

**OSA**

OBSERVATÓRIO SOCIAL DO ALENTEJO  
FUNDAÇÃO EUGÉNIO DE ALMEIDA

## **GESTÃO DE PROJECTOS**

**MANUAL DE APOIO AO FORMANDO**

**Título**

Gestão de Projectos – Manual de Apoio ao Formando

**Autor**

Observatório Social do Alentejo – Fundação Eugénio de Almeida

**Coordenação Geral**

Maria do Céu Ramos

**Coordenação Técnico-Científica**

Carlos Alberto da Silva

**Apoio Técnico**

Carla Lã-Branca

**Equipa de Formadores**

Isabel André

Marcos Olímpio

Mónica Brito

Vítor Martelo

© Fundação Eugénio de Almeida, 2007

## Índice Geral

<b>Introdução</b> .....	3
<b>1 - Projectos e Gestão de Projectos</b> .....	5
1.1. Objectivos do Módulo .....	5
1.2. A gestão de Projectos .....	5
1.2.1. O Conceito de Projecto e de Gestão de Projectos .....	5
1.2.2. Factores Determinantes do Sucesso/Insucesso de um Projecto ...	6
1.2.3. Pilares de Sucesso para os Projectos .....	7
1.2.4. Áreas Integrantes da Gestão de Projectos .....	8
1.2.5. Processos em Gestão de Projecto .....	10
1.2.6. Ciclo de Vida de um Projecto .....	11
1.3. Questões mais Pertinentes a Lembrar .....	12
1.4. Exercício de Aplicação .....	12
1.5. Bibliografia .....	13
<b>2 - O Gestor de Projectos</b> .....	14
2.1. Objectivos do Módulo .....	14
2.2. Funções e Competências do gestor de projectos .....	14
2.2.1. Comunicação .....	14
2.2.2. Motivação .....	15
2.2.3. Liderança .....	16
2.3. A equipa e o seu Funcionamento .....	19
2.4. Questões mais pertinentes a lembrar .....	22
2.5. Exercício de Aplicação .....	22
2.6. Bibliografia .....	25
<b>3 - Organização de um Projecto Cultural</b> .....	26
3.1. Objectivos do Módulo .....	26
3.2. O processo de organização de um projecto de intervenção cultural .....	27
3.2.1. Enquadramento .....	27
3.2.2. Justificação e fundamentação do projecto .....	29
3.2.3. Questões-chave – oferta cultural e públicos alvo .....	29
3.2.4. Diagnóstico – análise da situação de partida .....	33
3.2.5. Orientações estratégicas e linha de acção .....	35
3.2.6. Identificação das actividades e programas de acção .....	36
3.2.7. Comunicação e imagem .....	37

3.2.8. Avaliação e indicadores do projecto .....	38
3.3. Questões mais pertinentes a lembrar .....	42
3.4. Exercício de aplicação .....	44
<b>4. A Elaboração de um Projecto Social .....</b>	<b>45</b>
4.1. Objectivos do Módulo .....	45
4.1.1. Objectivo geral .....	45
4.1.2. Objectivos específicos .....	45
4.2. A elaboração de um projecto .....	46
4.3. Questões mais pertinentes a lembrar .....	51
4.4. Exercício de aplicação .....	51
<b>5. Fontes de Financiamento .....</b>	<b>53</b>
<b>5.1. Financiamentos de Projectos Culturais: Dossiê de Apoios e Patrocínios .....</b>	<b>53</b>
5.1.1. Objectivos do Módulo .....	53
5.1.2. Fontes de Financiamento .....	53
5.1.2.1. As fontes privadas: patrocínio e mecenato cultural .....	57
5.1.2.2. A elaboração de um dossiê de patrocínio e mecenato .....	60
5.1.2.3. Análise de casos e boas práticas .....	64
5.1.2.4 A consultar .....	64
5.1.3. Questões mais pertinentes a lembrar .....	65
5.1.4. Exercício de Aplicação .....	66
<b>5.2. Financiamentos para Projectos Sociais .....</b>	<b>67</b>
5.2.1. Objectivos do Módulo .....	67
5.2.2. Fontes de Financiamento .....	67
5.2.2.1 Fontes privadas de apoio social .....	71
5.2.3. Questões mais pertinentes a lembrar .....	72
5.2.4. Exercício de aplicação .....	73

## INTRODUÇÃO

Um número significativo de instituições sem fins lucrativos, quer sejam de âmbito social ou cultural, desenvolve a sua actividade a partir de projectos. As próprias instituições reconhecem que deter a capacidade de construir um projecto e elaborar uma candidatura é imprescindível para que a instituição reforce e possa alargar o leque de actividades de que dispõe.

