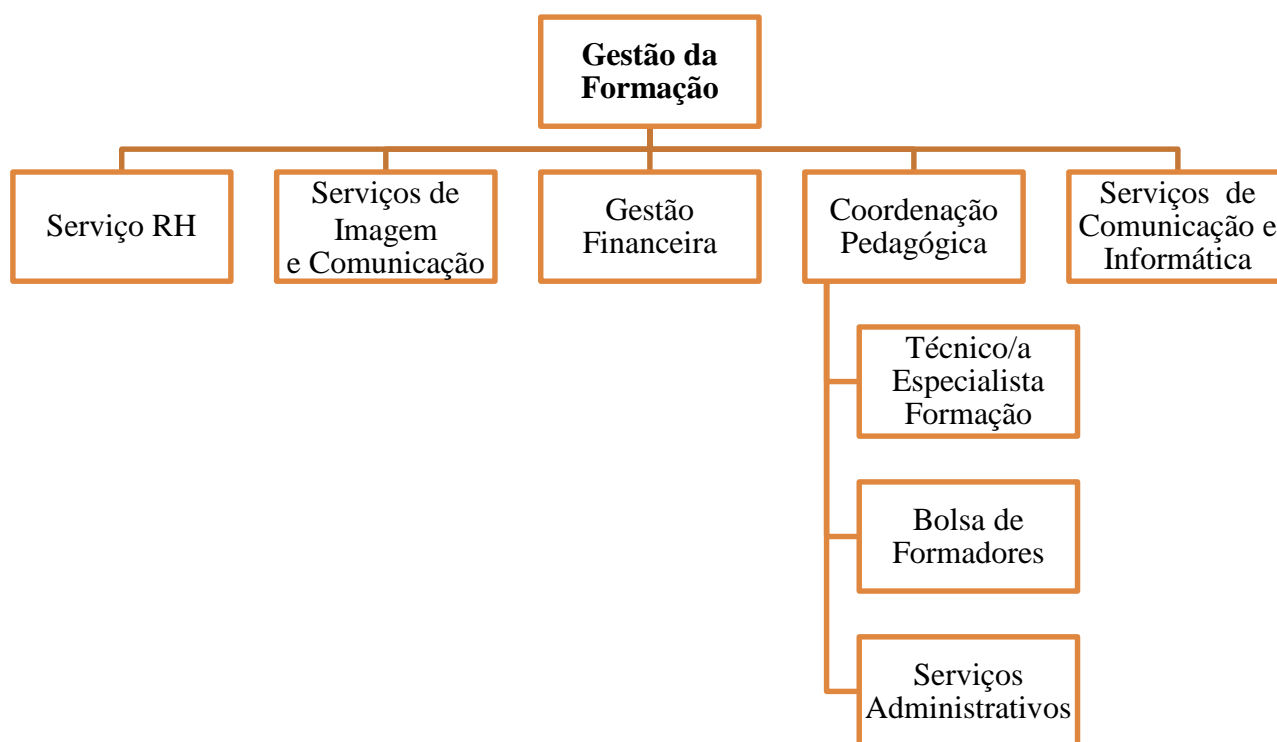


Figura 1 - Estrutura operacional da gestão da Formação no CFBB
(segundo Fundação Bissaya Barreto, 2014)

De acordo com o CFBB (2015), o CFBB tem sede no **Campus do Conhecimento e da Cidadania** e opera em instalações devidamente equipadas e climatizadas, constituídas por uma receção com espaço de acolhimento, uma sala de reuniões e um conjunto de salas com infraestruturas tecnológicas de apoio necessárias para a realização de todo o tipo de atividades a que se propõe. Usufrui ainda de um bar e refeitório, unidade de produção gráfica, instalações sanitárias e uma rampa de acesso para pessoas de mobilidade

reduzida, com acesso de elevadores, pavilhão multiusos, um Auditório e um parque de estacionamento. Estas instalações proporcionam o bem-estar dos formandos e contribuem para um bom funcionamento do CFBB.

Possui ainda uma página da internet que está integrada no *site* da Fundação Bissaya Barreto (www.fbb.pt) e uma página do *Facebook* (<https://www.facebook.com/Centro-de-Forma%C3%A7%C3%A3o-Bissaya-Barreto-940299352652301/timeline/>) no com o intuito de divulgar a oferta formativa e todas as atividades desenvolvidas/ a desenvolver.

2.5. Atividades de Formação

Segundo o CFBB (2015), no que diz respeito às suas atividades de formação, este dedica-se a:

- a) Formação Não Cofinanciada – Oferta formativa diversificada e direcionada a públicos não abrangidos pelos fundos comunitários, sob a forma de cursos, seminários de curta duração, entre outros;
- b) Formação à Medida – Formação adaptada ao contexto organizacional e aos objetivos específicos de formação, no sentido de criar mudança e aprendizagem organizacional e implementação de novos modelos e de contribuir para a melhoria do desempenho, indo de encontro às necessidades dos colaboradores das instituições/empresas.
- c) Formação Interna para Colaboradores da Fundação – De acordo com o levantamento de necessidades feito anualmente é possível identificar um conjunto de carências de formação diversificado que, posteriormente, é traduzido na definição de prioridades, identificação dos destinatários, seleção dos conteúdos e da carga horária.
- d) Formação Cofinanciada – O CFBB pretende candidatar-se, nas áreas de formação a que é certificado, a todos os programas/medidas financiadas para o novo Quadro Comunitário de Apoio QEC/Portugal 2020, desde que elegíveis.
- e) Cursos resultantes da resposta a concursos públicos – O CFBB está registado na Plataforma de Compras Públicas e por isso pretende concorrer a concursos públicos no campo de serviços de formação profissional desde que elegíveis.

- f) Apoio aos Cursos Profissionais do Colégio Bissaya Barreto – No ano letivo 2014/2015 funcionam três turmas de Cursos Profissionais (Técnico de Termalismo – 1.º, 2.º e 3.º ano). O CFBB realiza a candidatura pedagógica na plataforma SIGO, a candidatura ao cofinanciamento, apoia a coordenação dos cursos, atende os formandos quando necessário, realiza pagamentos mensais de formandos e formadores, regista por mês a execução física no SIIFSE (Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu).
- g) Concretização/Manutenção de parcerias – Manter parcerias e procurar novos parceiros de modo a atingir os objetivos propostos.
- h) Auditoria interna e monitorização contínua dos resultados de formação – Para atingir os objetivos e satisfazer a população é feita uma auditoria interna e uma monitorização contínua no sentido de respeitar os procedimentos delineados pela certificação da DGERT.
- i) Gabinete de Inserção Profissional (GIP) – O CFBB acolhe o GIP no sentido de apoiar jovens e adultos desempregados no seu percurso de inserção ou reinserção no mercado de trabalho.

2.6 – O Gabinete de Inserção Profissional (GIP)

O CFBB colabora com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) – Centro de Emprego de Coimbra, disponibilizando uma Técnica (presente nas instalações do CFBB) com a missão de apoiar os jovens e adultos desempregados no desenvolvimento do seu percurso de inserção ou reinserção no mercado de trabalho.

Segundo a página web do CFBB (www.cfbb.pt), o Gabinete desenvolve várias atividades, tais como: informação profissional; apoio à procura ativa de emprego; acompanhamento personalizado; captação de ofertas de entidades empregadoras; divulgação de ofertas de emprego e atividades de colocação e seu encaminhamento; divulgação de programas comunitários que promovam a mobilidade no emprego e na formação profissional no espaço europeu, encaminhamento para medidas de apoio ao emprego, qualificação e empreendedorismo; motivação e apoio à participação em ocupações temporárias ou atividades em regime de voluntariado, que facilitem a inserção no mercado de trabalho; entre outras.

Assim, podemos concluir que o Centro de Formação Bissaya Barreto dedica-se, essencialmente, a qualificar, atualizar e melhorar as competências e desempenho da população da região centro de modo a formar, inovar e cooperar com várias entidades e empenha-se na aposta da formação para a população ativa com vista a facilitar o (re)ingresso e a adaptação às mudanças do mercado de trabalho.

PARTE II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PROJETO

Este capítulo inicia-se com a descrição das competências que um gestor de projetos deve ter para a elaboração e construção de projetos. Seguidamente, procede-se a um enquadramento da metodologia utilizada para a construção do desenho do Projeto de intervenção social – *Project Cycle Management*, identificando os conceitos e princípios da mesma, descrevendo das etapas do ciclo da vida de um projeto com a referência a alguns métodos e ferramentas para a concretização desta metodologia

3.1. – O gestor de Projetos

O gestor de projetos tem funções muito semelhantes a qualquer outro gestor, isto é, gere tanto o seu trabalho como a sua equipa. Assim, um gestor executa as suas tarefas dinamizando um conjunto variado de componentes, habitualmente denominadas como competências.

O conceito de competência é multifacetado, conforme a perspectiva de análise que se considere. Etimologicamente, de acordo com Alcoforado (2008), a palavra competência foi, desde sempre, associada à ideia de um saber-fazer socialmente reconhecido e avaliado de forma positiva.

Foi com a publicação do paper *Testing for Competence rather than Intelligence* de McClelland (1973, citado por Fleury & Fluery, 2001) que se iniciou o debate sobre o conceito competência. De acordo com este autor, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação, distinguindo-se, assim, de aptidões, de habilidades e conhecimentos.

Para Zarifian (1996, citado por Brandão e Guimarães, 2001, p. 9), competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Sparrow e Bognanno (1994, citado por Brandão e Guimarães, 2001), referem que competências representam atitudes identificadas num trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Segundo Fernandes (2010, p. 20), os principais autores da vertente comportamental (como McClelland, Boyatzis, Spencer e Spencer, entre outros) definem competência

como “(...) uma característica subjacente de um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou realização superior num trabalho ou situação”. Os autores, para explicar os vários níveis de competências, representam o conceito em forma de *iceberg* (Figura 2).



Figura 2 - Modelo Iceberg (segundo Spencer & Spencer, 1993, citado por Fernandes, 2010, p. 20).

Ceitel (2006) explicita o modelo, afirmando que a dimensão acima da superfície (visível) corresponde a características como os conhecimentos aplicados e a perícia demonstrada através dos conhecimentos técnicos, ao passo que a dimensão submersa corresponde a outras características como traços pessoais, o autoconceito, as atitudes, os valores, a satisfação e a motivação.

Outra perspectiva é a de Durand (1998, citado Brandrão e Guimarães, 2001) que define o conceito competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes.

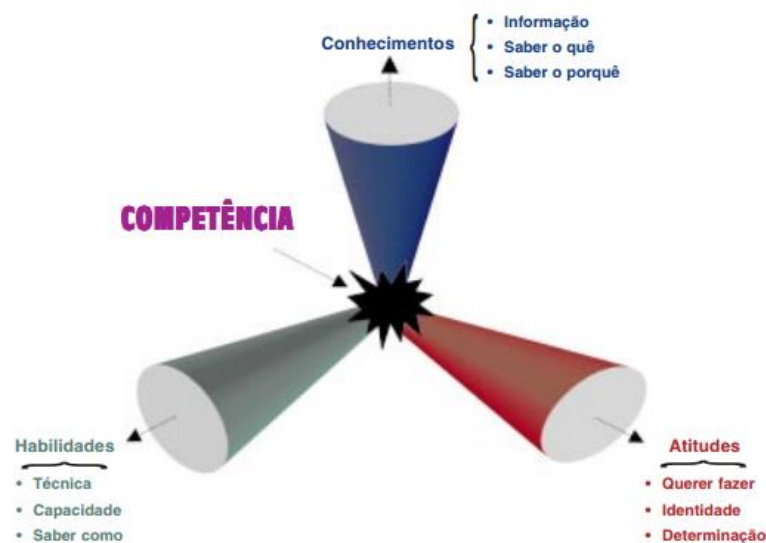


Figura 3 - As três dimensões de Competência (segundo Durand, 1998, adaptado por Brandrão & Guimarães, 2011, p. 10).

A dimensão do conhecimento (saber) corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o que lhe rodeia. A dimensão da habilidade (saber fazer) corresponde ao saber como fazer algo, fazer uso produtivo ao conhecimento adquirido, no sentido de atingir um propósito específico. A dimensão da atitude (saber ser) corresponde a aspetos sociais e efeitos relacionados com o trabalho. Assim, como mostra a Figura 3, o conceito competência define-se como o “lugar” de interdependência e complementaridade entre estas três dimensões.

O *Project Management Institute (PMI)* (2007) refere três dimensões diferentes de competências de gestão de projetos:

- O *conhecimento* do gestor do projeto sobre a aplicação de processos, ferramentas e técnicas para a gestão de projetos;
- O *desempenho* ou a forma como o gestor de projeto aplica o seu conhecimento na gestão do projeto;
- O *peçoal* – o comportamento do gestor em relação à equipa e às circunstâncias relacionadas com a gestão do projeto.

Darrell, Baccharini e Love (2010) propõem outra tipologia de competências necessárias para uma gestão eficaz de um projeto, tais como:

- *Competências gerais* – Incluem a delegação de tarefas, liderança, capacidade de introduzir alterações, comunicação, gestão do desempenho, gestão dos recursos humanos, avaliação, gestão de processos, desenvolvimento de procedimentos e políticas organizacionais, planeamento, organização e monitorização, construção da estratégia e *know-how* organizacional (Edum-Fotwe & McCaffer, 2000; Turner & Muller, 2005; Wateridge, 1997; citado por Darrell *et al.*, 2010, p. 57);
- *Competências interpessoais* – Relativas à capacidade de lidar com outras pessoas, ou seja, adquirir competências de comunicação, gestão de conflitos, trabalho em equipa, motivação, gestão de resolução de problemas, entre outras (Darrell *et al.*, 2010);
- *Competências técnicas de gestão de projetos* – São importantes para o gestor saber como executar um projeto utilizando das ferramentas específicas da gestão de projetos (Darrell *et al.*, 2010).

Em síntese, são múltiplos e variados os conceitos de definição de competência, no entanto podemos referir que um gestor de projetos deve possuir um conjunto de competências de maneira a gerir o seu projeto de forma eficaz atingindo os objetivos e alcançar os resultados esperados.

3.2. O Ciclo do Projeto: PCM – *Project Cycle Management*

Como intuito de promover as competências do gestor e, simultaneamente, propor uma ferramenta comum, a União Europeia introduziu, em 1992, uma metodologia de gestão de projetos com ferramentas úteis e específicas para a gestão do ciclo de vida de um projeto: o PCM – *Project Cycle Management*.

De acordo com o Manual *Project Cycle Management: Training Handbook* (EC, 1999), esta metodologia tem como objetivo assegurar projetos sustentáveis e relevantes para cada país satisfazendo as necessidades existentes. Neste sentido, o projeto deve alcançar os objetivos propostos, de forma realista, dentro das limitações do ambiente onde vai operar e as capacidades da instituição promotora.

O PCM reúne, assim, princípios de gestão, de ferramentas e de técnicas para analisar e tomar de decisões nas etapas do ciclo do projeto. A principal ferramenta de desenho e gestão, utilizado dentro de PCM, é a abordagem do quadro lógico (*Log Frame Approach*). Segundo Santos (2014), trata-se duma metodologia para planear, gerir e avaliar programas e projetos, envolvendo a análise dos *stakeholders*, dos problemas, dos objetivos e das estratégias, que por sua vez se enquadra com a Matriz do Enquadramento Lógico, o cronograma de atividades e os recursos.

3.2.1. O Ciclo do Projeto

Um projeto é um conjunto de atividades articuladas entre si com vista à execução de objetivos específicos num dado período temporal respeitando um dado orçamento (*Aid Delivery Methods*, 2004).¹ Segundo Santos (2014, p. 83), um projeto é “uma intervenção que pretende produzir uma alteração na realidade, exigindo a mobilidade de meios que

¹ No âmbito da Matriz do Quadro Lógico, um projeto é definido numa hierarquia de objetivos (*inputs*, atividades, resultados, propósito e objetivo geral) com um conjunto de pressupostos definidos e uma estrutura para monitorar e avaliar a realização do projeto (indicadores e fontes de verificação). (*Aid Delivery Methods*. (2004). p. 8)

fomentem atividades que, quando conjugadas, devem resolver problemas reais e satisfazer necessidades de um grupo-alvo bem definido”. No fundo é uma ferramenta para alcançar objetivos específicos e promover mudança.

Deste modo, os projetos são elaborados segundo uma sequência que ficou conhecida como «o ciclo do projeto» e que é apresentada como uma sequência de etapas, isto é, um processo em que cada etapa condiciona a seguinte. O ciclo começa com a identificação de uma ideia no contexto de uma estratégia acordada, desenvolvida num plano de trabalho que posteriormente é implementada e avaliada. Segundo Santos (2014), o ciclo do projeto fornece uma estrutura lógica com vista a garantir que os *stakeholders* são consultados, estabelecendo requisitos de informação e responsabilidades, para que possam tomar decisões fundamentadas em cada fase de vida de um projeto.

De acordo com o manual *Project Cycle Management: Training Handbook* (EC, 1999), o ciclo de projetos é constituído por cinco fases, tal como mostra a Figura 4:

Fase 1: Programação – Nesta fase a situação nacional e sectorial é analisada no sentido de identificar problemas, limitações e oportunidades para o desenvolvimento. Assim, o objetivo desta etapa é identificar e aprovar os principais objetivos e prioridades setoriais para o desenvolvimento do parceiro e, portanto, fornecer um quadro de programação relevante e viável dentro do qual os projetos podem ser identificados e preparados.

Fase 2: Identificação – Nesta etapa as ideias do projeto e outras ações de desenvolvimento são identificadas e selecionadas para um estudo mais aprofundado. Isso envolve realizar um diagnóstico de modo a conhecer a realidade que se irá intervir, uma análise dos *stakeholders*, dos problemas e dos objetivos que se pretende alcançar. E, posteriormente, escolhe-se a estratégia com vista a atingir os objetivos.

Fase 3: Formulação – Trata-se de organizar as ideias que surgiram na etapa anterior sob a forma de projeto desenvolvendo a Matriz de Enquadramento Lógico (MEL), um dos instrumentos mais utilizados como já foi referido anteriormente, o cronograma das atividades e o seu orçamento.

Fase 4: Implementação – É considerada a fase decisiva do projeto, uma vez que é nesta fase que os benefícios planeados são entregues aos beneficiários. Podemos dizer que as fases anteriormente referidas são o suporte da fase de implementação.

Fase 5: Monitorização e Avaliação – O grande objetivo desta etapa é avaliar de forma sistemática e objetiva quanto possível, a formulação, implementação e resultados de um projeto em vigor ou já terminado, determinando a relevância e cumprimento dos objetivos propostos, a sua eficiência, efetividade, impacto e sustentabilidade.

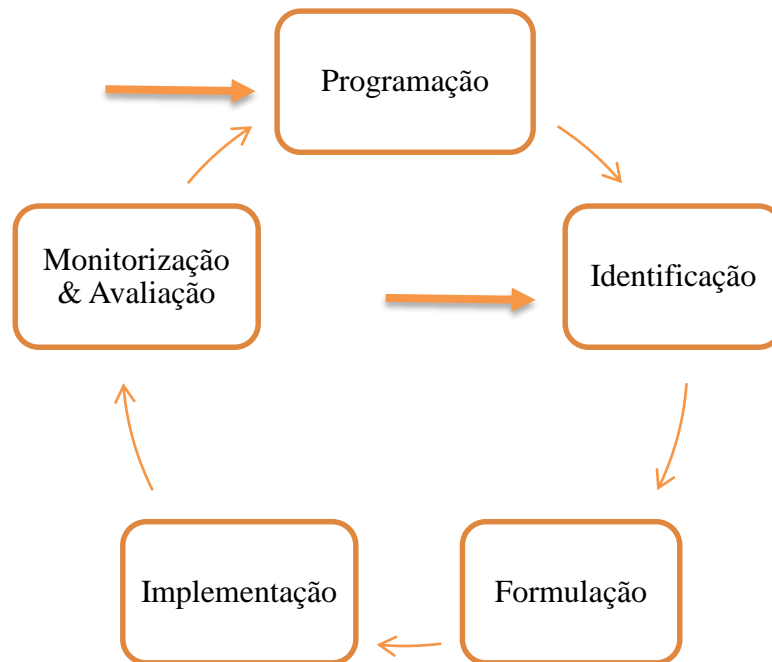


Figura 4 - O Ciclo de Projeto (segundo UE, 2004, p. 16)

3.2.2. Etapas do Ciclo do Projeto

Descrevamos agora, pormenorizadamente, cada uma das fases ou etapas do Ciclo do Projeto.

Fase 1: Programação

Segundo Santos (2014), a União Europeia é o principal doador a operar no mundo em desenvolvimento, com recurso a um modelo de documento, de modo a definir a sua estratégia de cooperação com um dado país. Este documento refere-se à estratégia do país integrando programas nacionais/territoriais e apoiando um número limitado de setores focais.

Esta etapa é crucial para compreender as estratégias nacionais e as oportunidades de financiamento. De acordo com o manual *Aid Delivery Methods* (EC, 2004), é nesta fase que é analisada a situação a nível nacional e setorial, apontando problemas, limitações e oportunidades, formulando uma estratégia de modo a dar resposta à da UE. Assim, a análise dos indicadores socioeconómicos e das prioridades da UE, dos Estados-Membros e de outros doadores é importante para definir os principais objetivos e prioridades do setor de cooperação, elaborar um quadro relevante e viável para a reconhecimento e formulação de programas e projetos.

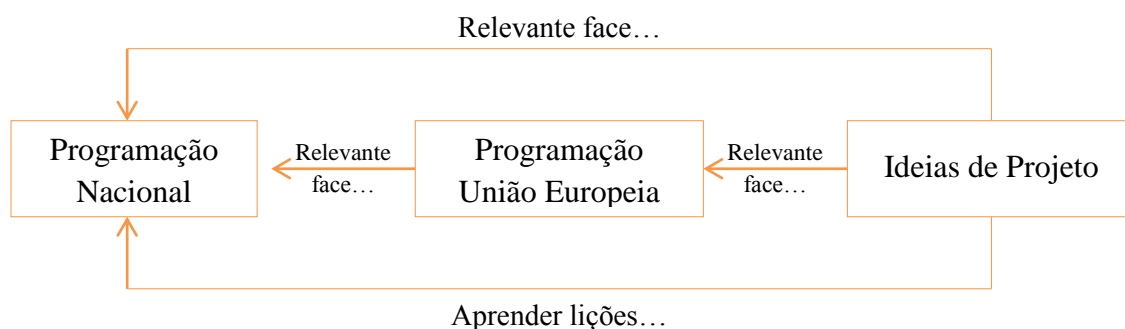


Figura 5 - Articulação entre instrumentos de programação e ideias de projeto (segundo Santos, 2014, p. 21)

Como mostra a Figura 5, a programação é representada por documentos de política que articulam a cooperação entre os países beneficiários e a UE. Assim, todas as ideias de projeto deverão ser coerentes e colaborar com os objetivos previstos das políticas nacionais e programas setoriais e ainda cooperar com a estratégia da UE.

Fase 2: Identificação

Esta fase tem como principais objetivos identificar ideias de projeto que sejam consistentes e que vão ao encontro das prioridades da União Europeia e do país e avaliar a relevância e a viabilidade das ideias referidas. Assim, segundo Santos (2014), a identificação de um projeto deve ser um processo analítico, identificando os problemas que se pretende resolver, as necessidades que se pretende satisfazer e as oportunidades.

Segundo Bishop (2002, p. 5), “esta etapa desenvolve as tentativas para identificar, de maneira participativa, um projeto do estudo preliminar até à identificação propriamente dita, passando pela análise da situação”.

Pode referir-se que o seu propósito é identificar as ideias do projeto e realizar um diagnóstico sistemático, aprofundado e robusto (Monteiro, 2015). Deste modo, o ciclo do projeto inicia-se com um diagnóstico de necessidades, isto é, uma análise do contexto no sentido de conhecer a realidade que se pretende atingir, avaliar a experiência relevante da Entidade, percebendo se há solidez e meios para levar o projeto para a frente e analisar o grupo-alvo. Assim, é necessário analisar indicadores quantitativos, os mais atuais possíveis, realizando a uma análise de tendência e uma comparação territorial. Esta fase termina com uma análise de *stakeholders*, passando pela identificação de problemas, objetivos e pela seleção de estratégias.

Segundo Santos (2014), um *stakeholder*² (agente) é qualquer indivíduo, comunidade, grupo de indivíduos com interesse significativo no sucesso ou insucesso do projeto. Um dos aspetos com grande importância na análise de *stakeholders* é o facto dos diferentes grupos terem preocupações, capacidades, motivações, interesses diferenciadas com o projeto. A compreensão deste conjunto de características é essencial para a formulação adequada dos problemas, dos objetivos e para a seleção das estratégias para alcançar os objetivos propostos (EC, 2004).

Segundo Dearden, P.; CIDT; Jones, S. & Sartorius, R. (2003), existem três tipos de *stakeholders*:

² Outra definição de *stakeholders*: quaisquer indivíduos, grupos de pessoas, instituições ou empresas que possam ter um relacionamento com o projeto/programa são definidos como *stakeholders*. Eles podem estar direta ou indiretamente, positiva ou negativamente, afetados no processo e os nos resultados dos projetos ou programas. (*Aid Delivery Methods*, 2004)

Stakeholders-chave: são aqueles que podem ter influência no projeto de forma significativa ou são muito importantes para o sucesso das atividades; *Stakeholders* primários: são os indivíduos ou grupo que são afetados pelo projeto positivamente ou negativamente; *Stakeholders* secundários: são os outros indivíduos ou instituições com alguma participação/interesse no projeto.

Segundo o Manual *Aid Delivery Methods* (EC, 2004), as principais etapas da análise de *stakeholders* são: 1) Identificar o problema ou oportunidade do projeto; 2) Identificar os grupos que têm interesse no sucesso/insucesso do projeto; 3) Identificar os papéis, interesses, poderes, capacidades, participações (forças e fraquezas); 4) Identificar o grau de cooperação ou conflito nas relações entre os diferentes *stakeholders*; 5) Interpretar os resultados da análise e incorporar a informação relevante no processo de formulação do projeto.

Existem algumas ferramentas que podem ser usadas nesta análise, como a Matriz da Análise, Análise *SWOT* e o Diagrama de *Venn*, e Diagrama da Aranha, que passamos a descrever sumariamente:

Matriz da Análise de Stakeholders - Segundo Santos (2014), a análise de *stakeholders* pode ser apresentada em forma de matriz (conforme o Quadro 3), que se divide em quatro níveis de informação, que tem como finalidade identificar e caracterizar os principais interessados no projeto e avaliar a sua capacidade: 1) As características básicas do *stakeholder*; 2) A forma como os interesses do *stakeholder* serão afetados pelo projeto: um projeto engloba a resolução de problemas e a satisfação de necessidades; 3) A capacidade e a motivação para a mudança: se um *stakeholder* tirar partido do problema que o projeto pretende resolver, a sua motivação será muito baixa e não se pode contar com a sua cooperação; 4) Ações possíveis para lidar com os interesses dos *stakeholders*: questiona-se o facto de que forma se pode acomodar os interesses dos *stakeholders* e de que forma se pode controlar ou evitar a resistência à mudança daqueles que estão a tirar partido do problema que o projeto pretende resolver.

Quadro 3 - Matriz da Análise de Stakeholders (segundo Santos, 2014, p. 24)

<i>Stakeholders e principais características</i>	<i>Interesses e de que forma serão afetados pelo projeto</i>	<i>Motivação para a mudança a ser introduzida pelo projeto</i>	<i>Ações para acomodar os interesses dos stakeholders</i>

Análise SWOT³ - De acordo com o Manual *Aid Delivery Methods* (EC, 2004), a análise *SWOT* é uma ferramenta usada para analisar os pontos fortes e fracos internos de um grupo ou Organização e as oportunidades e ameaças externas que enfrentam. Pode ser usada como instrumento para a análise geral ou para analisar um problema específico ou desafio de um grupo ou Organização. Assim, podemos salientar que esta análise permite avaliar quais os riscos e os problemas a resolver, assim como as vantagens e oportunidades a desenvolver.

A análise *SWOT* é realizada em três fases: 1) As ideias são geradas sobre os pontos fortes e fracos de um grupo ou Organização e as oportunidades e ameaças externas; 2) A situação analisada permite arranjar estratégias no sentido de tirar o máximo partido dos pontos fortes para colmatar as fraquezas identificadas do grupo ou da Organização e as oportunidades para minimizar as ameaças; 3) É formulada uma estratégia com o intuito de melhorar e alcançar os objetivos propostos.

Considere-se a representação gráfica deste tipo de análise no quadro que se segue:

Quadro 4 - Matriz da Análise SWOT (segundo a EC, 2004, p. 64)

<i>Strengths (Pontos Fortes)</i>	<i>Weaknesses (Pontos Fracos)</i>
<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>

³ Análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*): análise dos pontos fortes e fracos de uma Organização, e as oportunidades e ameaças que enfrenta. É uma ferramenta que pode ser usada durante todas as fases do ciclo do projeto (*Aid Delivery Methods* (2004). p. 64)

Diagrama de Venn - De acordo com o Manual *Aid Delivery Methods* (2004), o diagrama de *Venn* (Figura 6) foi criado para analisar e ilustrar a natureza das relações entre os *stakeholders*.

Cada círculo no diagrama identifica cada *stakeholder* envolvido no projeto. O tamanho do círculo utilizado ajuda a indicar o poder/influência relativa de cada *stakeholder*, enquanto a separação espacial é utilizada para indicar a força ou fraqueza relativa à relação/interação de trabalho entre os diferentes grupos/organizações.

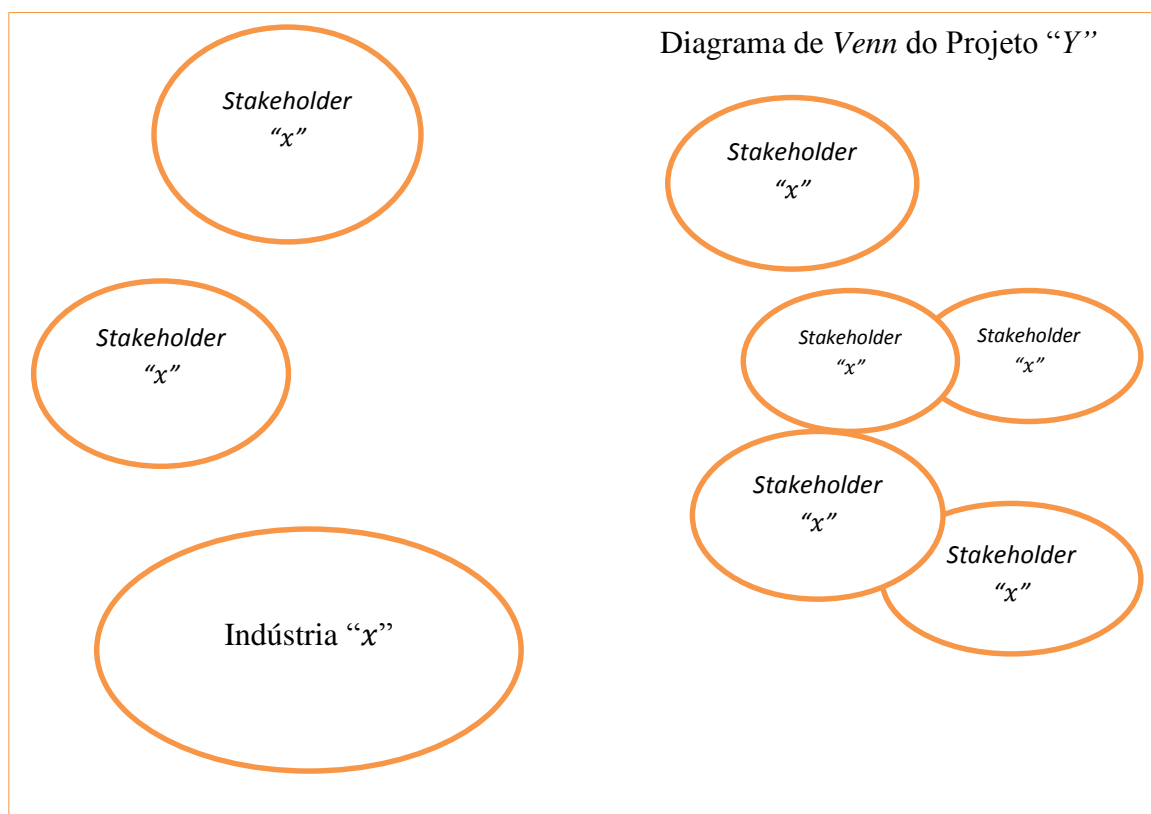


Figura 6 - Diagrama de Venn (segundo EC, 2004, p. 65)

O diagrama de *Venn* é utilizado como uma ferramenta de planejamento participativo com os grupos-alvo, de modo a ajudar no perfil de seu conceito de tais relações. É também utilizado para analisar os possíveis conflitos entre os diferentes *stakeholders*.

Diagrama da Aranha - De acordo com o Manual *Aid Delivery Methods* (EC, 2004), o Diagrama da Aranha é usado para ajudar a analisar a capacidade organizacional da cada *stakeholder*. Fornece, assim, um resumo visual das capacidades organizacionais. Este tipo de diagrama assemelha-se com uma teia onde cada eixo corresponde a uma área/capacidade organizacional do *stakeholder*/parceria favorável ao projeto em causa.

Tal como mostra a Figura 7, para construir este diagrama, inicia-se com a escolha das áreas/capacidades a avaliar em cada eixo do diagrama. De seguida, analisa-se em que nível o *stakeholder*/parceria está posicionado. E, por fim, une-se cada ponto das respetivas áreas e avalia-se a capacidade/qualidade de cada *stakeholder*/parceria.

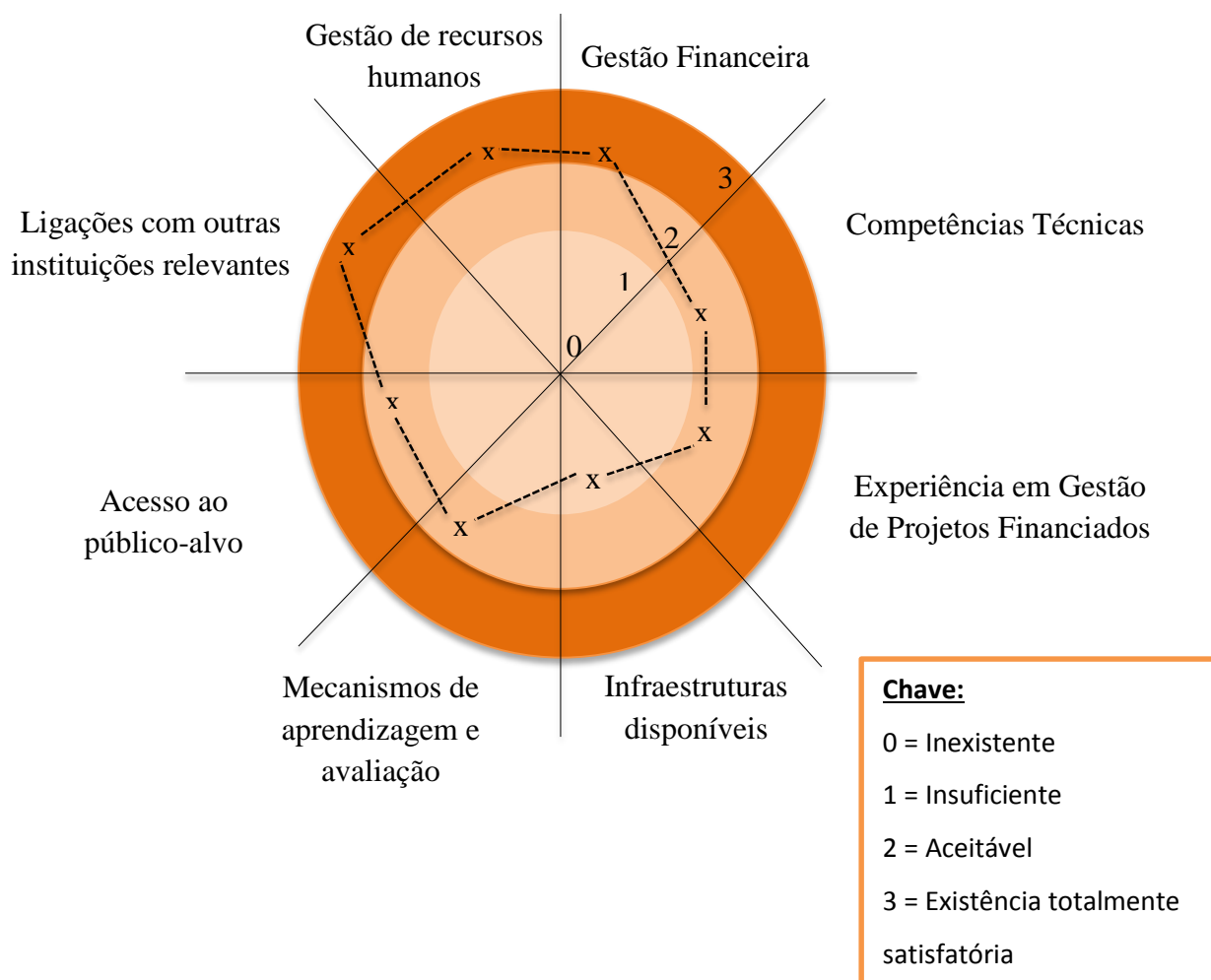


Figura 7 - Diagrama da Aranha (adaptado de EC, 2004, p. 66)

Identificados (e analisados) os *stakeholders*, é necessário efetuar a **Análise de Problemas**. Esta identifica os aspetos negativos de uma situação existente e estabelece relações de causa-efeito entre os problemas identificados (EC, 2004, p. 67). Esta análise é apresentada de forma de um diagrama em que os efeitos de um determinado problema é apresentado no topo e as suas causas no nível abaixo (Figura 8). Primeiramente dever-se-á, preferencialmente numa sessão de *brainstorming*, identificar o problema principal,

isto é, o objeto de análise, onde deverá ser formulado na negativa. De seguida, é necessário esclarecer quais são problemas que estão a causar diretamente o problema principal e quais são os problemas que são efeitos diretos desse mesmo problema principal.