Esta realidade foi identificada através dos estudos “As Instituições Sociais do Distrito de Évora” e “As Instituições Culturais do Distrito de Évora” elaborados pelo Observatório Social do Alentejo da Fundação Eugénio de Almeida, cujas conclusões evidenciam, também, alguns constrangimentos ao nível da elaboração e gestão projectos, constrangimentos esses que dificultam o desenvolvimento e a sustentabilidade das actividades que pretendem desenvolver.

Por essa razão, o reforço de competências dos recursos humanos das organizações na área da gestão de projectos é uma necessidade manifestada pelas entidades, nomeadamente no que respeita ao conhecimento de apoios financeiros disponíveis e à elaboração/concepção de projectos.

Neste sentido, e com o propósito de contribuir para o bom desempenho das actividades das instituições sem fins lucrativos, a Fundação Eugénio de Almeida promove formação em Gestão de Projectos dirigida aos recursos humanos das instituições sociais e culturais, com o objectivo de promover competências ao nível da gestão de projectos, daquelas organizações, particularmente ao nível do planeamento e concepção de projectos, dotando os participantes de conceitos, metodologias e instrumentos que lhes permitam conceber e executar um projecto.

Este manual é dirigido aos formandos que frequentam as referidas acções de formação, constituindo um suporte pedagógico útil através do qual se pretende fomentar o desenvolvimento das competências de planeamento, concepção e gestão de projectos.

Para o efeito, este guia integra informação complementar à formação em sala, e encontra-se estruturado em 5 capítulos. O primeiro apresenta alguns conceitos sobre projectos e a gestão de projectos, com referência aos processos da gestão e ao ciclo de vida de um projecto. O segundo integra informação relativa ao gestor de projectos, designadamente às funções e competência do gestor, a coordenação de um projecto e sobre a equipa e o seu funcionamento; o terceiro capítulo refere o processo de

organização de um projecto; o quarto sobre as fontes de financiamento passíveis de apoiar o desenvolvimento de projectos culturais e sociais e, o último capítulo sobre a concepção/concretização de um projecto.

Impõe-se uma palavra de agradecimento à equipa de formadores que elaborou os conteúdos e permitiu a concretização deste manual.

## 1 - PROJECTOS E GESTÃO DE PROJECTOS

**Mónica Brito**

### 1.1. Objectivos do Módulo

- Reflectir sobre o conceito de projectos e sobre a sua gestão;
- Identificar os processos presentes na gestão de projectos;
- Identificar e compreender as fases no ciclo de vida de um projecto.

### 1.2. A gestão de projectos

#### 1.2.1. O conceito de projecto e de gestão de projectos

A primeira questão que se coloca, antes de se reflectir sobre a gestão de projectos, é: O que é um projecto? Segundo o *Project Management Institute*, o projecto é *um empreendimento temporário com o objectivo de criar um produto ou serviço único*. Um projecto é temporário na medida em que tem um início e em fim previamente delimitados no tempo, e é único porque o seu produto deve ser de alguma forma diferente de todos os que com ele se assemelham. Para além disso, é um instrumento de mudança, na medida em que actua sobre a realidade, provocando-lhe alterações; tem um determinado objectivo; é da responsabilidade de uma equipa; envolve inúmeros recursos; e exige uma grande diversidade de meios e de competências.

Os projectos constituem acções estruturadas e intencionais sobre uma realidade cujo perfil impõe um processo de mudança no sentido da resolução de problemas de cariz sócio-cultural. Implementados por um grupo ou organização social ou cultural, estes projectos partem da reflexão e do diagnóstico da sociedade, ou de alguns dos seus sectores, e constituem uma resposta planeada e concertada à necessidade de mudar uma determinada realidade. Neste contexto, a elaboração de um projecto pressupõe o diagnóstico da realidade sócio-cultural, a identificação dos contextos sócio-históricos, a compreensão das relações institucionais e grupais e, por último, o planeamento de uma intervenção, tendo em consideração os limites e as oportunidades para a transformação social.

Os projectos encontram-se normalmente contextualizados, de acordo com configurações diversas, com políticas e programas direccionados para o desenvolvimento sócio-cultural. Neste sentido, os projectos podem ser indutores de novas políticas públicas, pelo seu carácter demonstrativo de boas práticas sociais, ou podem operacionalizar políticas já preconizadas.

O fim último do projecto será a solução de um problema ou a resposta a uma carência sócio-cultural logo a gestão de projectos sociais será a aplicação de conhecimentos, competências e técnicas para projectar actividades que visem atingir estes mesmos objectivos. Em termos mais genéricos, pode-se dizer que a gestão de projectos é a aplicação de metodologias, técnicas e ferramentas nas várias fases do ciclo de vida do projecto, no sentido de planear, organizar, coordenar, verificar e controlar todos os aspectos técnicos, humanos e financeiros, de forma sustentada, para que sejam atingidos os objectivos temporais, económicos e de qualidade/desempenho do projecto.

### **1.2.2. Factores determinantes do sucesso/insucesso de um projecto**

O sucesso ou o insucesso de um projecto depende de um vasto conjunto de factores relacionados com as suas várias fases, e também com os interventores no processo e com a sua actuação. Uma análise genérica mas pormenorizada permite apontar os seguintes aspectos:

- Coordenação de recursos e esforços;
- Desempenho do gestor do projecto;
- Relações interpessoais no âmbito da equipa de projecto;
- Imputação de papéis e responsabilidades;
- Relações interpessoais com membros do grupo-alvo e/ou com os parceiros do projecto;
- Cultura, valores e tradição do grupo-alvo;
- Coordenação de recursos e esforços;
- Imputação de papéis e responsabilidades;
- Tempo das decisões;
- Avaliação da exequibilidade, cálculo dos riscos e planos de contingência;
- Controlo dos custos;
- Expansão de tarefas;
- Planeamento, orçamento e controle;
- Logística do projecto.
- Estudo de viabilidade;



- Diagnóstico;
- Definição e articulação de parcerias;
- Capacidade de planeamento;
- Finalidade do projecto;
- Definição dos objectivos e planeamento das actividades;
- Estrutura organizacional e/ou delegação de poder;
- Consulta do grupo-alvo e/ou parceiros do projecto;
- Consideração dos imprevistos;
- Previsões orçamentais e disponibilidade financeira
- Recursos humanos (especialistas; gestores e/ou voluntários);
- Estilos de liderança;
- Monitorização e controle;
- Coordenação geral e/ou de uma determinada actividade;
- Formação;
- Comunicação;
- Tempo das correcções dos desvios;
- Prazo;
- Qualidade dos serviços e/ou das acções;
- Sustentabilidade dos objectivos do projecto.

### 1.2.3. Pilares de sucesso para os projectos

Após a identificação de alguns dos factores determinantes para o sucesso/insucesso de um projecto, em genérico, considera-se importante elencar alguns dos principais pilares de eficiência para os projectos sócio-culturais:

■ **Articulação de parcerias:** as parcerias exigem contrapartidas para todas as partes envolvidas; exigem uma complementaridade de forças; exigem formalização, em que sejam definidos os direitos e deveres dos interventores; e exigem uma clara definição de papéis, de responsabilidades e dos resultados a alcançar.

■ **Sustentabilidade:** os projectos necessitam de gerar recursos e não devem depender de uma única fonte de financiamento ou de um único parceiro. A

sustentabilidade é a via que permite ao projecto assumir a forma de acção continuada, enquanto necessária, após deixar de existir enquanto projecto. Por exemplo um projecto de auxílio a mães solteiras, será sustentável se gerar recursos que lhe permitam dar uma resposta continuada no tempo, para além da duração do projecto, visto tratar-se de uma problemática de duração ilimitada.

■ **Captação de recursos:** a operacionalização do projecto impõe a existência de recursos financeiros, humanos, entre outros. Estes têm que ser captados através do estabelecimento de parcerias, de patrocinadores ou da candidatura a programas de financiamento, nomeadamente no quadro do Estado ou da União Europeia.