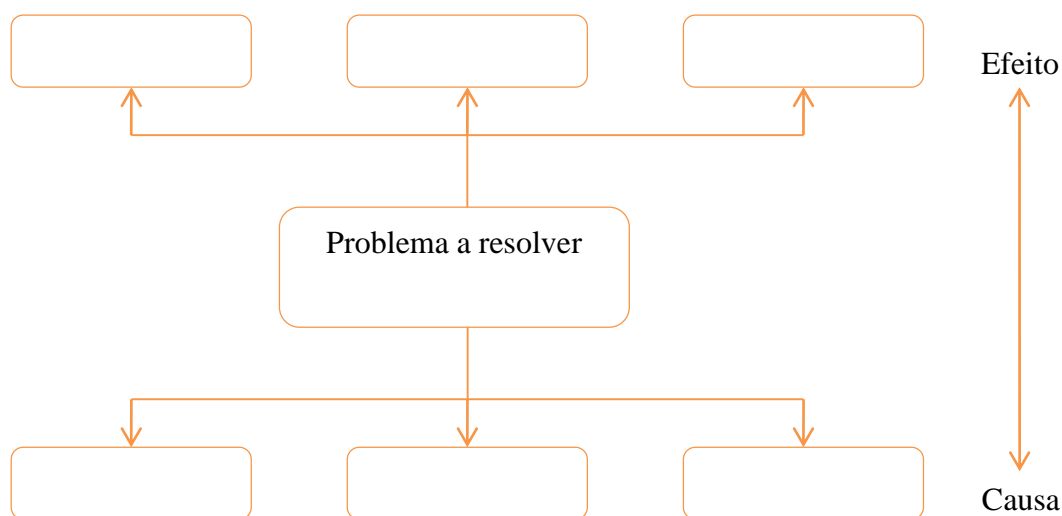


Figura 8 - Árvore de Problemas (segundo Santos, 2014, p. 25)

Após a análise de problemas segue-se a **Análise de Objetivos** (Figura 9). Segundo do Manual *Project Cycle Management: Training Handbook* (EC,1999, p. 19), enquanto que “na análise de problemas são apresentados aspetos negativos de uma situação já existente”, na análise de objetivos apresentam-se os aspetos positivos de uma situação futura desejada. Assim, o primeiro passo será reformular todas as situações negativas da análise de problemas em situações positivas, ou seja, exprimir o problema como um estado positivo no futuro, um objetivo/meta a alcançar. Deste modo, o problema principal passa a ser um objetivo específico do projeto, as causas serão os resultados que se pretendem atingir com o projeto, mais precisamente, os meios para alcançar os fins. Assim, de acordo com Santos (2014, p. 26) “os efeitos são transformados em fins a ser alcançados”.

É necessário estar atento se existiram dificuldades na análise de problemas, pois se isso acontecer, deve-se retomar à análise/discussão da mesma. Deve-se ainda verificar se a reformulação de determinados problemas para objetivos são orientados para resultados não apropriados, pois nesse caso é necessário encontrar uma maneira de se substituir o problema. Desta forma, é importante a verificação da passagem da relação causa-efeito para meios-fins.

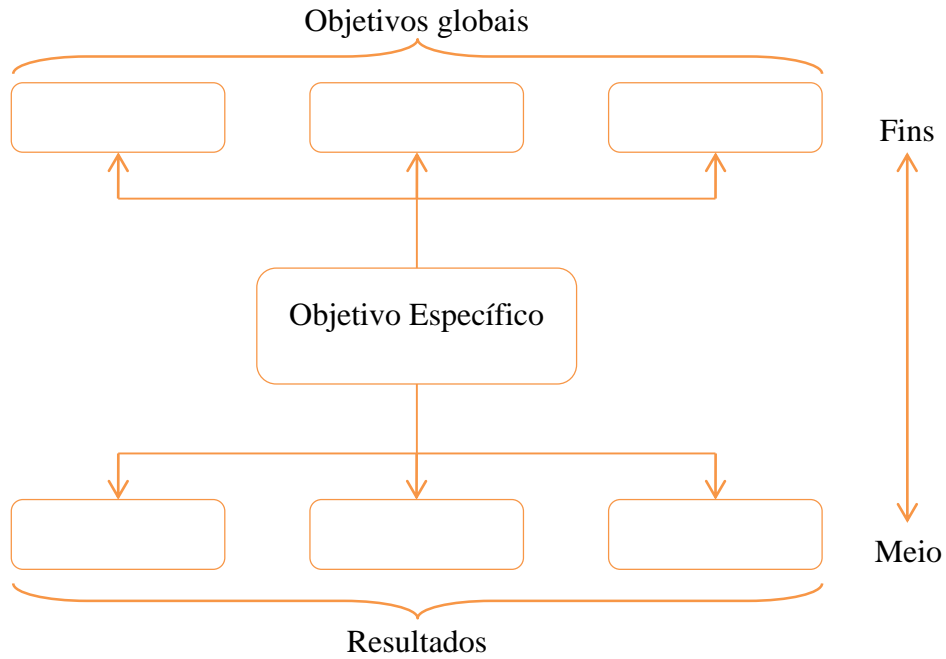


Figura 9 - Árvore de Objetivos (segundo EC, 2004, p. 70)

A **Análise de Estratégias** é uma das mais importantes da etapa de identificação de um projeto, pois de acordo com o Manual *Project Cycle Management: Training Handbook* (EC, 1999, p. 20), “permite selecionar as diferentes estratégias com vista a alcançar o objetivo específico”. É uma fase importante, pois avalia a viabilidade do projeto e procura focalizá-lo de modo a evitar que se divida em atividades muito distintas dificultando a sua gestão, como se representa na Figura 10.

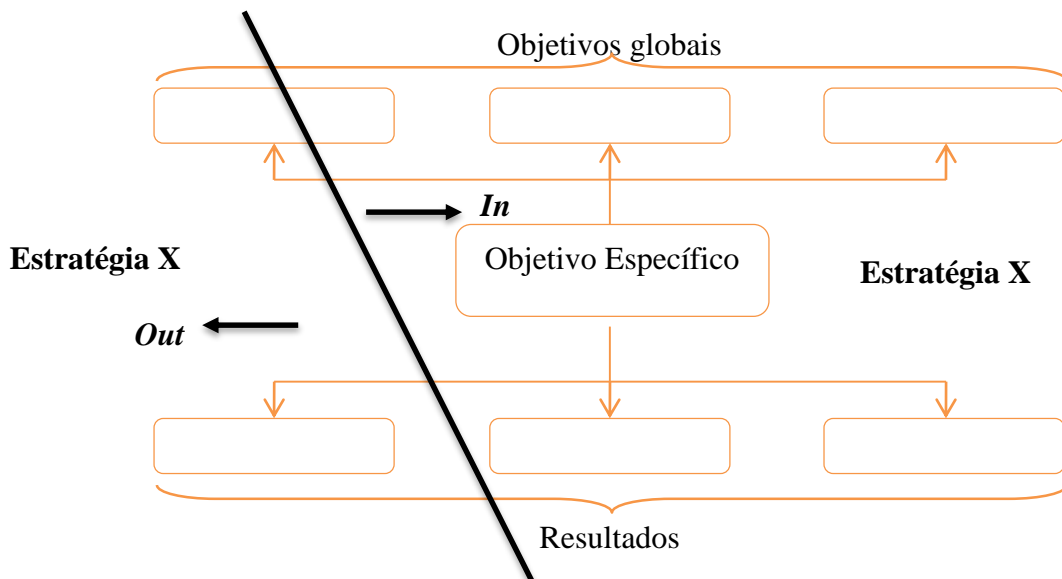


Figura 10 - Árvore de Estratégias (segundo EC (2004, p. 72)

Como se percebe, a fase de identificação exige um trabalho sistemático e rigoroso de circunscrição das ideias do projeto com o consequente diagnóstico sistemático, aprofundado e robusto (Monteiro, 2015) das necessidades, do contexto, dos meios e recursos bem como do público-alvo. Elaborado este trabalho pode, então passar-se à fase 3.

Fase 3: Formulação

Esta fase consiste em organizar, sob a forma de projeto, as ideias que surgiram na fase da identificação. A ferramenta mais utilizada é a *Matriz de Enquadramento Lógico* (MEL) que define a estrutura do projeto, testa a sua lógica interna e os riscos associados e formula indicadores mensuráveis de sucesso (Monteiro, 2015). Nesta etapa é também realizado um cronograma para determinar a sequência e dependência das atividades, estimando a sua duração e atribuindo responsabilidades pela sua execução e o Orçamento que é desenvolvido a partir do cronograma.

Matriz de Enquadramento Lógico (MEL) - Segundo o *Manual Aid Delivery Methods* (EC, 2004), o Quadro Lógico é um processo analítico, que envolve um conjunto de ferramentas muito específicas da gestão de projetos, tais como, a árvore de problemas, a análise de objetivos, de estratégias e dos *stakeholders*. Permite, assim, organizar a informação recolhida na etapa de Identificação de forma a definir a envolvente racional do projeto (objetivos, atividades, *stakeholders*, *inputs*, *outputs*, entre outros).

A Matriz de Enquadramento Lógico é uma ferramenta de apoio aos processos de planeamento. No fundo, é utilizada para dar coerência aos projetos, questionando a sua lógica de intervenção. É, assim, um instrumento de gestão que oferece uma visão rápida e intuitiva da estrutura lógica de um projeto (Santos, 2015, p. 38). Esta matriz é apresentada sob a forma de tabela 4x4 que compreende um conjunto de elementos muito específicos:

A lógica de intervenção é a descrição narrativa do projeto que inclui quatro níveis (Quadro 5): 1) Objetivo geral – é aquele grande propósito para o qual se contribui, isto é, consiste num objetivo mais amplo e global ao qual o projeto contribui; 2) Objetivo específico – segundo Santos (2014), o objetivo específico deve expressar os benefícios para o grupo-alvo que surgem do uso dos produtos ou serviços desenvolvidos por um projeto. O alcance deste objetivo permite o cumprimento dos objetivos globais; 3) Resultados – os resultados são os *outputs* produzidos pelo conjunto de atividades. A realização destas

atividades contribui para a resolução de problemas e a satisfação de necessidades do grupo-alvo que por sua vez cumpre o objetivo específico do projeto; 4) Atividades – são as ações necessárias para desenvolver os produtos e serviços que o projeto deve produzir.

Os Indicadores: esta coluna possibilita identificar indicadores que permitam afirmar se os resultados esperados foram ou não produzidos e se os objetivos propostos foram ou não alcançados. Os indicadores devem ser *SMART*⁴.

Os Meios de verificação: é o campo onde se indica de que forma se encontra a informação descrita na coluna anterior no sentido à obtenção dos objetivos globais, do objetivo específico e dos seus resultados.

Os Pressupostos: segundo Santos (2014), os pressupostos são fatores externos que podem afetar o progresso ou o sucesso do projeto, no entanto o gestor do projeto não tem qualquer controlo direto. Estes são redigidos de forma positiva para a produção de resultados e obtenção dos objetivos globais, pois caso contrário transformam-se em riscos. A formulação e definição dos mesmos são um momento crítico tal como mostra a Figura 11.

Quadro 5 - Matriz de Enquadramento Lógico (segundo Monteiro, 2015)

Descrição do Projeto (Lógica de Intervenção)	Indicadores	Fontes de Informação	Pressupostos
Objetivo Geral (OG) A contribuição do projeto para os objetivos da política ou do programa	Como será medido o OG, incluindo quantidade, qualidade e tempo	Como será recolhida a informação, quando e por quem?	
Objetivo Específico (OE) Benefícios diretos para o grupo-alvo	Como será medido o OE, incluindo quantidade, qualidade e tempo	Como será recolhida a informação, quando e por quem?	Fatores fora do controlo da gestão do projeto que podem ter impacto na relação OE-OG
Resultados (R) Produtos ou serviços tangíveis prestados pelo projeto	Como serão medidos os resultados, incluindo quantidade, qualidade e tempo	Como será recolhida a informação, quando e por quem?	Fatores fora do controlo da gestão do projeto que podem ter impacto na relação dos R-OE

⁴ *SMART*: *Specific* (específicos) – incluir, sempre que possível, metas claras; *Measurable* (mensuráveis) – quantidade e qualidade; *Available* (disponíveis) – a um custo razoável; *Relevant* (relevantes) – face ao que é suposto medirem; *Timely* (oportunos) – disponíveis durante a vida útil do projeto (Santos, R. (2014). *Gestão do Ciclo do Projeto*. Lisboa: INA Editora, p.30)

<p>Atividades (A) As tarefas que devem ser realizadas para produzir os resultados desejáveis</p>	<p>Resumo dos recursos e meios</p>	<p>Resumo dos custos/orçamento</p>	<p>Fatores fora do controle da gestão do projeto que podem ter impacto na relação das A-R</p>
---	------------------------------------	------------------------------------	---

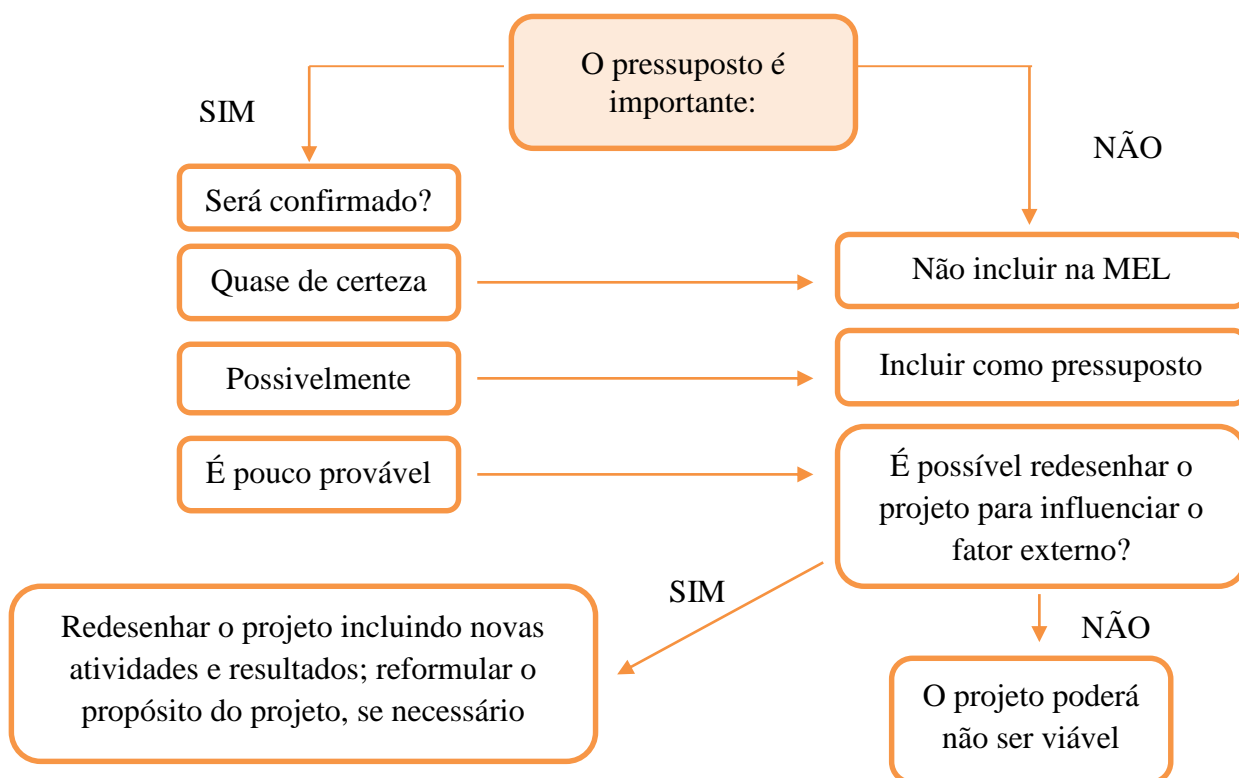


Figura 11 - Caminho lógico para a definição de pressupostos (segundo Santos, 2014, p. 34)

Assim, a Matriz de Enquadramento Lógico faz um resumo da informação fundamental que se deve considerar no planeamento e gestão de um projeto, isto é, a hierarquia dos objetivos formando a lógica da intervenção, os fatores externos que podem condicionar o sucesso do projeto e a base para criar um sistema de monitorização e avaliação dos resultados.

A MEL tem uma forma de ser preenchida muito particular, que começa pela Lógica de intervenção (vertical, ou seja, de cima para baixo). De seguida, deve-se analisar os pressupostos (horizontal, de baixo para cima) e por fim, os indicadores e as fontes de verificação (horizontalmente), tal como mostra o Quadro 6. Apesar de não ser obrigatório,

costuma-se unir as duas últimas células (14) onde se especificam os custos e recursos essenciais à implementação do projeto.

Quadro 6 - Sequência do preenchimento da MEL (segundo Santos, 2014, p. 39)

Lógica de Intervenção	Indicadores	Fontes de Informação	Pressupostos
1	8	9	
2	10	11	7
3	12	13	6
4	14		5

No caso dos pressupostos, uma vez que estes foram inseridos na matriz, estes devem ser lidos numa determinada maneira, tal como demonstra a Figura 12.

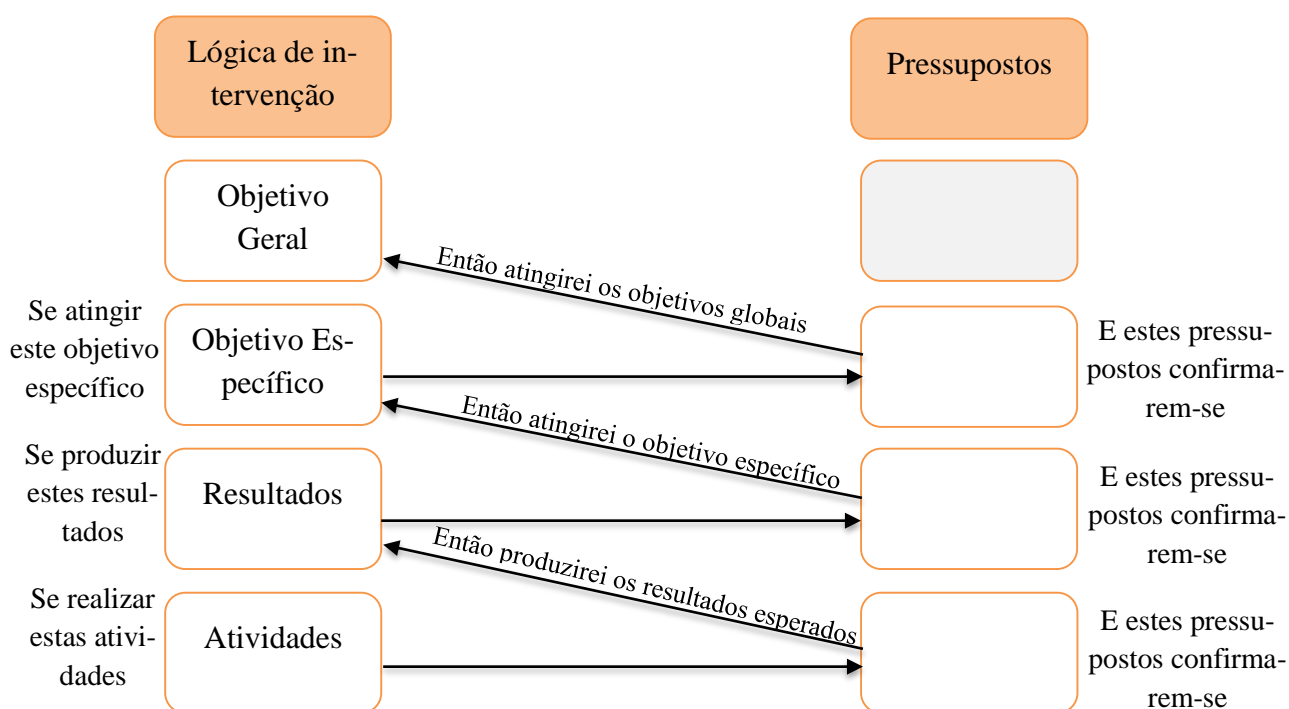


Figura 12 - Descodificação da lógica horizontal (segundo Santos, 2014, p. 35)

O Cronograma de Atividades - Depois de construir a MEL é necessário calendarizar as atividades e atribuir responsabilidades criando, assim, um cronograma de atividades que irão estar articuladas com a lógica de intervenção. Geralmente, estes cronogramas são apresentados num gráfico de Gantt, tal como mostra o Quadro 7.