■ **Focalização em resultados:** definir os resultados que se espera de um projecto constitui uma das etapas mais importantes do seu planeamento. A ideia de lucro não deve ser dissociada dos projectos. O lucro pode revestir outras formas para além da económica, mas mesmo esta deve ser ponderada, na medida em que contribui para a sustentabilidade do projecto e para a sua continuidade no tempo, caso a problemática a que dá resposta a justifique.

■ **Comunicação:** a eficiência comunicacional é um dos aspectos fundamentais para o sucesso de um projecto. A comunicação no âmbito da equipa de projecto; a comunicação com os parceiros; a comunicação com o grupo-alvo; e a comunicação com o contexto institucional e com a sociedade em geral, são dimensões que devem ser objecto de atenção, no sentido de se garantir um bom funcionamento do processo, mas também de eliminar o ruído em tempo útil.

■ **Estrutura e características da equipa de projecto:** deve ser o mais horizontal possível, e em termos de relações de poder deve predominar a delegação, o que obriga à constituição de uma equipa madura tanto na dimensão relacional como na dimensão técnica. Entre outras competências, a equipa deve saber gerir equilibradamente a tensão gerada pela necessidade de cumprimento do planeado e as exigências constantes do exterior. A troca de informações deve ser uma constante. Devem-se gerar debates intensos no sentido de alcançar o consenso, nomeadamente nas questões polémicas.

#### 1.2.4. Áreas integrantes da gestão de projectos

A gestão de projectos é um processo multidimensional, o que obriga a que a reflexão e compreensão desta temática recaia sobre as inúmeras áreas que este conceito integra. Quando se pensa em gestão de projectos há que contemplar nove vertentes distintas:

**1. Gestão da Integração:** processos que asseguram que os vários elementos de um projecto são correctamente coordenados. A gestão de integração ocorre durante todo o projecto: no planeamento, na execução, no controlo, na identificação de riscos e alternativas de execução, na determinação dos custos para os planos de contingência, entre outras actividades.

**2. Gestão do âmbito:** deve assegurar que o projecto inclui todo o trabalho necessário e só o trabalho necessário para atingir o(s) objectivo(s) com sucesso. É composto pela iniciação (autorização do projecto ou fase), planeamento do âmbito (elaboração de uma declaração escrita do âmbito, que sirva de base a decisões futuras), definição do âmbito (subdivisão dos resultados principais em compromissos de menor dimensão e por isso de mais fácil gestão), verificação do âmbito (formalização da aceitação do âmbito do projecto) e controlo de alterações do âmbito (controlo das alterações feitas ao âmbito do projecto).

**3. Gestão do tempo:** processos que asseguram o cumprimento de prazos de um projecto, e que contemplam a definição das actividades; a definição da sequência das actividades; a estimativa da duração das actividades e a elaboração do cronograma.

**4. Gestão dos custos:** processos que asseguram que o projecto será cumprido dentro do orçamento previsto, considerando custos tais como os dos recursos de decisão e de gestão. Pressupõe o planeamento, a estimativa, o orçamento e o controlo dos custos.

**5. Gestão da qualidade:** um subconjunto da gestão de projectos que engloba os processos necessários para assegurar que o projecto satisfaça as necessidades para as quais foi criado. Contempla o planeamento da qualidade (identificação dos padrões da qualidade relevantes para o projecto e determinação de como atingir esses padrões); a garantia da qualidade (avaliação regular do desempenho geral do projecto para gerar confiança no sucesso do projecto em alcançar os padrões relevantes de qualidade); e o controlo da qualidade (monitorização dos resultados específicos do projecto, afim de determinar se esses resultados estão de acordo com os padrões relevantes da qualidade, e identificação de maneiras para se eliminar as causas de um desempenho insatisfatório).

**6. Gestão dos recursos humanos:** está relacionada com os processos que zelam pela maior rentabilização possível das pessoas envolvidas no processo, e integra o planeamento organizacional (identificação, documentação e atribuição de funções, responsabilidades e relações de distribuição de informação do projecto); a formação da equipa (em número e perfil adequado ao projecto a desenvolver) e o

desenvolvimento da equipa (pressupõe o desenvolvimento de competências relacionais e técnicas que vão ao encontro das exigências do projecto).