Segundo o Manual *Aid Delivery Methods* (EC, 2004), deve-se estabelecer um encaqueamento lógico entre as várias atividades que permita a sua gestão. É necessário ter atenção que algumas atividades só serão implementadas após a realização de outras. Deste modo, de acordo com Santos (2014), para evitar erros e manter o projeto viável e realista, a realização do cronograma deve ser feita da seguinte maneira:

- Começa-se por decompor cada atividade principal em tarefas, pois torna-se mais fácil calendarizar tarefas pequenas e o calendário torna-se mais preciso.
- Seguidamente, analisam-se as atividades e define-se a sua sequência lógica;
- Posteriormente, clarifica-se a existência de dependências entre elas;
- Depois, prossegue-se com a definição da duração de cada atividade através da junção das respetivas tarefas;
- E, por fim, deve-se definir o tipo de competências necessárias à realização das tarefas e das atividades, isto é, atribui-se responsabilidade à execução das mesmas.

Quadro 7 - Cronograma de Atividades (segundo Santos, 2014, p. 43)

Atividades	Mês 1				Mês 2				Mês 3				Mês x				Competências/ Responsáveis		
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	x	x	x
A 1.1																			
T. 1.1.1																			
T. 1.1.2																	x	x	
T. 1.1.3																			
....																			
A 1.2																	x		
....																			
A 1.3																			

O Cronograma de Recursos (Orçamento) - Os custos devem ser baseados num exercício rigoroso de orçamento, sendo influenciados pelas rubricas orçamentais definidas nos formulários dos financiadores. De acordo com Santos (2014), um projeto realista deve ser concreto quanto à definição dos prazos de entrega dos resultados e da obtenção dos objetivos. Assim como deve ser rigoroso também ao investimento envolvido. O cronograma de recursos traduz-se também num gráfico de *Gantt* e realiza-se da seguinte forma (Quadro 8):

- Começa-se por listar as atividades retiradas da MEL;
- De seguida, identifica-se os recursos necessários para realizar cada atividade (competências, ajudas de custo, despesas de comunicação, equipamento, etc.);
- Posteriormente, define-se os diferentes recursos em categorias;
- Depois deve-se conferir se todas as atividades têm os recursos todos que necessitam para a sua realização.
- Define-se depois o custo de cada fase do projeto;

Quadro 8 - Cronograma de Recursos (segundo Santos, 2014, p. 45)

Atividades/ <i>inputs</i>	Unidades	Quantidades por período planeado					Custo Unitário	Custo por período planeado					Total
		M1	M2	M3	M4	Mx		M1	M2	M3	M4	Mx	
A 1.1	1.Principais atividades da MEL												8.Calcular custo total
....	2.Especificar <i>inputs</i>												
A 1.2													
....	3.Agrupar custos em categorias												
A 1.3													

Fase 4: Implementação

Na fase de Implementação os benefícios planejados são entregues aos beneficiários. Segundo o Manual *Aid Delivery Methods* (EC, 2004, p. 39), “todas as outras fases do projeto suportam esta fase”. Segundo Santos (2014), é durante a implementação que são executadas as atividades, são produzidos os resultados e os objetivos são alcançados. Nesta fase deve-se assegurar os cumprimentos legais aplicáveis.

Deste modo, e de acordo com o manual *Aid Delivery Methods* (EC, 2004), esta etapa divide-se em três fases, nomeadamente: Período de Iniciação; Implementação e Monitorização e Finalização gradual do Projeto.

1) **Período de Iniciação** - De acordo com Spreckey (2006), após o projeto ter sido aprovado é importante, numa fase inicial, que a equipa do projeto faça uma revisão do mesmo. As circunstâncias iniciais do projeto podem ter sido modificadas e, desta forma, é necessário uma atualização ao ambiente atual.

Além da revisão e atualização do plano original de trabalho, nesta fase realizam-se ainda outras atividades, nomeadamente, mobilizar os recursos humanos, estabelecer relações de trabalho com os *stakeholders*, estabelecer o sistema de monitorização e avaliação do projeto, entre outras (EC, 2004).

2) **Implementação e Monitorização** - De acordo com o Manual *Aid Delivery Methods* (EC, 2004), nesta segunda fase adquirem-se e distribuem-se os recursos, incluindo os recursos humanos, realizam-se as atividades e apresentam-se os resultados. À medida que o projeto avança é necessário analisar o seu progresso onde se realizam planos e se elaboram relatórios de acompanhamento do projeto.

Durante a monitorização do projeto a equipa de gestão do mesmo é responsável por realizar as seguintes tarefas: 1) *Monitorização e revisão regular*: segundo Santos (2014), a monitorização consiste na análise, recolha e uso sistemático e contínuo de informação no sentido de ajudar a gestão e a tomada de decisão, verificando a produção dos resultados esperados, introduzindo medidas, caso necessário, e atualizando os planos. No fundo, a monitorização consiste na forma como se transformam os meios/*inputs* em atividades e por sua vez em resultados; 2) *Planeamento e Reprogramação*: segundo o manual *Aid Delivery Methods* (EC, 2004), a matriz de enquadramento lógico, os cronogramas, entre outros, devem ser atualizados e revisto periodicamente com base na experiência que se vai adquirindo, indo sempre ao encontro dos objetivos do projeto; 3) *Informar*:

“é necessário redigir relatórios tanto de execução física como financeira que devem ser entregues de forma regular e exigida pelos contratos assinados” (EC, 2004, p. 42).

3) **Finalização gradual do Projeto** - De acordo com o manual *Aid Delivery Methods* (EC, 2004), nesta fase final do projeto, a equipa de gestão deve assegurar as responsabilidades aos parceiros para garantir a sustentabilidade do projeto, a continuidade dos planos e atividades iniciadas e as fontes de financiamento no sentido de dar continuidade às mesmas.

Fase 5: Avaliação

Segundo Santos (2014), a avaliação consiste numa aferição periódica da eficiência, eficácia, impacto, sustentabilidade e relevância de um projeto relativamente aos objetivos esperados. O seu principal objetivo é analisar a forma como são utilizados os produtos e os serviços de modo a criar benefícios ao grupo-alvo (objetivo específico do projeto) e de que maneira é que se contribui para a concretização dos objetivos globais.

Segundo o mesmo autor, existem quatro tipos de avaliação: 1) *Ex-ante* – realiza-se antes da implementação das atividades com o objetivo de definir uma base para analisar o impacto do projeto; 2) *Intercalar* – é realizada a meio da fase de implementação do projeto com o objetivo de controlar a realização das atividades e por sua vez corresponderem ao planeado; 3) *Final* – realiza-se após a conclusão das atividades e a produção dos resultados previstos e permite verificar a eficiência, eficácia, relevância e a sustentabilidade; 4) *Ex-post* – realiza-se após a conclusão das atividades do projeto no sentido de avaliar o impacto do mesmo. Será medido baseado na avaliação *ex-ante* comparando com a situação observada.

Para avaliar os projetos, Santos (2014) apresenta quatro critérios: 1) *Relevância* – que incide sobre a forma como o projeto aborda uma necessidade do grupo-alvo; 2) *Eficiência* – mede a rentabilidade económica do projeto, ou seja, o processo de transformação dos meios em atividades e posteriormente em resultados; 3) **Eficácia** – mede a capacidade do projeto em atingir os objetivos e as metas previstas; 4) **Sustentabilidade** – diz respeito à possibilidade de haver continuidade no que se refere ao fluxo de benefícios produzidos depois do financiamento e dos apoios externos terem acabado.

Em síntese, esta metodologia de gestão de projetos, proposta pela União Europeia, concretamente pelo PCM – *Project Cycle Management*, torna-se matricial para qualquer

projeto ou candidatura a programas de financiamento da própria União Europeia, como é o caso do Acordo de Parceria «Portugal 2020», que apresentaremos brevemente no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 4 – ACORDO DE PARCERIA 2014-2020 (PORTUGAL 2020)

Neste capítulo, apresentamos de modo sumário o Acordo de Parceria entre Portugal e a União Europeia, 2014-2020, comumente designado «Portugal 2020». Começaremos por fazer uma breve abordagem da estratégia do Acordo, apresentaremos o conceito, os objetivos e princípios presentes, as dimensões estratégicas e, finalmente, os fundos europeus estruturais e de investimento bem como os programas operacionais que o sustentam.

4.1. Breve abordagem da Estratégia Europa 2020

De acordo com a Comissão Europeia e o Governo de Portugal, a Estratégia Europa 2020 tem como objetivo ultrapassar a crise promovendo condições para uma economia mais competitiva e criadora de emprego, isto é, criar uma **crescimento inteligente**, investindo na educação, na investigação e na inovação; *sustentável*, apostando numa economia de baixo teor de carbono; e *inclusivo*, criando emprego, investigação, educação, redução da pobreza e clima/energia. Assim a estratégia Europa 2020 visa a promover crescimento e preparar a economia da União Europeia para o futuro.

Neste quadro, a União Europeia (UE) definiu **objetivos** claros para **cinco âmbitos de intervenção**, tal como descreve a página web da Comissão Europeia (http://ec.europa.eu/index_pt.htm): emprego, inovação, educação, inclusão social e clima/energia.

No **emprego**, pretende-se alcançar e manter uma taxa de emprego de 75% para a faixa etária de 20-24 anos.

Na **inovação**, concretamente na investigação e no desenvolvimento, propõe-se o investimento de 3% do PIB.

Na **educação**, visa-se diminuir a taxa de abandono escolar em pelo menos 10% e assegurar que, pelo menos, 40% da população com 30-34 anos conclui os seus estudos superiores.

Na **inclusão social**, o propósito é o de reduzir em 20 milhões o número de pessoas em risco de pobreza ou exclusão social.

No **clima/energia**, o objetivo é o de diminuir em 20% as emissões de gases com efeito de estufa (comparando com os valores registados em 1990), satisfazer 20% das

necessidades energéticas da população recorrendo às fontes de energia renováveis e aumentar em 20% a eficiência energética.

Para a concretização destas metas, a Estratégia da Europa 2020 criou um sistema consistente e eficaz de governação económica, no sentido de articular as medidas políticas entre a UE e os governos nacionais. Cada país membro definiu os seus objetivos nas diferentes áreas.

Segundo a página web da Comissão Europeia (http://ec.europa.eu/index_pt.htm), a UE definiu ainda um conjunto de **domínios para estimular o crescimento e o emprego** que serão objeto das sete «iniciativas emblemáticas», nomeadamente:

«União da Inovação» que tem como finalidade melhorar as condições de financiamento e o acesso para a investigação e inovação de modo a dar origem a novos produtos/serviços para o aumento do emprego e crescimento;

«Juventude em movimento» que tem como objetivo melhorar o ensino e ajudar à entrada dos jovens no mercado de trabalho por meio de formações financiadas pela União Europeia, programas de estudo e plataformas;

«Uma agenda digital para a Europa» para acelerar a difusão da Internet alta velocidade e das tecnologias da informação e comunicação;

«Uma Europa eficiente em termos de recursos» que visa a assegurar a transição para uma economia hipocarbónica, promovendo a eficiência energética e aumentando a utilização das fontes de energias renováveis;

«Uma política industrial para a era da globalização» com o intuito de melhorar o enquadramento empresarial e apoiar o desenvolvimento de uma base industrial sólida e sustentável, capaz de enfrentar a concorrência a nível mundial;

«Agenda para novas competências e empregos» com o propósito de ajudar a desenvolver as capacidades das pessoas, aumentando assim a sua participação no mercado de trabalho, assegurando uma melhor correspondência entre a oferta e a procura de mão-de-obra;

E, por fim, a «Plataforma europeia contra a pobreza» procurando garantir a coesão social e territorial, ajudando as pessoas em situação de pobreza e exclusão social a ter acesso ao mercado de trabalho e a viver como membros ativos da sociedade.

Para obter os resultados a Estratégia Europa 2020 é necessário uma abordagem temática que combine as prioridades com os grandes objetivos e os relatórios por país que

ajudam os Estados-membros a definirem as suas estratégias de retorno a um crescimento sustentável.

4.2. Conceito, Objetivos e Princípios do Portugal 2020

Segundo o portal do «Portugal 2020» (www.portugal2020.pt), este é um acordo estabelecido entre Portugal e a Comissão Europeia, que adota a programação da Estratégia Europa 2020 e aplica uma política de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial que incentiva o crescimento e a criação de emprego nos próximos anos em Portugal. Este acordo estabelece intervenções, investimentos e prioridades de financiamento que possibilitam a promoção de um crescimento inteligente, sustentável para o cumprimento das metas da Europa 2020.

Segundo o documento do Acordo de Parceria, o Portugal 2020 agrupa cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), a saber:

- FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional;
- FC – Fundo de Coesão;
- FSE – Fundo Social Europeu;
- FEADER – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
- FEAMP – Fundo Europeu de Assuntos Marítimos e das Pescas

Nestes fundos estruturais e de investimentos definem-se os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial a promover, em Portugal, entre 2014 e 2020. Este acordo de parceria sucede ao Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), que esteve em vigor entre 2007 e 2013.

Segundo o portal do Portugal 2020 (www.portugal2020.pt), até 2020, Portugal receberá cerca de 25 mil milhões de euros em fundos comunitários, atribuídos no âmbito de cada um dos 16 programas operacionais, temáticos e regionais.

Assim, entre 2014 e 2020, os fundos estruturais serão o instrumento de apoio ao desenvolvimento de Portugal e à correção das assimetrias regionais que ainda persistem.

De acordo com a Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (2014), os objetivos deste novo quadro comunitário destinam-se a estimular a produção de bens e serviços transacionáveis e à internacionalização da economia, fortalecer o investimento na educação e na formação, reforçar a integração das pessoas em risco de pobreza e o combate à exclusão social, incentivar a transição para uma economia com baixas emissões de

carbonos, aumentar a capacidade de gerar valor acrescentado pelo setor agroflorestal e apoiar o Programa de reforma do Estado.

A este sistema de incentivos, apenas as pessoas coletivas legalmente constituídas podem candidatar-se bem como as universidades, as IPSS's, os organismos de administração pública, as associações, entre outros.

No âmbito da estrutura, os procedimentos de acesso aos fundos do Portugal 2020 foram simplificados, isto é, só existe uma porta de acesso aos fundos europeus, o Balcão 2020, onde está disponível toda a informação necessária para a candidatura, nomeadamente, a legislação, o aviso de concurso, o regulamento, os guias de apoio ao preenchimento dos formulários, a enviar sempre por via eletrónica.

Segundo a Caixa Geral de Depósitos (s/d), os projetos são aprovados num limite fixado de 60 dias úteis a contar com a data de limite para a apresentação das candidaturas. Posteriormente, os prazos para a execução dos projetos têm uma duração máxima de 2 anos, exceto em caso devidamente justificados. A execução do Portugal 2020 prolonga-se até ao ano 2022.

4.3. Dimensões Estratégicas

Segundo o Governo de Portugal (2014), no período 2014-2020, a intervenção dos fundos europeus estruturais obedecem a quatro domínios temáticos, nomeadamente: 1) Competitividade e a Internacionalização; 2) Inclusão Social e Emprego; 3) Capital Humano; 4) Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos. E ainda a duas dimensões de natureza transversal: a Reforma da Administração Pública e a Territorialização das Políticas.

O domínio «Competitividade e Internacionalização» apoia o investimento empresarial, a produção e a difusão de conhecimento tanto científico como tecnológico e ainda a formação das empresas.

A «Inclusão Social e Emprego» preocupa-se com a promoção do emprego e da inclusão social, apoiando a qualificação dos ativos no sentido de desenvolver as competências certificadas no mercado de trabalho, a transição de inatividade/desemprego e emprego, a consolidação e requalificação de rede de equipamentos e serviços, as intervenções a territórios ou grupo alvo em situações de risco de pobreza, a promoção da igualdade de género e, por fim, o combate ao insucesso e abandono escolar precoce.

No que diz respeito ao «Capital Humano», este domínio tem em vista intervenções diretas de redução do abandono escolar e de promoção do sucesso educacional, promover ofertas formativas profissionalizantes para jovens, garantir ação social escolar e proporcionar formações a nível superior.

Por fim, no domínio da «Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos» preocupa-se em implementar uma economia de baixo carbono, mais concretamente à promoção da eficiência energética e à produção e distribuição energias renováveis, em prevenir riscos e adaptar-se às alterações climáticas e em proteger o ambiente e promover a eficiência de recursos.

Deste modo, a estrutura estratégica do quadro comunitário por domínios e objetivos temáticos é a seguinte:

Quadro 9 - Matriz de estrutura temática do Portugal 2020
(segundo o Acordo de Parceria Portugal 2020, p. 103)

		Domínios Transversais	
		Abordagem Territorial	Reforma da Administração Pública
Domínios Temáticos	Competitividade e Internacionalização	<u>Objetivos Temáticos (OT) Centrais:</u> OT 1. Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação OT 2. Melhoria do acesso às TIC, bem como a sua utilização e a sua qualidade OT 3. Reforço da competitividade das PME OT 7. Promoção de transportes sustentáveis e eliminação dos estrangulamentos nas principais infraestruturas das redes OT 11. Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública	
	Inclusão Social e Emprego	<u>OT centrais:</u> OT 8. Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores OT 9. Promoção da inclusão social e combate à pobreza e à discriminação	
	Capital Humano	<u>OT central:</u> OT 10. Investimentos na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida	

	Sustentabilidade e Eficiência no Usos de Recursos	<u>OT centrais:</u> OT 4. Apoio à transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores OT 5. Promoção da adaptação às alterações climáticas e prevenção e gestão dos riscos OT 6. Preservação e proteção do ambiente e promoção da utilização eficiente dos recursos
--	---	--

4.4. Fundos Europeus Estruturais e de Investimentos

Os Fundos Europeus Estruturais e de Investimentos (FEEI) são instrumentos financeiros que integram a política da UE no sentido de reduzir as diferenças no desenvolvimento entre as regiões e os Estados-Membros colaborando para uma maior coesão económica, social e territorial.

Deste modo, e de acordo com o portal do Portugal 2020 (www.portugal2020.pt), os FEEI incluem cinco fundos, como já foi referido:

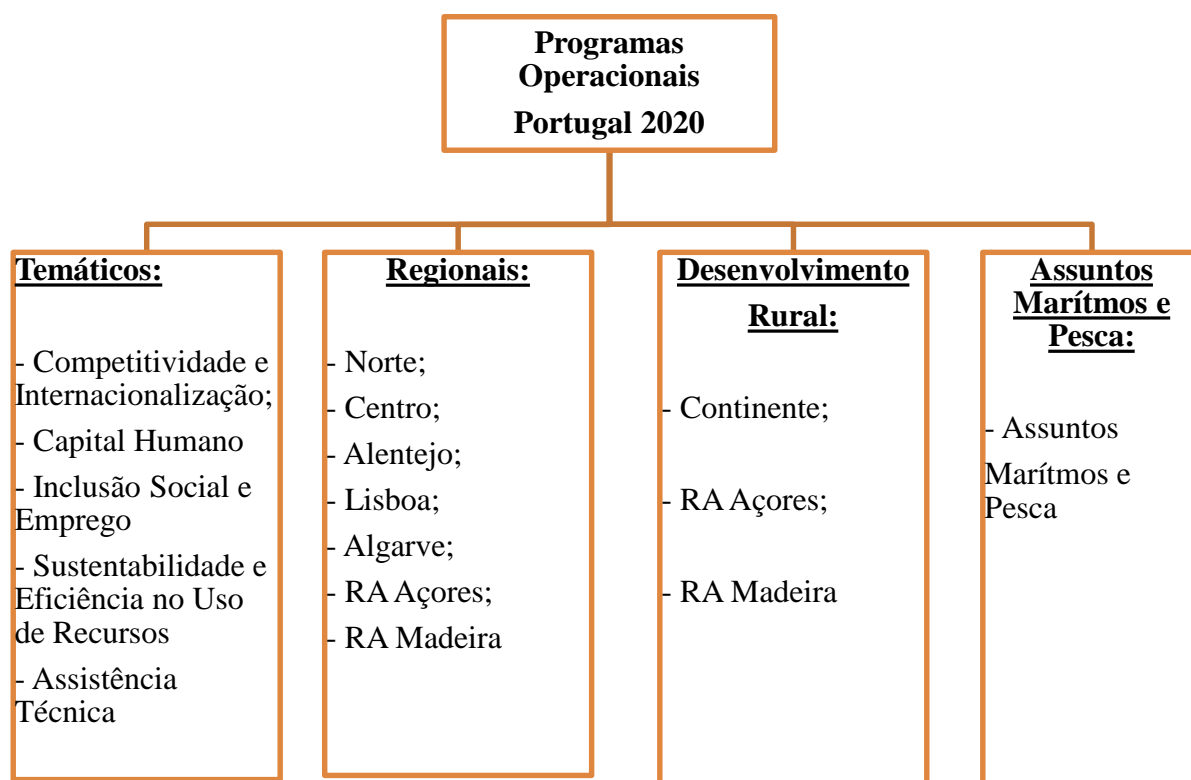
- **Fundo Social Europeu (FSE)** – Tem como objetivo melhorar o emprego, reforçar a inclusão social, combater a pobreza, promover a educação, as competências e a aprendizagem ao longo da vida e apoiar políticas de integração ativas, abrangentes e sustentáveis;
- **Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER)** – Pretende reduzir as disparidades entre os níveis de desenvolvimento das várias regiões e os atrasos das regiões menos favorecidas, consagrando especial atenção às zonas com desvantagens graves e permanentes em termos naturais ou demográficos;
- **Fundo de Coesão (FC)** – Visa apoiar as ações no domínio do ambiente, isto é, a eficiência energética e a energia renovável e, no domínio dos transportes.
- **Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER)** – Promove o desenvolvimento rural sustentável em toda a UE, em conjunto com os outros instrumentos da política agrícola comum;

- **Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e as Pescas (FEAMP)** – Tem como objetivos o crescimento, criação de emprego e sustentabilidade da Política Comum das Pescas (PCP) e apoiar a execução da Política Marítima Integrada (PMI) da União Europeia.

4.5. Programas Operacionais

Como já foi referido, o Portugal 2020 é operacionalizado através de 16 Programas Operacionais, tal como mostra o quadro que se segue:

Quadro 10 - Programas Operacionais do Portugal 2020 (segundo o Acordo de Parceria Portugal 2020, p. 103)



De acordo com o portal do Portugal 2020 (www.portugal2020.pt), os **Programas Operacionais (PO) Temáticos** englobam o PO «Competitividade e Internacionalização», mais propriamente o Compete 2020, que tem como grande desafio criar uma economia mais competitiva e potenciar recursos e competências no sentido de gerar emprego e re-tornar à convergência com aos países mais desenvolvidos da UE.

O PO «Capital Humano» tem como objetivo promover a qualificação da população ajustando às necessidades do mercado de trabalho, em convergência com os padrões europeus.

O PO «Inclusão Social e Emprego» visa a promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores e reforça a integração das pessoas em risco de pobreza e o combate à exclusão social.

O PO «Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos» propõe-se contribuir para um crescimento sustentável com vista a uma economia de baixo carbono numa utilização eficiente de recursos e maior resistência face os riscos climáticos e catástrofes.

O PO «Assistência Técnica» tem como intuito ser um suporte instrumental para o desenvolvimento de estratégia global.

Os PO Regionais no Continente e nas Regiões Autónomas identificam grandes apostas estratégicas de modo a promover um crescimento inteligente, inclusivo e sustentável.

Os PO de Desenvolvimento Rural, também no Continente e Regiões Autónomas, tem o objetivo apoiar, como o nome indica, o desenvolvimento rural, sendo um instrumento para a promoção do setor agroflorestal e o desenvolvimento territorial equilibrado.

Assim, no sentido de promover um desenvolvimento equilibrado e sustentável da UE, foi estabelecido um Quadro Estratégico Comum (QEC) com o intuito de estabelecer linhas estratégicas orientadoras de modo a facilitar os processos de programação de intervenção dos FEEI e outras políticas/instrumentos da UE.

Desta forma, o QEC ajudou a elaborar o Acordo de Parceria entre Portugal e a UE (Portugal 2020) que surge como sucessor do QREN e estabelece apoios estruturais da UE no período de 2014-2020 tendo como prioridades um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo

PARTE III

PROJETO DE INTERVENÇÃO

CAPÍTULO 5 – PROJETO DE INTERVENÇÃO

O presente capítulo tem como finalidade descrever as etapas que foram elaboradas na construção do Projeto para a Candidatura ao Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego (PO ISE) proposto pelo Centro de Formação Bissaya Barreto (Anexo 1).

5.1. Resumo/Descrição

Com o intuito de descrever, de forma sucinta, o projeto de candidatura, é necessário fazer uma breve apresentação da Entidade Promotora referindo qual a sua atividade principal e a experiência que possui neste tipo de projeto com o objetivo de justificar a viabilidade do mesmo. É essencial, ainda, dar a conhecer a ideia e o objetivo principal do projeto para o qual se está a candidatar. Em síntese, esta etapa tem como propósito dar a conhecer de modo sumário a ideia e a finalidade do projeto às Entidades financiadoras.

Neste sentido, elaborou-se o seguinte resumo para descrever o Projeto para a Candidatura ao PO ISE:

“A Fundação Bissaya Barreto (FBB) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que desempenha atividades relevantes nas áreas social, de educação, saúde, cultura e formação da região centro. A FBB possui uma série de estabelecimentos, sendo uma deles o Centro de Formação Bissaya Barreto (CFBB) que tem como grande objetivo qualificar, atualizar e melhorar as competências e desempenho dos diferentes profissionais. Deste modo, e indo de encontro às metas da Estratégia da Europa 2020, a CFBB propõe-se a realizar Formações Modulares Certificadas de qualidade com vista a dar resposta às necessidades da qualificação da população ativa (desempregados, empregados em risco de desemprego e empregados) da Região Centro.

A FBB, tendo já uma vasta experiência com sucesso neste tipo de projetos bem como uma boa capacidade administrativa-financeira e recursos humanos e físicos adequados e de qualidade, apresenta um plano de formação ao Programa de Inclusão Social e Emprego (PO ISE) do Portugal 2020 de modo a contribuir para o aumento da empregabilidade da população ativa na Região Centro através da sua qualificação e aquisição de novas competências de forma a facilitar a (re)ingressão e adaptação às mudanças do mercado de trabalho.” (Anexo 1).

5.2. Caracterização da Entidade Promotora

Feito o Resumo/Descrição, iniciou-se a etapa de Identificação do Ciclo do Projeto, isto é, identifica-se a ideia do projeto, caracteriza-se a Entidade Promotora, faz-se a análise de contexto, o diagnóstico base, a análise de problemas, identificam-se os *stakeholders*, definem-se os objetivos, o público-alvo, as áreas de formações e a Equipa Técnica e Pedagógica do Projeto.

Desta forma, nesta fase, procedeu-se a uma descrição do Centro de Formação Bissaya Barreto, referindo os seus principais objetivos, a missão, visão e valores, assim como a listagem das áreas da qual é certificada pela DGERT. Acrescentou-se ainda a capacidade administrativa-financeira da entidade beneficiária, avaliada pela adequação da sua estrutura (financeira, física e humana) à dimensão do projeto, dando ênfase à sua capacidade, qualidade e adequação dos recursos humanos e das infraestruturas afetadas pelo mesmo, contribuindo para o seu desenvolvimento e sucesso. Com esta descrição legitima-se a viabilidade e capacidade para que o projeto tenha sucesso na Entidade em questão.

Deste modo, referiu-se que a FBB - CFBB garante uma capacidade administrativa-financeira de acordo com as necessidades do projeto, uma vez que possui recursos humanos, físicos e tecnológicos e instalações que possibilitam o bom funcionamento e desenvolvimento da formação. O CFBB assegura que os recursos humanos afetados a este projeto estão adequados às suas necessidades, tanto a nível técnico, financeiro, administrativo e pedagógico. No que diz respeito aos recursos físicos, a FBB possui instalações adequadas à função que exerce, tais como: espaços de ensino, de circulação, de estacionamento, de lazer e desportivas, apoio a formandos e a formadores. O CFBB conta com uma Responsável do Serviço, com as funções de gestão e coordenação da formação, e pessoal não docente, nomeadamente, técnicos superiores, administrativos, auxiliares e de contabilidade/fiscalidade. Em relação à bolsa de formadores o Centro de Formação adota uma política de recrutamento exigente do modo a garantir qualidade no serviço. O CFBB conta com o apoio de vários serviços transversais à Fundação tais como, financeiro, gestão da qualidade, comunicação e imagem e recursos humanos.

5.3. Análise de Contexto

Nesta parte realizou-se uma breve descrição da Estratégia da Europa 2020 e o Acordo de Parceria e, posteriormente, do Programa Operacional a que se pretende candidatar, fazendo uma breve descrição do mesmo, referindo os seus principais objetivos e prioridades de investimento. De seguida, prosseguiu-se para uma pesquisa e análise, a nível nacional e da região centro, dos indicadores relevantes para o projeto de acordo com bases de dados e documentos publicados.

Desta forma, começou-se por enfatizar que o desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial são estímulos para o crescimento e criação de emprego nos próximos anos em Portugal, explicando-se posteriormente os quatro domínios temáticos do Portugal 2020. De acordo com o Acordo de Parceria, Portugal confronta-se alguns desafios quais terá de vencer durante o período comunitário 2014-2020. Assim, o aumento do emprego e a luta contra o desemprego bem como a luta pela inclusão e o combate das desigualdades e discriminações são objetivos prioritários da União Europeia (UE) e do Portugal 2020. Seguindo esta lógica, o Programa Operacional Temático Inclusão Social e Emprego (PO ISE) vai ao encontro da concretização das principais metas da Estratégia Europa 2020.

Em seguida, considerou-se o contexto da crise económica e social que Portugal tem vindo a enfrentar, assistindo a um maior número de famílias em situação de risco de pobreza e/ou exclusão social e do emprego, com a conseqüente diminuição na participação no mercado de trabalho, resultante de um aumento do desemprego e da sua duração, sendo cada vez mais necessárias as intervenções no âmbito do combate à pobreza, da promoção da inclusão social e do emprego. Neste quadro, aclarou-se a estrutura do PO ISE, referindo os seus objetivos temáticos e os quatro eixos prioritários.

No sentido de obter resultados e metas previstas, nomeadamente o aumento das competências e da empregabilidade, os ativos empregados ficarão mais aptos às várias exigências do mercado de trabalho e os desempregados irão adquirir qualificações para a sua (re)ingressão ao mercado de trabalho. Com este projeto de formação modular certificada, conseguem-se efeitos positivos relevantes para o desenvolvimento e o alcance das metas propostas.

O PO ISE pretende combater a exclusão social e o desemprego, contribuindo para o Objetivo Específico 3.1 do Eixo 3: PI 9i que tem como finalidade promover competências a este tipo de público. Assim, conclui-se que as formações modulares certificadas

têm grandes vantagens para o desenvolvimento das qualificações dos formandos e serão uma mais-valia para a sua (re)ingressão ao mercado de trabalho.

Em seguida, com base no Inquérito ao Emprego do INE (2015) relativo ao 4º trimestre de 2014, analisaram-se os indicadores de diagnóstico a nível nacional e regional, nomeadamente, a população ativa por grupo etário, o nível de escolaridade, a taxa de atividade da população em idade ativa (15 ou mais anos) e a taxa de desemprego. Constatou-se que a população ativa em Portugal foi de 5 189, 8 mil pessoas, número que diminuiu 1,2% face ao trimestre anterior e 1,6% face ao trimestre homólogo do ano anterior (87,0 mil). Em relação ao grupo etário registou-se uma diminuição da população ativa nos grupos dos 15 aos 34 anos e dos 65 e mais anos e um aumento dos restantes grupos etários. A mesma fonte realça que, quanto ao indicador escolaridade, a população ativa com nível de escolaridade completo, correspondente ao 3º ciclo do ensino básico (no máximo), diminuiu 3,8%. Por outro, aumentou em 0,5 % o número de indivíduos com ensino secundário e pós-secundário e em 2,8 % o número de indivíduos com ensino superior.

Relativamente à taxa de atividade da população em idade ativa (15 e mais anos) foi de 58,5%, valor inferior ao registado no trimestre anterior. Relacionando estes dois indicadores mencionados, isto é, taxa de atividade e o nível de habilitação escolar, e com base na tabela divulgada pelo INE no Inquérito ao Emprego (2014) podemos verificar que a taxa de atividade tende a ser mais elevada à medida que o nível de instrução é mais alto.

Segundo a mesma fonte, na região Centro a taxa de atividade (15 ou mais anos), relativo ao 4º trimestre de 2014, diminuiu face ao trimestre homólogo 2013. Relativamente à população empregada, registou-se uma diminuição face ao trimestre anterior de 2,8 % (30,1 mil pessoas). No que diz respeito à taxa de desemprego verificou-se um aumento de 10,5 %, no 3º trimestre de 2014, para 10,7 % no trimestre a seguir.

5.4. Diagnóstico Base

Neste capítulo, realizou-se uma análise com os mesmos indicadores do capítulo anterior. No entanto, a comparação foi feita entre as NUTS III do Baixo Mondego nomeadamente os concelhos de Arganil, Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Góis, Lousã, Mealhada, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Mortágua, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua e Vila Nova de Poiares, pois constitui a zona intervenção do Programa.

Tabela 1 - População Residente (segundo o PORDATA)

Nível / Indicador	Caracterização da População						
	População Residente						
	TOTAL (PORDATA)				População residente -Variação entre 2011 e 2013 (%)		
	TOTAL	Ano	TOTAL	Ano	0-14	15-64	65+
Nacional	10 557 560	2011	10 457 296	2013	-3,13	-1,62	2,89
Região Centro	2 323 906	2011	2 290 052	2013	-4,54	-1,79	1,23
NUTS III Baixo Mondego	331 331	2011	324 679	2013	-3,34	-3,37	2,39

Podemos observar na Tabela 1 que a Região Centro perdeu população entre 2011 e 2013, registando-se uma variação de -4,54% na faixa etária dos 0–14 anos, -1,79% entre os 15–64 anos e + 1,23% na população residente com mais de 65 anos. Dando atenção à NUTS III – Baixo Mondego, a variação na população residente segundo a faixa etária ainda é superior, quando analisamos os dados globalmente, entre o 0-14 anos -3.34%, -3.37% dos 15-64 anos e +2.39 na população com mais de 65 anos.

Relativamente ao nível de escolaridade da população, e de acordo com os Censos 2011 (Tabela 2) verificamos que na NUTS III – Baixo Mondego, 189 099 indivíduos com 15 anos ou mais detinham 3.ºciclo ou menos. Os números são mais expressivos nos concelhos de Coimbra com 69 288 indivíduos com 3.ºciclo ou menos, Figueira da Foz com 37 629 indivíduos, Cantanhede com 24 018 indivíduos, Montemor-o-Velho com 16 802 indivíduos, Oliveira do Hospital com 14 495 indivíduos, Soure com 12 916 indivíduos, Mealhada com 12 534 indivíduos e ainda Penacova e Lousã com números superiores a 10 000 indivíduos. Estes dados demonstram um défice de escolaridade da população portuguesa, existindo ainda uma elevada percentagem da população sem escolaridade obrigatória (12 anos).

Tabela 2 - População Residente por nível de escolaridade (segundo o Censos 2011)

Nível / Indicador	Caracterização da População							
	População Residente							
	Nível de escolaridade (com 15 e mais anos_Censos 2011)							
	Total	S/nível de escolaridade	Básico 1º Ciclo	Básico 2º Ciclo	Básico 3º Ciclo	Secundário	Médio	Superior
Nacional	8 989 849	934 129	2 444 206	1 152 362	1 714 586	1 411 801	⊥ 88 023	1 244 742
Região Centro	2 008 497	253 276	590 388	590 388	369 992	290 871	⊥ 18 427	243 471
NUTS III Baixo Mondego	289 889	32 821	74 900	29 717	51 661	45 145	⊥ 2 675	52 970
Arganil	10 795	1 952	3 811	1 193	1 967	1 249	⊥ 54	569
Cantanhede	31 872	4 846	10 106	3 782	5 284	4 096	⊥ 287	3 471
Coimbra	125 559	9 331	26 950	11 196	21 811	21 230	⊥ 1 235	33 806
Condeixa-a-Nova	14 340	1 705	3 676	1 307	2 580	2 438	⊥ 160	2 474
Figueira da Foz	54 060	6 642	14 323	6 071	10 593	8 623	⊥ 457	7 351
Góis	3 793	830	1 335	368	660	393	⊥ 25	182
Lousã	14 824	1 314	4 161	1 839	3 179	2 466	⊥ 145	1 720
Mealhada	17 597	1 807	5 251	2 175	3 301	2 644	⊥ 233	2 186
Mira	10 905	1 664	3 489	1 348	1 683	1 340	⊥ 120	1 261
Miranda do Corvo	11 269	1 366	3 524	1 494	2 175	1 640	⊥ 87	983
Montemor-o-Velho	22 789	3 265	6 505	2 776	4 256	3 402	⊥ 171	2 414
Mortágua	8 595	1 437	3 154	1 062	1 271	934	⊥ 54	683
Oliveira do Hospital	18 068	2 695	6 335	2 341	3 124	2 123	⊥ 127	1 323
Pampilhosa da Serra	4 160	1 213	1 617	385	470	350	⊥ 10	115
Penacova	13 377	2 163	4 791	1 698	2 342	1 437	⊥ 85	861
Penela	5 252	916	1 856	523	857	632	⊥ 53	415
Soure	16 987	3 205	5 060	1 539	3 112	2 579	⊥ 160	1 332
Tábua	10 434	1 575	3 760	1 233	1 945	1 201	⊥ 81	639
Vila Nova de Poiares	6 185	803	1 914	797	1 354	867	⊥ 49	401

Assim, de acordo com os dados da PORDATA (Tabela 3) verificamos que em 2011 na Região Centro existiam, em média, 1.056.225 pessoas ativas, das quais 553.200 homens e 503.025 mulheres, representando uma taxa de atividade de 52.6%, e de 53.6% na NUTS III – Baixo Mondego. Podemos realçar os 5 concelhos no Baixo Mondego com uma taxa de atividade superior à média do Baixo Mondego, nomeadamente: Condeixa (57.9%), Coimbra (56.4%), Lousã (55.9%), Mealhada (55.7%) e Vila Nova de Poiares (54.5%). Podemos ainda salientar que, segundo a mesma fonte, a taxa de atividade é superior no sexo masculino e nas faixas etárias dos 25-34, 35-44 e 45-54 anos. Quanto à

taxa de emprego, em 2011, situava-se nos 48% no Baixo Mondego enquanto a média nacional rondava os 48.5%. Segundo os dados relativos à taxa de emprego em 2011 (Censos 2011), observamos que os concelhos de Coimbra, Condeixa, Lousã e Mealhada apresentam taxas de emprego superiores à média nacional e do Baixo Mondego, porém o concelho de Pampilhosa da Serra apresenta uma taxa de emprego muito baixa de 29,8%.