**7. Gestão da comunicação:** inclui os processos necessários para assegurar a criação de informação apropriada e em tempo real através de uma recolha, análise, armazenamento e ultimate de dados. Consiste no planeamento das comunicações (identificação das informações e comunicações requeridas pelos interessados; quem requer a informação, quando será necessária e como será fornecida); na distribuição das informações (fazer com que as informações necessárias estejam disponíveis para os interessados no projecto no momento oportuno); no relatório de desempenho (recolha e divulgação de informações sobre o desempenho. Inclui: o relatório de acompanhamento do projecto, a medição do progresso e previsões); e no encerramento administrativo (produção, recolha e divulgação de informações para formalizar a conclusão da fase ou do projecto).

**8. Gestão do risco:** processos que permitem identificar, analisar e responder aos factores de risco do projecto, pretendendo maximizar os resultados positivos e minimizar as consequências dos acontecimentos adversos, inclui o planeamento da gestão do risco, a identificação do risco, a análise quantitativa e qualitativa do risco, o planeamento das respostas ao risco, e a monitorização e controlo dos riscos.

**9. Gestão da procura:** um subconjunto da gestão de projectos que engloba os processos necessários para a aquisição de bens e serviços externos à organização executora a fim de se cumprir o âmbito do projecto. Pressupõe o planeamento das aquisições (determinação do que adquirir e quando); o planeamento dos pedidos (documentação dos requisitos dos serviços/produto e identificação das possíveis fontes); os pedidos (obtenção de preços, ofertas ou propostas, conforme for o caso); a selecção das fontes (escolha entre os possíveis fornecedores); a administração dos contratos (definição das cláusulas do contrato que vai reger a relação com o fornecedor); e o encerramento dos contratos (conclusão e liquidação dos contratos).

### **1.2.5. Processos em gestão de projectos**

■ **Processo de iniciação** - Reconhecimento que um determinado projecto ou fase deve ocorrer estabelecendo o comprometimento de todos os envolvidos. Durante este processo procede-se às definições iniciais, no que concerne aos mecanismos de decisão e controlo de execução, de gestão de problemas e riscos, de controlo de qualidade, de gestão da mudança, bem como à confirmação do envolvimento das partes.

- **Processos de planeamento** – Desenvolvimento do plano detalhado (incluindo a afectação de recursos) e validação do mesmo face aos objectivos do projecto e/ou fase.
- **Processos de execução** - Coordenação de pessoas e outros recursos por forma a cumprir com o plano do projecto. Realização das tarefas planeadas, incluindo também, a gestão e implementação das alterações ao plano aprovadas durante a execução.
- **Processos de controlo ou monitorização** - Assegurar que os objectivos do projecto são cumpridos, controlando e medindo os progressos e os desvios, e fazendo as acções correctivas necessárias.
- **Processos de conclusão** - Formalização da aceitação de um projecto ou fase e respectivo fecho formal.

#### 1.2.6. Ciclo de vida de um projecto

Embora cada projecto tenha características diferentes pode-se no seu ciclo de vida identificar quatro fases distintas:

1. **Elaboração:** é o momento da identificação do problema, definição dos objectivos, programação das actividades e construção da proposta técnica do projecto.
2. **Estruturação:** decidida a realização do projecto, há que organizar a equipa executora e mobilizar os meios necessários para a sua execução
3. **Realização:** é o período em que as actividades previstas são realizadas e acompanhadas, de acordo com o planeado. **A programação será taxativa?**
4. **Conclusão:** no final da operacionalização do projecto é preciso analisar os seus resultados e impactos, comparando os resultados alcançados com os objectivos previamente definidos. Também é o momento de cuidar da desmobilização do projecto, caso não haja prosseguimento.

A análise do ciclo de vida de um projecto na perspectiva dos recursos permite-nos concluir que nas fases inicial e final os custos e a necessidade de recursos humanos é menor, comparativamente à fase intermédia, onde a dinâmica existente requer um grande investimento. No início do projecto o grau de incerteza é maior e por isso o risco de não se alcançar os objectivos é mais elevado, a certeza de conclusão

umenta à medida que o projecto avança. Por outro lado, a capacidade dos intervenientes no projecto influenciarem os seus resultados, e os seus custos, é maior no início e vai-se diluindo à medida que o projecto prossegue.