Tabela 3 - População Ativa por género e Taxa de Atividade por faixa etária (segundo PORDATA)

	Emprego e Formação Profissional											
	População activa - Censos			Taxa de actividade - Censos 2011								
	Género			Género			Idade					
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
Nacional	± 2 603 574	± 2 419 793	± 5 023 367	± 61,4	± 51,0	± 55,9	± 89,5	± 88,6	± 81,0	± 47,0	± 3,5	271,9
Região Centro	± 553 200	± 503 025	± 1 056 225	± 58,4	± 47,4	± 52,6	± 35,1	± 89,8	± 89,0	± 80,6	± 45,6	± 3,0
NUTS III Baixo Mondego	± 78 455	± 76 843	± 155 298	± 58,2	± 49,6	± 53,6	± 30,9	± 89,4	± 90,6	± 83,8	± 46,0	± 3,4
Arganil	± 2 586	± 2 172	± 4 758	± 50,6	± 38,2	± 44,1	± 37,6	± 88,9	± 86,9	± 74,0	± 38,5	± 1,9
Cantanhede	± 8 458	± 7 648	± 16 106	± 56,4	± 45,3	± 50,5	± 32,0	± 89,1	± 88,1	± 79,1	± 47,7	± 3,9
Coimbra	± 34 409	± 36 366	± 70 775	± 59,4	± 53,8	± 56,4	± 28,4	± 88,5	± 92,2	± 88,1	± 49,3	± 4,4
Condeixa-a-Nova	± 4 159	± 4 146	± 8 305	± 63,2	± 53,4	± 57,9	± 32,0	± 92,8	± 92,3	± 84,9	± 42,3	± 2,6
Figueira da Foz	± 14 494	± 13 459	± 27 953	± 57,5	± 46,7	± 51,7	± 32,1	± 88,8	± 88,8	± 80,7	± 44,4	± 2,5
Góis	± 836	± 713	± 1 549	± 47,6	± 35,0	± 40,8	± 39,5	± 86,7	± 87,8	± 75,3	± 36,1	± 1,4
Lousã	± 4 261	± 4 023	± 8 284	± 60,3	± 51,9	± 55,9	± 35,2	± 90,0	± 91,1	± 78,2	± 38,1	± 2,1
Mealhada	± 9 807	± 5 066	± 4 741	± 60,8	± 51,1	± 55,7	± 35,1	± 91,8	± 92,5	± 85,1	± 45,0	± 3,0
Mira	± 2 782	± 2 608	± 5 390	± 54,9	± 44,7	± 49,4	± 33,5	± 88,1	± 88,2	± 78,3	± 46,5	± 3,5
Miranda do Corvo	± 5 984	± 3 105	± 2 879	± 58,0	± 48,7	± 53,1	± 34,8	± 90,0	± 91,1	± 80,8	± 40,9	± 3,3
Montemor-o-Velho	± 6 402	± 5 789	± 12 191	± 58,9	± 48,5	± 53,5	± 36,1	± 92,0	± 90,3	± 81,5	± 40,8	± 2,5
Mortágua	± 3 853	± 2 207	± 1 646	± 53,9	± 36,6	± 44,8	± 31,9	± 88,9	± 85,8	± 70,8	± 40,6	± 2,7
Oliveira do Hospital	± 8 965	± 4 805	± 4 160	± 56,0	± 43,8	± 49,6	± 34,5	± 90,3	± 87,7	± 78,1	± 42,9	± 2,3
Pampilhosa da Serra	± 1 370	± 774	± 596	± 40,7	± 26,4	± 32,9	± 39,2	± 87,9	± 85,6	± 67,5	± 30,4	± 1,0
Penacova	± 3 601	± 3 106	± 6 707	± 57,2	± 43,8	± 50,1	± 34,7	± 92,2	± 89,0	± 78,4	± 42,0	± 2,0
Penela	± 2 365	± 1 270	± 1 095	± 51,2	± 39,5	± 45,0	± 27,9	± 88,6	± 90,7	± 76,9	± 39,1	± 1,8
Soure	± 7 871	± 4 150	± 3 721	± 52,0	± 41,3	± 46,3	± 31,4	± 90,7	± 90,8	± 79,3	± 36,4	± 1,4
Tábua	± 4 997	± 2 694	± 2 303	± 54,7	± 41,8	± 47,9	± 40,3	± 90,4	± 86,0	± 73,8	± 40,1	± 1,8
Vila Nova de Poiares	± 3 371	± 1 776	± 1 595	± 60,6	± 49,0	± 54,5	± 39,9	± 87,9	± 88,2	± 78,5	± 46,0	± 2,9

Quanto ao indicador desemprego, de acordo com as Estatísticas Mensais por Concelhos – Junho 2015 do IIEFP (Tabela 4) observamos que na zona Centro, nomeadamente os concelhos de Arganil, Cantanhede, Coimbra, Condeixa, Figueira da Foz, Góis, Lousã, Mealhada, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Mortágua, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua, Vila Nova de Poiares (Tabela 4), encontram-se 19422 indivíduos em situação de desemprego, dos quais 52% são mulheres

e 48% são homens. Quanto ao tempo de inscrição, constatamos que metade dos indivíduos registados como desempregados estão inscritos há menos de 1 ano e os outros 50% há mais de um ano, e a maioria procura novo emprego (89%).

Tabela 4 - Desemprego Registado por Concelhos Junho 2015 (género, tempo de inscrição, situação face à procura de emprego) (segundo IEFP)

NUTS III - Baixo Mondego	Emprego						
	Desempregados Registados por Concelhos - Junho 2015_IIEFP						
	Género			Tempo de Inscrição		Situação face à procura de emprego	
	Homens	Mulheres	Total	< 1 Ano	1 Ano E +	1º Emprego	Novo Emprego
Arganil	235	237	472	257	215	44	428
Cantanhede	580	675	1 255	581	674	123	1 132
Coimbra	3 377	3 157	6 534	3 452	3 082	792	5 742
Condeixa-a-Nova	271	317	588	316	272	47	541
Figueira da Foz	1 397	1 796	3 193	1 428	1 765	307	2 886
Góis	86	89	175	75	100	22	153
Lousã	314	408	722	320	402	77	645
Mealhada	312	376	688	349	339	57	631
Mira	239	300	539	277	262	50	489
Miranda do Corvo	214	236	450	242	208	30	420
Montemor-o-Velho	518	677	1 195	596	599	135	1 060
Mortágua	136	115	251	115	136	30	221
Oliveira do Hospital	460	508	968	490	478	119	849
Pampilhosa da Serra	67	55	122	50	72	14	108
Penacova	263	221	484	250	234	54	430
Penela	102	101	203	96	107	25	178
Soure	303	376	679	336	343	88	591
Tábua	267	283	550	251	299	54	496
Vila Nova de Poiares	160	194	354	164	190	45	309
TOTAL	9 301	10 121	19 422	9 645	9 777	2 113	17 309
	48%	52%		50%	50%	11%	89%

O fenómeno de desemprego é mais evidente na faixa etária dos 35-54 anos, visto que representa 45% do total dos desempregados registados, precedido dos indivíduos com idades entre os 25-34 anos que representam 30% do total. No que diz respeito ao nível de escolaridade da população desempregada registada da região Centro, 24% tem ensino secundário, 21% tem 3º ciclo, 19% tem 1º ciclo, 18% tem ensino superior e 5% tem menos de 1º ciclo (Tabela 5).

Tabela 5 - Desemprego registado por Concelho Junho 2015 (Grupo etário e nível de escolaridade) (segundo IEFP)

NUTS III - Baixo Mondego	Emprego											
	Desempregados Registados por Concelhos - Junho 2015 IEFP											Total
	Grupos Etários					Nível de Escolaridade						
	< 25	25 - 34	35 - 54	55 +	Total	< 1º Ciclo EB	1º Ciclo EB	2º Ciclo EB	3º Ciclo EB	Secundário	Superior	Total
Arganil	57	72	209	134	472	41	115	66	95	118	37	472
Cantanhede	122	242	533	358	1 255	73	326	195	261	222	178	1 255
Coimbra	733	1 597	2 894	1 310	6 534	225	917	786	1 214	1 744	1 648	6 534
Condeixa-a-Nova	49	116	283	140	588	32	100	69	127	150	110	588
Figueira da Foz	300	538	1 514	841	3 193	170	607	541	696	674	505	3 193
Góis	26	46	70	33	175	12	37	17	37	53	19	175
Lousã	86	137	369	130	722	20	127	98	158	224	95	722
Mealhada	71	137	274	206	688	14	152	71	147	187	117	688
Mira	61	92	240	146	539	23	116	94	114	127	65	539
Miranda do Corvo	42	106	220	82	450	13	75	71	94	117	80	450
Montemor-o-Velho	129	249	537	280	1 195	60	254	182	279	265	155	1 195
Mortágua	31	47	99	74	251	15	65	42	42	46	41	251
Oliveira do Hospital	151	188	435	194	968	51	168	166	216	251	116	968
Pampilhosa da Serra	21	19	47	35	122	9	29	22	32	25	5	122
Penacova	57	83	186	158	484	23	161	65	97	75	63	484
Penela	26	44	82	51	203	7	58	14	39	49	36	203
Soure	82	127	275	195	679	39	146	78	154	161	101	679
Tábua	68	95	246	141	550	49	132	87	140	100	42	550
Vila Nova de Poiares	44	77	158	75	354	15	69	60	83	89	38	354
TOTAL	2 156	4 012	8 671	4 583	19 422	891	3 654	2 724	4 025	4 677	3 451	19 422
	11%	21%	45%	24%		5%	19%	14%	21%	24%	18%	

Segundo estes dados, verificamos que o mercado de trabalho tem dificuldade em absorver indivíduos com qualificações técnicas intermédias e especializadas bem como criar emprego qualificado, daí os números de desemprego registarem valores consideráveis nos níveis de ensino secundário e superior. Os dados indicam que a questão do desemprego afeta em grande parte a população jovem e adulta, evidenciando as contradições do mercado de trabalho português, que não gera emprego para os jovens e, por outro, tem imensa dificuldade em reintegrar adultos ativos que perderam o seu emprego.

Feita a caracterização da Entidade Promotora, a análise de contexto e o diagnóstico base prosseguiu-se para uma análise de problemas recorrendo ao diagrama «árvore de problemas» com o intuito de estabelecer uma relação causa-efeito dos problemas iden-

tificados. Primeiramente, realizou-se uma reunião com uma colaboradora da Equipa Técnica para identificar qual é o objeto de análise, isto é, o problema principal e, posteriormente, esclarecer quais são as causas e os efeitos do mesmo.

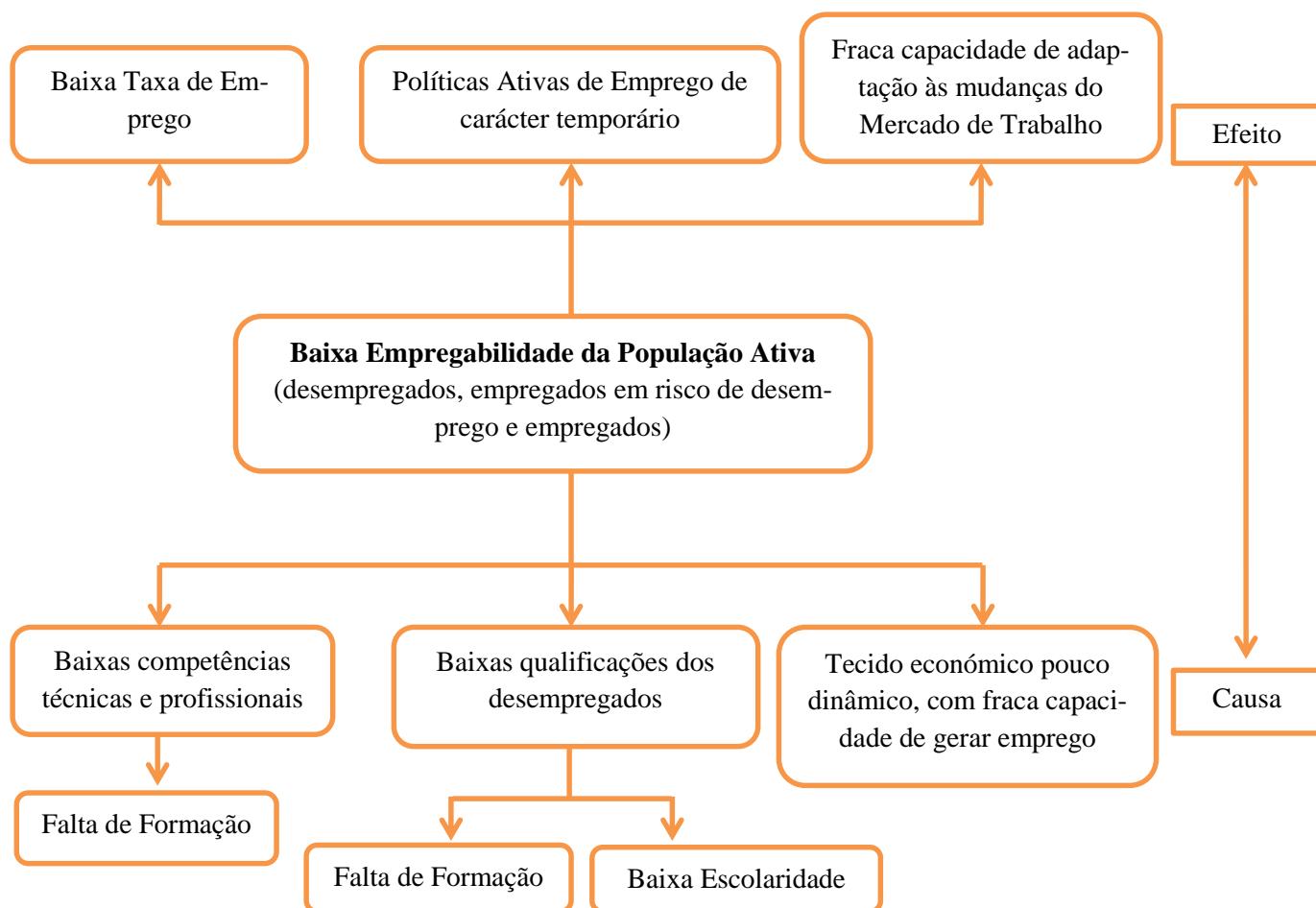


Figura 13- Árvore de Problemas do Projeto

Explicando e fazendo referência ao que foi descrito no projeto e com base na Figura 13 e nas análises realizadas podemos verificar que em Portugal a população ativa apresenta uma falha a nível de competências técnicas e profissionais dificultando a adaptação às sucessivas mudanças que o mercado de trabalho tem vindo a sofrer. Também é notório, nas estatísticas do Emprego divulgadas pelo INE, que a maior parte da população desempregada regista níveis de escolaridade reduzido. Podemos ainda constatar que, o tecido empresarial, no contexto atual, apresenta-se pouco dinâmico, devido à escassez de ofertas de emprego e/ou ofertas com condições muito precárias.

Estas causas identificadas levam a uma realidade muito presente no contexto atual, nomeadamente, a baixa empregabilidade da população ativa que engloba os desempregados, os empregados em risco de desemprego e os empregados.

Neste contexto, a população não está preparada para as novas dinâmicas do mercado de trabalho devido, em grande parte, à baixa escolaridade da população ativa registando-se uma elevada taxa de desemprego. Portugal recorre muito às políticas ativas de emprego que, de acordo com o Decreto-lei 13/2015, 26 de janeiro, o Programa XIX Governo, visam a apoiar os desempregados na sua inserção no mercado de trabalho, a incentivar a criação e a manutenção de emprego e a reforçar a qualificação e empregabilidade dos trabalhadores no ativo e dos desempregados.

Em seguida, realizou-se uma análise *SWOT* (Quadro 11), um dos instrumentos de gestão mais utilizados para o planeamento com a finalidade de fazer uma análise de risco com vista a evidenciar o que pode correr menos bem no desenvolvimento do projeto. Destaca-se, assim, os pontos fortes e pontos fracos da instituição beneficiária e as oportunidades e ameaças da envolvente externa do projeto.

Quadro 11 - Análise *SWOT* do Projeto

<i>Strengths (Pontos Fortes)</i>	<i>Weaknesses (Pontos Fracos)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Possuir recursos humanos, financeiros e tecnológicos que garantam as necessidades do projeto; - Dispor de modernas instalações adequadamente equipadas e climatizadas para a função que exerce; - Executar com elevado sucesso em projetos similares; - Entidade Formadora certificada pela DGERT; - A CFBB tem um Gabinete de Inserção Profissional (GIP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitação temporal para a realização dos projetos cofinanciados; - Falta de articulação entre operadores de formação.
<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Threats (Ameaças)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Maior enfoque em iniciativas financiadas – Portugal 2020; - Criar mais oportunidades de formação para ativos empregados e desempregados; - Contribuir para as metas da Estratégia da Europa 2020; 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior concorrência no mercado de formação entre entidades com serviços similares; - Conjuntura socio-económica do país fomenta fracas expectativas de empregabilidade;

<ul style="list-style-type: none"> - Integrar os ativos desempregados com baixo nível de escolaridade em ofertas formativas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixos níveis de motivação de alguns grupos de população em relação à aposta na qualificação e/ou formação; - Saída massiva de população jovem e adulta em idade ativa – emigração.
---	--

Prosseguiu-se para uma análise das partes interessadas (*Stakeholders*) do Projeto sob forma de tabela com o intuito de analisar as características e motivação dos mesmos:

Quadro 12 - Matriz da análise de *Stakeholders* do Projeto

<i>Stakeholders</i> e principais características	Interesses e de que forma serão afetados pelo projeto	Motivação para a mudança a ser introduzida pelo projeto	Ações para acomodar os interesses dos <i>stakeholders</i>
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptação dos trabalhadores às mudanças exigidas pela atividade empresarial. - Facilitação na gestão da atividade formativa em contexto empresarial. 	Melhorar as competências técnicas e profissionais	Formação em regime pós-laboral ou fins-de-semana
Público-alvo do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar a adaptação às mudanças do mercado de trabalho. - Adquirir nível de escolaridade e a competências profissionais. - Promover a ativar a capacidade empresarial. 	Potenciar a chance de (re)ingressar/permanecer no mercado de trabalho	Desenvolvimento da Formação Modular Certificada
Formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver uma atividade profissional remunerada. - Contribuir para o desenvolvimento do Capital Humano. 	Potencializar a formação do público-alvo envolvido.	Condições necessárias para o desenvolvimento da atividade formativa.
Entidade Financiadora	Contribuir para os objetivos do programa e a estratégia definida	Atingir os resultados definidos pelo Programa.	Financiamento para o Projeto
Serviços de Emprego (IEFP, Centro de Emprego)	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para a empregabilidade da população desempregada. - Melhorar as competências da população ativa. 	Facilitar a gestão dos processos da População desempregada.	Ajudar na integração dos candidatos com perfil pré-definido.

	- Ajudar na (re)ingresso da população no mercado de trabalho.		
. Agrupamento de Escolas Inês de Castro . Escola Profissional de Sicó	- Encaminhamento de quadros técnicos e operacionais para a Formação Modular Certificada. - Melhorar os conhecimentos e competências dos seus quadros.	Atualizar em competências e conhecimentos técnicos e profissionais	Formação em regime de itinerância de acordo com as necessidades e disponibilidades identificadas.
Direção de Serviços da Região Centro	- Contribuir para as metas definidas no âmbito da formação modular certificada.	Melhorar as capacidades e competências dos ativos empregado e desempregados.	Acompanhar e monitorizar a execução técnico-pedagógica do projeto.
APPCDM, AR-CIL-Lousã, Quinta da Conra-ria	- Integrar os seus utentes/clientes em formação modular certificada.	Potenciar as capacidades e competências à empregabilidade.	Formação em regime de itinerância.

Feita esta análise do contexto, problemas e *stakeholders* e dos indicadores apresentados que apontam claramente para a necessidade de se investir em formação para desempregados, empregados em risco de desemprego e empregados, procedeu-se à definição dos objetivos (gerais e específicos) e à formulação dos resultados (esperados) do projeto. Neste sentido os objetivos gerais do Projeto são: 1) Contribuir para o aumento da taxa de emprego da Região Centro; 2) Melhorar a capacidade de resposta dos trabalhadores face às emergências/mudanças do mercado de trabalho da Região Centro; 3) Ajudar a população desempregada a ingressar no mercado de trabalho; 4) Esclarecer a população desempregada sobre as medidas ativas de emprego de forma a promover a sua empregabilidade. No que diz respeito ao objetivo específico, ou seja, ao propósito do Projeto, o CFBB pretende envolver 1199 pessoas desempregadas, empregadas em risco de desemprego e empregadas em Formação Modular Certificada no período de Janeiro de 2016 a Dezembro de 2018. O CFBB espera ter como resultados do presente Projeto: 1) Número de pessoas Certificadas; 2) Aumento de competências técnicas e profissionais de 1000 formandos; 3) Número de participantes inscritos e que concluíram a formação; 4) Número de formandos inscritos para obtenção de nível de escolaridade; 5) Número de formandos empregados inscritos em Formação para a aquisição de competências; 6) Número de ações dadas em contexto empresa

5.5. Formulação do Projeto

A fase de formulação tem como finalidade organizar as ideias que surgiram na fase anterior.

Antes de descrever o projeto sob uma Matriz de Enquadramento Lógico, ferramenta que tem como objetivo estruturar o projeto, testando a sua lógica e riscos e formulando indicadores de sucesso, é necessário definir o público-alvo, as áreas de formação propostas e a Equipa Técnica e a Equipa Pedagógica.

Neste sentido, o público-alvo definido é a população ativa (desempregados, empregados em risco de desemprego e empregados) da Região Centro inscrita no GIP da FBB, nos Centros locais de emprego e outras entidades parceiras, bem como Empresas.

As Formações Modulares Certificadas inserir-se-ão no âmbito das áreas de formação das quais a FBB é certificada pela DGERT, nomeadamente, 762 – Trabalho Social e Orientação, 761 – Serviços de Apoio a Crianças de Jovens, 341 – Comércio, 347 – Enquadramento na Organização/Empresa, 811 – Hotelaria e Restauração, 481 – Ciências Informáticas e 812 – Turismo e Lazer.

Assim, de modo a justificar o número de formandos e o volume de formação, assim como o número de horas pretendidas que serão utilizadas no orçamento do Projeto o CFBB propõe as seguintes áreas de formação:

Tabela 6 - Áreas e Volume de Formação do Projeto

<i>Área</i>	<i>Nº de Formandos</i>	<i>Nº de Horas</i>	<i>Volume de Formação</i>
762 – Trabalho Social e Orientação	154	50	7700
761 – Serviços de Apoio a Crianças de Jovens	200	40	8000
341 – Comércio	125	50	6250
347 – Enquadramento na Organização/Empresa	100	50	5000
811 – Hotelaria e Restauração	130	35	4550
481 – Ciências Informáticas	250	50	12500
812 – Turismo e Lazer	240	50	12000
TOTAL	1199	325	56000

No que diz respeito à equipa técnica do Projeto, a Fundação Bissaya Barreto, enquanto entidade certificada pela DGERT, pretende através do seu Centro de Formação

formar, inovar e cooperar com diversas instituições, bem como renovar a aposta na formação de empregados e desempregados com vista a melhorar os níveis de qualidade, eficácia e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos, à comunidade e às empresas. Desta forma, apresentou-se o perfil curricular da equipa, composta por: Gestora do Projeto, Coordenadora Técnica do Projeto e a Técnica Especialista de Projetos e Recursos Humanos (RH):

Em relação à equipa pedagógica do Projeto serão recrutados Formadores da Bolsa de Formadores do CFBB, da Bolsa do IEFP e da «Plataforma Forma-te» para ministrar as unidades de formação, com competências e experiência com grupo-alvo (desempregados, empregados em risco de desemprego e empregados). Neste sentido, o CFBB irá recrutar 1 formador/a por unidade, detentor/a de Certificado de Competências Pedagógicas (CCP), com habilitações profissionais, técnicas e pessoais para as áreas de formação. Na vertente tecnológica será recrutado um/a formador/a com habilitações próprias para a lecionação dos respetivos conteúdos programáticos, com CCP de formador/a.

Seguiu-se a elaboração da MEL, que envolve o conjunto das ferramentas utilizadas, nomeadamente a caracterização da instituição, análise de contexto, diagnóstico base, árvore de problemas, a análise/definição dos objetivos e resultados, análise *SWOT*, análise dos *stakeholders*, e a definição o público-alvo, áreas de formação e a equipa técnica e pedagógica.

Quadro 13 - Matriz de Enquadramento Lógico do Projeto

Descrição do Projeto (Lógica de Intervenção)	Indicadores	Fontes de Informação	Pressupostos
<p>Objetivo Geral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para o aumento da taxa de emprego da Região Centro. - Melhorar a capacidade de resposta dos trabalhadores face às emergências/mudanças do mercado de trabalho da Região Centro. - Ajudar a população desempregada a ingressar no mercado de trabalho. - Esclarecer a população desempregada sobre as medidas ativas de emprego de forma a promover a sua empregabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentagem da Taxa de Emprego da Região Centro 	<ul style="list-style-type: none"> - Base de dados estatísticas, como por exemplo: INE, Pordata, Eurostat, IEFP, etc. 	

<p>Objetivo Específico Envolver 1199 pessoas desempregadas, empregadas em risco de desemprego e empregadas em Formação Modular Certificada no período de Janeiro de 2016 a Dezembro de 2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de pessoas envolvidas em formação modular certificada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dossier Técnico-Pedagógico - Indicadores do Projeto (Avaliação da Satisfação, Número de inscrições, nº de aprovações, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de novos colaboradores nas empresas; - Produtividade, Eficácia e Eficiência nas empresas
<p>Resultados 1. Número de pessoas Certificadas 2. Aumento de competências técnicas e profissionais de 1000 formandos. 3. Número de participantes inscritos e que concluíram a formação. 4. Número de formandos inscritos para obtenção de nível de escolaridade. 5. Número de formandos empregados inscritos em Formação para a aquisição de competências. 6. Número de ações dadas em contexto empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de Certificados emitidos; - Avaliação da satisfação de cada Formando; - Número de inscrições nas formações; - Habilitações dos Formandos no final da formação; Número de ações dadas em contexto de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Dossier Técnico-Pedagógico; - Plataforma SIGO; - Balcão 2020 	
<p>Atividades A.1. Recrutamento e Seleção de Formadores e Formandos T.1.1. Divulgação T.1.2. Anúncios T.1.3. Contactos com Parceiros T.1.4. Entrevistas T.1.5. Análise de Perfis T.1.6. Relatórios A.2. Preparação a Ação de Formação T.2.1. Dossier Técnico-Pedagógicos T.2.2. Reuniões com as Equipa de Formadores T.2.3. Material de Suporte A.3. Desenvolvimento das Ações A.4. Monitorização das Ações A.5. Avaliação das Ações</p>	<p>Recursos e Custos (para a implementação do projeto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adesão dos participantes; - Entusiasmo, Interesse e Trabalho/Esforço dos Formandos 	

A MEL faz uma síntese da informação que será fundamental no planeamento e gestão do projeto. Foi preenchida começando pela «Lógica de Intervenção», completando as colunas com os objetivos e resultados definidos e acrescentando as principais atividades e tarefas para a realização das Formações Modulares Certificadas. Seguidamente, fo-

ram analisados os pressupostos fazendo a leitura como está descrito na Figura 12 (Segunda Parte). E por fim, os indicadores de medição da coluna anterior e as fontes de informação, que dizem respeito aos recursos/documentos para a recolha da informação da coluna anterior.

5.6. Cronograma de Atividades

Construída e preenchida a MEL, procedeu-se à calendarização das atividades definidas e à atribuição das responsabilidades, criando um cronograma (Quadro 14) que será de acordo com a lógica de intervenção.

Quadro 14 - Cronograma de Atividades do Projeto

Atividades/Tarefas	Ano 2016												Ano 2017												Ano 2018												Responsáveis
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A.1. Recrutamento e Seleção de Formadores e Formandos																																					
T.1.1. Divulgação																																					Administrativo/a
T.1.2. Anúncios																																					Administrativo/a
T.1.3. Contactos com Parceiros																																					Coordenador/a Projeto
T.1.4. Análise de Perfis																																					Técnico/as do projeto
T.1.5. Relatórios																																					Técnico/as do projeto
A.2. Preparação a Ação de Formação																																					
T.2.1. Dossier Técnico-Pedagógicos																																					Administrativo
T.2.2. Reuniões com as Equipa de Formadores																																					Coordenador/a Projeto
T.2.3. Material de Suporte																																					Administrativo
A.3. Desenvolvimento das Ações																																					Equipa Pedagógica Coordenador/a Projeto
A.4. Monitorização das Ações																																					Técnico/a Projeto

5.7. Orçamento do Projeto

O Orçamento do Projeto deve ser rigoroso, realista e elaborado segundo o definido nas rubricas orçamentais. Isto significa que o Orçamento deste Projeto foi construído de acordo com os artigos da Portaria nº 60-A/2015 de 2 de março (2015), de modo a respeitar

a determinação do custo total elegível da respetiva candidatura. Uma vez que o Projeto é no domínio da inclusão social e de carácter formativo, os custos efetivamente implicados e pagos são: encargos com formandos, formadores e pessoal não docente afeto à operação; rendas, alugueres e amortizações de equipamentos e/ou instalações; encargos diretos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação das operações e encargos gerais do projeto, outras despesas à conceção, desenvolvimento e gestão da operação. Desta forma, elaborou-se uma estimativa de custos (Tabela 7) para os anos em que o projeto irá ser implementado.

Tabela 7 - Orçamento do Projeto

<i>Rubrica</i>	<i>Descrição</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
IAS		419,22 €		
Valor do subsídio de alimentação		4,27 €		
Número de Formandos		1199		
Duração das Formações (meses por ano)		12		
Encargos com formandos				
Encargos com transportes	Encargos com deslocações dos formandos (cerca de 1199 formandos; 62,88 euros/mês (15%IAS) ; 12 meses/ano	904 760,60 €	904 760,60 €	904 760,60 €
Encargos com alimentação	Encargos com a alimentação (cerca de 1079 formandos; 4,27 euros/refeição ; 12 meses/ano	61 436,76 €	61 436,76 €	61 436,76 €
Encargos com formadores				
Remunerações dos Formadores (Externos de nível 1 a 4)	325 horas em sala; 20 €/hora + IVA	2 460,00 €	3 567,00 €	1 968,00 €
Encargos com outro pessoal não docente afeto à operação	Custos associados a pessoal técnico e administrativo durante 36 meses de funcionamento das formações	30 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €
Rendas, Alugeres e Amortizações	Amortização do edifício e aluguer de equipamento informático e outro para funcionamento das formações, durante 36 meses	12 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €
Encargos diretos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação das operações	Encargos com material de desgaste, material de escritório e material técnico específico para cada uma das formações	23 000,00 €	23 000,00 €	23 000,00 €
Encargos gerais do projeto, outras despesas à conceção, desenvolvimento e gestão da operação	Encargos com despesas de electricidade, água, telecomunicações, e outros das infraestruturas efetas ao projeto	18 500,00 €	18 500,00 €	18 500,00 €
TOTAL		1 052 157,36 €	1 053 264,36 €	1 051 665,36 €
Anos	Montante			
2016	1 052 157,36 €			
2017	1 053 264,36 €			
2018	1 051 665,36 €			
TOTAL	3 157 087,09 €			

É ainda importante salientar que este projeto pode sofrer alterações visto que os avisos de abertura e o documento do aviso de Concurso da apresentação das Candidaturas para o respetivo Programa ainda não foram divulgados.

Em todo caso, o propósito deste Projeto permanecerá o mesmo, isto é, envolver a população ativa da Região Centro, em Formação Modular Certificada no sentido de ajudar e incentivar à (re)ingressão e adaptação das várias mudanças do mercado de trabalho.

Assim, as experiências do CFBB neste tipo de projetos e os bons resultados do produto do trabalho desenvolvido no âmbito da formação, com vista à satisfação das necessidades do mercado de trabalho, comprovam a viabilidade e ajudam ao alcance dos objetivos propostos.

CAPÍTULO 6 – OUTRAS ATIVIDADES

Além do desenvolvimento do projeto (apresentado no capítulo anterior), durante o estágio curricular foram realizadas outras atividades. Este capítulo faz uma síntese descritiva dessas atividades.

O estágio decorreu nas instalações do CFBB, de 2^a a 5^a, das 9h às 17h30 durante 9 meses, tendo-se iniciado a 15 de Outubro de 2014 (Anexo 2).

6.1. Enquadramento da Instituição de Acolhimento (FBB)

Num primeiro momento, foi essencial fazer uma análise e reflexão sobre a Instituição e acolhimento do estágio, das atividades realizadas nos últimos anos e a realizar, com a finalidade da integração na Instituição. Para isso foi facultada a consulta do Manual de Qualidade da FBB e dos últimos relatórios de atividade do Centro de Formação Bissaya Barreto e o plano de atividades do ano 2015.

6.2. Acordo de Parceria – Portugal 2020

Com o intuito de conhecer um pouco melhor as regras de funcionamento do novo quadro comunitário Portugal 2020 e dos apoios comunitários que entraram em vigor em Portugal em 2014 até 2020 foi pedido para procurar os regulamentos e decretos-lei sobre este assunto. Esta tarefa foi muito útil, porque ofereceu o conhecimento e análise das políticas de coesão, no quadro comunitário “Portugal 2020” e nos programas comunitários.

Posteriormente, e no sentido de conhecer os passos para se proceder ao registo da Entidade beneficiária dos fundos comunitários no Portal do Portugal 2020 (Balcão 2020) foi feita uma pesquisa para se perceber quais os passos necessários para esse efeito.

6.3. Análise estatística das Avaliações das Formações já realizadas

Sendo importante avaliar as expectativas, a apreciação da qualidade e do grau da eficácia das Formações Modulares Certificadas realizadas no CFBB nos últimos anos, foi feita uma análise estatística das avaliações preenchidas pelos Formandos, nomeadamente, a avaliação das expectativas, intermédia e final (formações de 25 ou mais horas).

6.4. Página *Facebook* do CFBB

No sentido de melhorar a página do *Facebook* do CFBB, foi sugerida a proposta de alterações para tornar a página mais apelativa na divulgação das atividades e informações com o intuito de chegar a um maior número de pessoas. Desta forma, iniciou-se a atualização do perfil/ mural da respetiva página e um complemento das informações da sua “cronologia” e “convites” para pôr *likes* na tentativa das informações divulgadas serem vistas por mais utilizadores. Foram também publicados *layouts* e fotos com informações das atividades realizadas e a realizar pelo Centro de Formação Bissaya Barreto. Em anexo encontram-se alguns *layouts* e informações divulgados nesta rede social (Anexo 3).

6.5. Gabinete de Inserção Profissional da FBB

O GIP tem como finalidade auxiliar os jovens e adultos desempregados, na definição ou desenvolvimento do seu percurso de (re)inserção no mercado de trabalho, em colaboração com o Centro de Emprego de Coimbra. Os utentes que se inscrevem neste GIP para fazer a sua procura ativa de emprego, consulta da divulgação das ofertas de trabalho, formação profissional entre outras atividades são inseridos numa Base de Dados.

No fim de cada mês é necessário preencher o «Mapa de Afetação de Desempregados» do mês respetivo, registando o nome do utente, o seu ID, a atividade desenvolvida (Sessões de Informação; Sessões de apoio à procura ativa de emprego; Apresentação/Colocação a ofertas de emprego; Integração em ações de formação) e as observações (Técnicas de Procura Ativa de Emprego; Elaboração de Curriculum Vitae; Esclarecimento sobre medidas de apoio; Procura Ativa de Emprego.).

Por vezes foi pedido para registar o nome e o ID dos Utentes numa folha de registos do GIP que posteriormente era assinada e carimbada pela Animadora do GIP.

6.6. *Dossier* Técnico-Pedagógico

O *Dossier* Técnico-Pedagógico (DTP) reúne um conjunto de documentos necessários no processo de formação. As formações cofinanciadas pelo FSE obrigam ao arquivo e registo de tudo o que se realizou. Desta forma, toda esta documentação tem de estar devidamente identificada e arquivada, uma vez que pode ser objeto de auditoria.

Assim, durante as primeiras semanas de estágio, com apoio de uma Colaboradora do CFBB, procedeu-se à verificação dos documentos arquivados dos DTP das Formações Modulares Certificadas (FMC) já realizadas, nomeadamente, os documentos dos formandos e as avaliações de expectativas, intermédias e finais

Concluída esta etapa, foram emitidos os Certificados das respetivas FMC que depois de assinados pela Responsável do CFBB, e carimbados, foram fotocopiados e arquivados no DTP. De seguida, os Formandos só puderam adquiri-los caso os documentos necessários estivessem todos entregues e arquivados no Dossier da respetiva Formação. Por isso, foram enviados um *e-mail* a cada Formando a informar que os Certificados já estavam emitidos, solicitando qual a forma pretendida de levantamento dos mesmos ou a informar de que o processo não estava concluído por haver documentos em falta.

Estas tarefas foram muito úteis, pois tiveram como objetivo conhecer a organização da documentação da formação no DTP.

6.7. Cursos Profissionais

Os Cursos Profissionais são de cariz mais prático e são um percurso a nível de secundário (3 anos letivos) com uma forte ligação às empresas e ao mercado de trabalho. Destinam-se a jovens entre os 15 e os 20 anos com o 9.º ano completo ou equivalente. Os formandos que frequentam estes cursos têm direito a apoios tais como: bolsa de material escolar, bolsa de profissionalização, subsídio de alimentação e transporte, seguro e isenção de propina.

Neste sentido, todos os meses os formandos do Curso Técnico de Termalismo tinham de entregar as faturas de transporte e assinar a folha de registo das mesmas. Assim, com o apoio de uma Colaboradora do CFBB, foram recebidas as faturas dos bilhetes/passes de autocarro e/ou comboio, sendo necessário registar o valor na respetiva folha do formando (que posteriormente tinha que ser assinada pelo próprio). De seguida, teve de se verificar se estava tudo correto, fotocopiar e registar num ficheiro Excel os dados dos alunos, as despesas registadas, tanto de transporte como de alimentação.

O subsídio de alimentação é pago consoante o número de presenças do Formando nas aulas. Desta forma, teve de se preencher um ficheiro *Excel* com o Registo de Horas e os dias de formação presenciais dos Formandos, assim como as horas que os Formadores lecionaram.

Estas tarefas tornaram-se uma boa aprendizagem, pois foi possível acompanhar um dos processos logístico dos Cursos Profissionais.