### **1.3. Questões mais pertinentes a lembrar**

- Um projecto é uma acção sócio-cultural planeada, estruturada em objectivos, resultados e actividades, desenvolvida a partir de uma quantidade limitada de recursos, com um tempo limitado para a sua execução, e cujo sucesso depende de um grande número de variáveis intrínsecas e extrínsecas.
- A elaboração de um projecto implica: (1) diagnosticar uma realidade sócio-cultural; (2) identificar conceitos sócio-históricos; (3) compreender as relações institucionais, grupais e comunitárias; (4) planear uma intervenção, considerando os limites e as oportunidades para a transformação sócio-cultural.
- A gestão de projectos envolve os processos de iniciação, que são responsáveis pelo arranque de todo o projecto, e que pressupõe o envolvimento e o compromisso da organização e da equipa com o projecto; estes desencadeiam os processos de planeamento, que devem incidir sobre os recursos, o ciclo de vida do projecto, a qualidade, os riscos, entre outros, e que permitem constituir a estrutura de base para os processos de execução. Os processos de controlo são responsáveis pela correcção da execução, o que pode implicar uma reformulação dos processos de execução ou mesmo dos processos de planeamento. À medida que os processos vão atingindo os seus objectivos iniciam-se os processos de conclusão.
- Todos os projectos têm um ciclo de vida, o qual pode ter várias fases de acordo com a perspectiva dos autores, mas que compreende obrigatoriamente uma fase de introdução, uma, ou várias, de desenvolvimento e uma de conclusão.

### **1.4. Exercício de Aplicação**

A partir do ciclo de vida do projecto apresentado, identifique, justificando, os factores de sucesso/insucesso com maior intervenção em cada uma das fases.

### **1.5. Bibliografia**

- Campos, A.; Abegão, L.; Delamaro, M. (2006). *O Planeamento de Projectos Sociais: dicas, técnicas e metodologias*, RETS – Revista do Terceiro Setor, Janeiro, pp. 13-20.
- Guerra, I. C. (2002). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia da Acção – O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Principia.
- Stephanou, L.; Muller, L. H.; Carvalho, I. C. (2003). *Guia para a elaboração de projectos sociais*. Porto Alegre: Editora Sinodal e Fundação Luterana de Diaconia.

## **2 - O GESTOR DE PROJECTOS**

***Mónica Brito***

### **2.1. Objectivos do Módulo**

- Identificar as funções e competências do gestor de projectos;
- Compreender as dinâmicas comportamentais subjacentes à coordenação de um projecto: gestão de conflitos, autoridade e responsabilidade, liderança;
- Compreender a equipa e o seu funcionamento.

### **2.2. Funções e competências do gestor de projectos**

Ao gestor de projectos compete planear, organizar, coordenar, controlar e liderar, num contexto de mudança. Trata-se de um conjunto muito complexo de características, cuja complexidade é potenciada pela exigência de gerir a mudança, e não de preservar a ordem estabelecida. Simultaneamente o gestor de projectos tem que ser um comunicador eficiente, na medida em que lhe compete também a gestão da comunicação interna, com os elementos da equipa de projecto e com a organização no âmbito da qual este se encontra contextualizado, e também externa, com os parceiros, o grupo-alvo e com as outras entidades directa ou indirectamente envolvidas no projecto. Deve também estar actualizado e dominar a tecnologia e gerar resultados efectivos.

Em termos de características pessoais, o gestor de projectos deve saber, comunicar, motivar, liderar e delegar. Analise-se mais pormenorizadamente cada uma destas características:

#### **2.2.1. Comunicação**

No que concerne à comunicação, é fundamental que o gestor de projectos seja assertivo e se pautar pela franqueza. A assertividade deve ser entendida como uma forma de comunicação sustentável, em que o espaço comunicacional de cada interveniente é utilizado, respeitando-se, simultaneamente, o espaço comunicacional alheio. O comportamento assertivo caracteriza-se pela capacidade de afirmação das opiniões, vontades e sentimentos próprios, respeitando e promovendo os dos outros. É um comportamento que se traduz na auto-afirmação da pessoa, visando simultaneamente a afirmação do interlocutor, aceitando-a. Para além de ser assertivo e de estimular as competências de assertividade nos restantes elementos da equipa, o



gestor de projectos tem que saber lidar e ultrapassar as situações criadas pelos comportamentos agressivos, manipulativos e passivos.

### 2.2.2. Motivação

Por muito bem planeado e organizado que esteja um projecto, as hipóteses de ser bem sucedido sem o empenhamento da equipa do projecto são limitadas. Compete ao gestor do projecto garantir que o projecto se desenvolva num ambiente social saudável e enquadrado numa cultura organizacional que contribua para a consecução dos objectivos. Quando se constitui a equipa deve-se procurar pessoas dinâmicas, empenhadas, responsáveis, inteligentes, empreendedoras, experientes e que saibam trabalhar em equipa. Todas estas qualidades são indispensáveis, e devem ser um dado adquirido, mas precisam, para persistirem ao longo de todo o empreendimento, de ser alimentadas pelo gestor do projecto, sob o risco de se deteriorarem. A chave para motivar as pessoas é atingir um grau de alinhamento entre os objectivos pessoais dos elementos da equipa e os objectivos do projecto. Mas para além deste aspecto existem outras estratégias que podem e devem ser aplicadas, no sentido de motivar a equipa do projecto:

(a) **O enriquecimento do trabalho:** fornecer às pessoas indicações das várias áreas do trabalho, a fim de poderem ser mais flexíveis operacionalmente; envolver activamente os membros das equipas nas decisões, atribuindo maiores responsabilidades pelas tarefas às pessoas; mostrar aos membros da equipa que os seus papéis são avaliados; demonstrar aos membros das equipas como as suas contribuições individuais concorrem para o esforço das equipas e para os resultados, fornecendo feedback do desempenho, atempadamente;

(b) **O envolvimento das pessoas:** através da auscultação de opiniões e ideias, consultando os membros da equipa acerca de matérias importantes, assim como dos resultados esperados. Esta iniciativa assegura uma maior cooperação no futuro;

(c) **O sentimento de sucesso:** devem desenvolver-se situações capazes de provocar pequenos desafios susceptíveis de sucesso, ajuda as equipas a desenvolverem a sua motivação, de forma regular. A satisfação associada ao sucesso está muitas vezes ligada ao desafio da tarefa. Esta prática encoraja o esforço de procura de uma maior qualidade, de soluções novas e desenvolve o espírito de colaboração;

(d) **O reconhecimento:** consiste numa necessidade muito forte para a maioria das pessoas. Pode ir desde a simples apreciação relativa à contribuição da equipa até

outras formas, como seja, pôr em evidência e informar as restantes equipas e membros da organização dos êxitos obtidos. O simples comentário de apoio pode parecer não ter um efeito muito importante, mas tem um poder motivacional tremendo;

(e) **O desenvolvimento de responsabilidade:** a delegação de responsabilidades é um óptimo motivador, na medida em que contribui para que os elementos da equipa se sintam auto-confiantes e cientes das suas competências;

(f) **O apoio recebido:** o apoio envolve muitas vezes a forma de recursos materiais, financeiros, ou de tempo, mas acima de tudo, reflecte a ajuda e o grau de interesse mostrado pelos colegas da equipa, ou pelo líder;

(g) **O sentimento de integração:** na equipa, em termos relacionais e também em termos técnico-científicos.

(h) **O empenho e compromisso:** a motivação é maior se os membros da equipa desempenham um papel activo no processo de formulação dos objectivos. Relaciona-se estritamente com o processo de tomada de decisão.

### 2.2.3. Liderança

Na realidade, se o gestor de projectos for um bom líder, isso traduz-se no preenchimento dos restantes requisitos, na medida em que a capacidade para motivar, para comunicar e para delegar, estão directamente ligadas com uma liderança funcional eficiente. Nesta perspectiva, torna-se relevante uma análise mais cuidada sobre o processo de liderança, nomeadamente em comparação com o processo de gestão.