6.8. Bases de Dados

Uma base de dados é uma ferramenta muito útil uma vez que possui uma configuração organizada e de fácil utilização. É um conjunto de dados organizados no âmbito de um determinado assunto.

Desta forma, foi construída uma base de dados das Empresas da Região Centro que se encontravam na *Revista do Jornal das Beiras*, sendo necessário completar com os contactos (morada, código postal, telefone/telemóvel, e-mail, página web/facebook) e o nome do(a) Responsável do Departamento dos Recursos Humanos ou da Formação de cada Empresa, com o intuito de posteriormente ser mais fácil e rápido o envio da divulgação das atividades do CFBB. Inicialmente, foi apresentado um Organograma da Base de Dados (Anexo 4).

Posteriormente foi também construída uma base de dados das *Startups* da zona de Coimbra com o seu nome, localidade, ano de fundação, atividade e os respetivos contactos, outra base de dados das Universidades Sêniores dos distritos Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu com os seus contactos (morada, código-postal, telefone, e-mail e página web) pesquisando ainda documentos com a explicação do seu conceito e objetivo. Foi feita ainda a atualização de uma base de dados das Juntas de Freguesia da Região Centro.

6.9. Formações realizadas no CFBB

De forma a conseguir um registo das formações realizados no ano 2014, foi necessário fazer um ficheiro *Excel* com a informação das mesmas, constando o tipo de formação, o nome, o número de horas, a data de início e de fim, o número de formandos no início da Formação e o número de Formandos Certificados.

6.10. Plano de Formação 2015

O Plano de Formação contribui para o desenvolvimento do potencial humano face às necessidades do mercado de trabalho. Deste modo, este plano é um documento bem organizado e torna visível toda a informação relativa à formação de uma determinada Entidade. Neste sentido, foi feito o preenchimento de algumas fichas de Curso para o Plano de Formação 2015 do CFBB destinadas a IPSS e Instituições do 3.º Setor, nomeadamente, o nome do curso, o(s) objetivo(s), público-alvo e o seu programa.

6.11. Contactos do *e-mail* do CFBB

Com a finalidade de uma melhor organização da lista de contactos, que futuramente seriam necessários, foram atualizados os contactos das Escolas, Câmaras Municipais e IPSS's da Região Centro no e-mail do Centro do Formação Bissaya Barreto com o intuito de divulgar as atividades a realizar.

6.12. Cursos para Formação Interna

A formação interna é uma formação adequada às reais necessidades da FBB. Assim, foi feita uma pesquisa de Cursos/Ações de Formação/*Workshops* para Formação Interna sobre os seguintes assuntos:

- *Coaching*; Liderança e Gestão de Equipas; Prevenção *Burnout*; Inglês destinados a Responsáveis de Serviços;

- Demências (tipos, sintomatologia, perturbações de comportamento, estratégias/cuidados); Comunicação e Relações Interpessoais / Gestão de Conflitos; Prestação e Relação de Cuidados; Acolhimento (introdução ao acolhimento terapêutico, desenho de plano do desenvolvimento individual, técnicas terapêuticas e educativas, trabalho de história de vida, trabalho com crianças vítimas de abuso sexual, gestão e liderança em instituições de acolhimento) destinados a Colaboradores da FBB

6.13. Diagnóstico de Necessidades de Formação e Consultoria

Um diagnóstico de necessidade de formação tem como principal finalidade sinalizar e reportar as necessidades sentidas de formação de uma determinada Entidade ou pessoas. Assim, foi elaborado um questionário na plataforma «GoogleForm» de um diagnóstico de necessidades de formação já preparado para IPSS's e para Empresas da Região Centro com o objetivo de enviar o *link* do inquérito por e-mail/correio às entidades, de modo a facilitar o preenchimento do mesmo (Anexos 5 e 6). Posteriormente, foi construído um documento no *Excel* no sentido de registar as respostas recebidas para análise e arquivar num *Dossier* (Anexos 7 e 8).

6.14. *Workshop* de Apresentação do Curso «Gestão e Capacitação para o 3.º Setor»

Com o objetivo de facilitar a inscrição para o *Workshop* de Apresentação do Curso «Gestão e Capacitação para o 3.º Setor» foi elaborado uma ficha de inscrição na plataforma «GoogleForm» e divulgado o respetivo *link* por e-mail e na página do Facebook. De seguida, preparou-se um documento do *Excel* com registo das inscrições enviadas (Anexo 9). Posteriormente, foi enviado um *e-mail* de receção e confirmação da inscrição.

6.15. Participação na Ação de Formação «Acordo de Parceria Portugal 2020: requisitos para a elaboração de projetos de intervenção social»

A Ação de Formação referida teve como objetivo geral “contribuir para a melhoria das competências dos técnicos superiores e/ou dirigentes de entidades públicas e privadas da região de Coimbra nos domínios do desenho, gestão, monitorização e avaliação de projetos sociais a candidatar aos Programas Operacionais 2014-2020”, tal como é referido no documento em anexo (Anexo 10).

Esta ação de formação, dinamizada pela EAPN Portugal, decorreu nas instalações do CFBB, nos dias 11 e 18 de abril de 2015, com uma duração de 12 horas dinamizado pela Dra. Susana Monteiro que abordou, entre outros temas, a estrutura dos Programas Operacionais do novo quadro comunitário e a elaboração de Projeto (preparação, diagnóstico, formulação e monitorização e avaliação).

No final da formação foi entregue do Certificado da conclusão da ação de formação (Anexo 11).

Esta ação considera-se de grande utilidade, pois permitiu um enquadramento dos formandos no novo quadro comunitário, fornecendo o conhecimento de uma metodologia para a construção de projetos neste tipo de intervenções. O êxito desta ação deve-se, em grande parte, às capacidades comunicação, saber e experiência da Formadora. É de salientar a importância da participação nesta ação, uma vez que foi determinante na elaboração do Projeto para a Candidatura ao PO ISE que o CFBB propôs.

6.16. Participação na Ação de Formação «Abordagem geral de noções básicas de primeiros socorros» (Formação Modular Certificada)

A Formação Interna referida, dinamizada pelo IEFP, decorreu nas instalações do CFBB e teve início no dia 9/6/2015 tendo terminado no dia 19/6/2015 com uma duração de 25 horas (Anexo 12).

O Enfermeiro Paulo Oliveira foi o Formador, tendo abordado vários assuntos de primeiros socorros, tais como: Sistema Integrado de Emergência Médica, Cadeia de Sobrevivência, Manobras de Suporte Básico de Vida, Posição Lateral de Segurança, Obstrução da via aérea, Exame à Vítima, entre outros. Foram feitos vários exercícios práticos no decorrer da ação de formação.

No último dia de ação os formandos realizaram um teste de avaliação com o intuito de avaliar os conteúdos lecionados. Posteriormente foi entregue o Certificado da Formação (Anexo 13).

A ação foi importante na medida em que abordou temas úteis na formação que qualquer cidadão deve ter em situação de interajuda, emergência e socorro.

Em suma, todas estas tarefas possibilitaram a participação em várias atividades que permitiram a aplicação dos conteúdos lecionados nas aulas. Numa primeira fase houve uma integração no sentido de me enquadrar na Instituição de Acolhimento e, posteriormente, partiu-se para um âmbito mais prático desenvolvendo as tarefas propostas. O quadro que se segue mostra uma síntese das principais tarefas/atividades desenvolvidas durante o estágio curricular:

Quadro 15- Principais atividades desenvolvidas durante o Estágio Curricular

Tarefas de Integração	Tarefas de Intervenção
<ul style="list-style-type: none">- Leitura e análise de Relatórios de Atividades, Plano de Atividades e Manual de Qualidade da FBB e do CFBB;- Leitura e pesquisa do Acordo de Parceria/Decretos-Lei/Informação sobre o novo quadro comunitário – Portugal 2020;- Pesquisa e análise dos indicadores para o diagnóstico do Projeto;	<ul style="list-style-type: none">- Análise Estatística de Avaliações de Formações Modulares Certificadas realizadas no CFBB;- Dinamização da página do <i>Facebook</i> do CFBB;- Preenchimento de Documentos do GIP do CGBB e dos Cursos Profissionais;

<p>- Participação em Ações de Formação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificação da documentação dos <i>Dossiers</i> Técnico-Pedagógicos; - Construção de Bases de Dados sobre Empresas da Região Centro, <i>Startups</i> da zona de Coimbra, Universidades Sêniores e Juntas de Freguesia; - Preenchimentos de alguns campos das fichas de cursos; - Pesquisa de Cursos para a Formação interna da FBB; - Construção do questionário na plataforma <i>GoogleForm</i> do Diagnóstico de Necessidades de Formação e Consultoria já preparado e Ficha de inscrição para um <i>Workshop</i>. - Elaboração do Projeto para a Candidatura ao Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego (PO ISE)
--	--

Avaliação Geral do Estágio

O Estágio Curricular é uma das experiências mais marcantes no percurso académico de um aluno que acaba o seu ciclo de estudos e de imprescindível utilidade para o futuro profissional. Lidar com novas realidades, situações, pessoas e ambientes é muito importante e desafiante para o crescimento e formação pessoal e profissional.

O primeiro contacto com a Instituição teve como finalidade perceber quais as dinâmicas e funcionamentos de modo a fazer-se um enquadramento.

Posteriormente, passaram a ser destinadas tarefas para o desenvolvimento do CFBB, tais como: verificação dos DTP, preenchimento de documentos do Excel dos Cursos Profissionais, do GIP, do CFBB, dinamização da página do *Facebook*, realização e análise de questionários de Diagnóstico de Necessidades de Formação, entre outras.

Numa fase mais avançada do estágio começou-se a trabalhar para a construção do Projeto para a Candidatura do PO ISE, nomeadamente, a análise de indicadores de diagnóstico, leitura e análise de decretos-lei sobre o novo quadro comunitário e dos relatórios publicados pela Comissão Europeia, OCDE, INE, entre outros, sobre os temas de emprego, educação e desigualdades sociais.

As formações que tive oportunidade de participar, referidas no capítulo anterior, foram oportunas, sendo uma delas de grande utilidade para a construção do projeto que desenvolvi.

Colaborei com empenho e gosto em todas as atividades que me foram sugeridas e reconheço que me ajudaram a adquirir práticas que desconhecia e que serão uma mais-valia para o desempenho profissional.

Não foi possível colaborar na elaboração integral do processo de um Curso de Formação como eu gostaria, uma vez que durante o período de Estágio o CFBB não teve oportunidade de realizar, visto se encontrar numa fase de Candidaturas. No entanto, tive o privilégio de participar na construção de um Projeto para a Candidatura a um Programa Operacional do Portugal 2020 que me permitiu adquirir novas e benéficas experiências.

De uma maneira geral, todas as tarefas propostas foram cumpridas, umas com mais autonomias que outras. O ambiente entre os colaboradores foi sempre favorável à aprendizagem e desenvolvimento das tarefas que me foram destinadas. É de salientar o modo como fui recebida, tendo sentido da parte de todos, com quem lidei, o melhor dos acolhimento e colaboração levando-me a sentir parte de uma equipa de trabalho.

Em modo de conclusão, realço que estes meses que passei no CFBB foram uma mais-valia para uma base de futura realização profissional e de grande benefício para minha carreira.

Considerações finais

O estágio curricular é um momento importante para quem o cumpre, porque permite contactar com a realidade «nua e crua» do mercado de trabalho, estando presentes no processo de aquisição de conhecimentos e competências teóricas e práticas para o desenvolvimento profissional. Concluído o estágio, podemos seguramente afirmar que a experiência vivenciada em contexto de trabalho foi muito benéfica a nível pessoal e profissional.

Neste sentido, e começando pela elaboração do projeto que, além de ter sido um trabalho desafiador, fez parte de um processo de aprendizagem e contacto com a preparação para o desenho de projetos de intervenção social em concordância com as exigências e expectativas das entidades financiadoras.

No desenvolvimento deste trabalho foi necessário, primeiramente, conhecer com alguma profundidade a instituição para quem (ou em nome de quem) se pretendia elaborar o projeto (Capítulos 1 e 2); seguidamente, tornou-se obrigatório explorar a metodologia de projeto e principais métodos e técnicas para a concretização do mesmo neste tipo de intervenções (com referido no Capítulo 3); houve, ainda, necessidade de perceber a amplitude do PO ISE no contexto do Acordo de Parceria Portugal 2020 (Capítulo 4). Finalmente, com a ajuda da equipa técnica do Centro de Formação Bissaya Barreto foi possível a concretização do projeto à qual a Instituição se propôs, nomeadamente, o Projeto para a Candidatura do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE), elaborando um plano de formação com a realização de Formações Modulares Certificadas (capítulo 5). Este projeto tem como principal objetivo envolver a população ativa (desempregados, empregados em risco de desemprego e empregados) da Região Centro em Formação Modular Certificada, com vista à aquisição de novas competências e à sua qualificação, de modo a ajudar ao (re)ingresso e adaptação das várias mudanças do mercado de trabalho.

Importa, todavia, ressaltar que o desenho do Projeto para a Candidatura do PO ISE, descrito no presente relatório, poderá sofrer alterações, dado que os avisos de abertura e o documento do aviso de Concurso para a apresentação de Candidatura para o referido Programa, relativo às Formações Modulares Certificadas, ainda não ter sido ainda divulgado no portal do Portugal 2020, podendo existir algumas exigências da entidade financiadora e alguns aspetos que não estejam referidos/analizados no Projeto apresentado.

Resta acrescentar que, no que concerne a este projeto de formação e às outras atividades desenvolvidas ao longo do ano, houve, do meu ponto de vista, um significativo acréscimo de aprendizagens que me possibilitaram um crescimento pessoal e profissional. Saliento, ainda, a importância do estágio no percurso curricular, pelo facto de possibilitar uma aquisição diversificada e experienciada de conhecimentos e competências, em contacto com mercado de trabalho.

Para finalizar, realço que todo o trabalho desenvolvido durante o Estágio no CFBB foi muito gratificante no percurso curricular e irá, certamente, deixar marca(s) para o futuro pessoal e profissional.

Referências Bibliográficas

- Governo de Portugal (2014). *Acordo de Parceria 2014-2020 - Portugal 2020*. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/1489775/20140730%20Acordo%20Parceria%20UE.pdf>. Consultado a 17 de novembro de 2014.
- Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (2014). *Portugal 2020: Objetivos, Desafios, Operacionalização*. Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/Portugal2020/Media/Default/Docs/COMUNICACAO/Portugal2020%2019%20Dez%202014.pdf>. Consultado a 30 de janeiro de 2015
- Alcoforado, J. (2008). *Competências, Cidadania e Profissionalidade: limites e desafios para a construção de um modelo de educação e formação de adultos*. Dissertação de Doutoramento em Ciências de Educação, especialidade de Educação Permanente e Formação de Adultos, apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Coimbra.
- Bishop, C. (2002). *Guia Técnico da Gestão do Ciclo de Projecto*. Roma: Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO).
- Brandão, H. & Guimarães, T. (2011). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 41 (1). 8-15. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>. Consultado a 3 de agosto de 2015
- Caixa Geral de Depósitos (s/d). *Guia Portugal 2020: Saiba tudo sobre os novos Fundos Comunitários*. Disponível em: http://saldopositivo.cgd.pt/assets/2014/11/guia_portugal-2020-2.pdf. Consultado a 18 de fevereiro de 2015.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Centro de Formação Bissaya Barreto. (2013). *Relatório de Atividades (Balanço de Atividades) – Serviço de Formação*. Coimbra: Fundação Bissaya Barreto.
- Centro de Formação Bissaya Barreto. (2015). *Plano de Atividades (Plano de Intervenção), Área de Formação*. Coimbra: Fundação Bissaya Barreto.
- Comissão Europeia. *Compreender as políticas da União Europeia «Europa 2020»: a estratégia europeia de crescimento*. Bruxelas: Bélgica. Disponível em: <http://bookshop.europa.eu/pt/-europa-2020--pbNA0414862/?CatalogCategoryID=sciep2OwkgkAAAE.xjhtLxJz.m> Consultado a 18 de fevereiro de 2015.

- Darrell, V.; Baccarini, D. & Love, P. E. D. (2010). Demystifying the folklore of the accidental project manager in the public sector. *Project Management Journal*, 41 (5), 56-64. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/229930014_Demystifying_the_folklore_of_the_accidental_project_manager_in_the_public_sector. Consultado a 28 de julho de 2015.
- Dearden, P.; CIDT; Jones, S. & Sartorius, R. (2003), *Tools for Development - A handbook for those engaged in development activity*. Version 15.1. Performance and Effectiveness Department for International Development. Disponível em: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/toolsfordevelopment.pdf>. Consultado a 28 de julho de 2015.
- Decreto-lei 13/2015 de 26 de janeiro. Diário da República nº17/2015, Série I. Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Lisboa.
- European Commission. (2004). *Aid Delivery Methods, Project Cycle Management Guidelines*. Brussels: European Commission. Disponível em https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf. Consultado a 30 de maio de 2015.
- European Commission (1999). *Project Cycle Management: Training Handbook*. (Version 1.0.) ITAD Ltd. (Information Training and Agricultural Development). Brussels: European Commission. http://www.cfcu.gov.tr/spos/tools/pcm_training_handbook.pdf. Consultado a 30 de maio de 2015.
- Fernandes, F. (2010). *Concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho em Contexto Organizacional: O caso do Sol do Ave*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Fleury, M. & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, (5), 183-196. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Consultado a 3 de agosto de 2015.
- Fundação Bissaya Barreto (2014). *Centro de Formação Bissaya Barreto. Estrutura Operacional, Recursos Humanos e Logísticos*. [Documento policopiado. Não publicado].
- Fundação Bissaya Barreto. (2014). *Relatório de Atividades e Contas Fundação Bissaya Barreto 2014*. Disponível em: <http://www.fbb.pt/a-fundacao/relatorio-de-contas-e-apoios-financeiros-do-estado/>. Consultado a 17 de junho de 2015.

- FFMS (2014). Indicadores de população em Portugal. PORDATA – *Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa* Lisboa. Disponível em: www.pordata.pt. Consultado a 28 de julho de 2015.
- IEFP, I.P. (2015). *Desemprego Registado por Concelhos – Estatísticas Mensais*. Disponível em: <https://www.iefp.pt/documents/10181/3950794/SIE++Desemprego+registado+por+concelhos+junho+2015.pdf/b47d8864-87d4-4b98-8e48-a0ee427eaa7c>. Consultado a 21 de julho de 2015.
- INE, I.P. (2013). *Censos 2011*. Disponível em: www.censos2011.ine.pt. Consultado a 28 de julho de 2015.
- INE, I.P. (2015). *Estatística do Emprego 2014*. Lisboa - Portugal. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=225202513&PUBLICACOESmodo=2. Consultado a 26 de fevereiro de 2015.
- Monteiro, S. (2015). *Metodologia para o desenho de projetos no âmbito dos fundos estruturais e de investimento (FEEI) 2014-2020*. [Apresentação em PowerPoint].
- Portaria n.º60 – A/2015 de 2 de março. Diário da República, n.º 42, Série I. Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios da Educação e Ciência e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Lisboa.
- Project Management Institute (2007). *Project Manager Competency Development Framework* (Second Edition). Pennsylvania: Project Management Institute. Disponível em: http://www.nioec.com/Training/%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA%20%D9%BE%D8%B1%D9%88%DA%98%D9%87/PMI/PMI_Standard/PMCDF_SecondEd.pdf. Consultado a 30 de maio de 2015.
- Santos, R. (2014). *Gestão do Ciclo do Projeto*. Lisboa: INA Editora
- Spreckley, F. (2006), *Project Cycle Management Toolkit*. England: Local Livelihoods.