A capacidade de liderança é um dos aspectos da gestão mais difíceis de ensinar. Para ser eficaz, um gestor tem de ser capaz de liderar, de inspirar confiança aos outros. Isto é tanto mais importante quanto o projecto depende do empenhamento de todos os interventores. A liderança assenta num conjunto vasto de qualidades, pelo que se pode dizer que um líder tem que ser: dinâmico, visionário, flexível, criativo, paciente, persistente, afirmativo, persuasivo, confiante, analítico, decidido, compreensivo, organizado, carismático e com objectivos. Cada uma destas qualidades terá oportunidade de se revelar no decorrer do projecto, e o líder eficiente saberá de forma instintiva qual a abordagem correcta para cada circunstância específica.

No Quadro I surgem as características da liderança em oposição às características de gestão, e como se pode analisar as competências de gestão são mais pragmáticas e objectivas enquanto os comportamentos de liderança envolvem a criatividade e a pró-

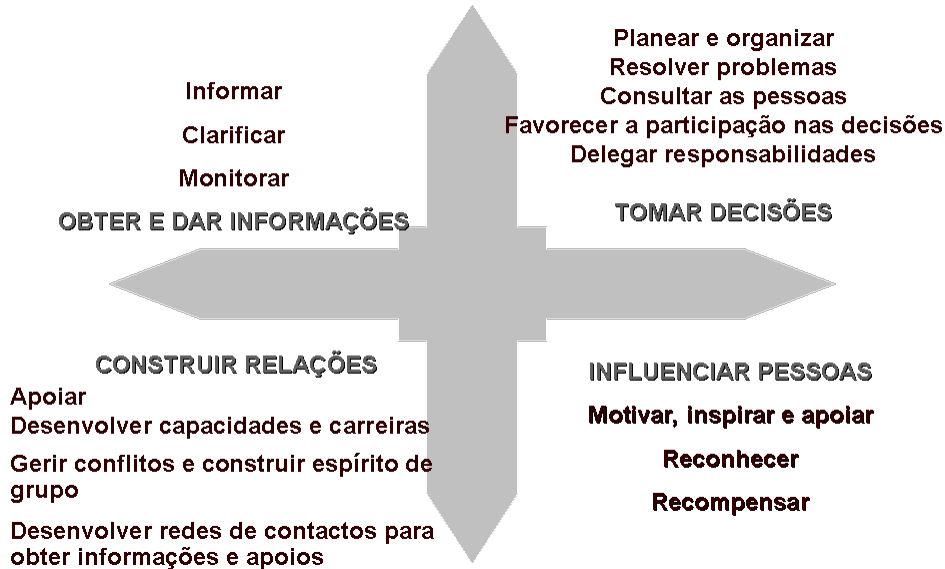
actividade. Um gestor de projectos competente, na verdadeira acepção da palavra, deverá saber mais do que gerir deve saber liderar. Um requisito exigente que ultrapassa as competências técnicas e pressuporá competências de natureza conceptual e de natureza interpessoal.

**Figura 1 – A liderança vs a gestão**

<b>LIDERANÇA</b>	<b>GESTÃO</b>
Agir sobre a situação	A situação é um dado
Inovar	Gerir
O quê? Porquê?	Como? Quando?
Longo prazo	Curto prazo
Ser original	Repetir, imitar
Competências de liderança	Competências de gestão
não podem ser ensinadas	podem ser ensinadas

Liderar pode ser entendido como um processo de influenciar os outros e para que tal aconteça é necessário que exista um conhecimento aprofundado sobre os objectivos que se pretendem alcançar; uma grande capacidade para gerir os esforços da equipa; bem como a capacidade e os conhecimentos necessários para motivar cada um dos colaboradores e a equipa como um todo. Os comportamentos de liderança estão presentes na Figura 2.

Figura 2 – Comportamentos de liderança



Os comportamentos exigidos pela liderança impõem que o gestor de projecto detenha em simultâneo competências técnicas, interpessoais e conceptuais, pelas quais se entende:

- **Competências técnicas:** Conhecimentos acerca do modo (processos, procedimentos, técnicas) de realizar tarefas especializadas, assim como a capacidade para usar técnicas e equipamentos que permitem realizá-las.
- **Competências interpessoais:** Conhecimentos acerca do comportamento humano, capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas (empatia), capacidade de comunicação (fluência verbal, assertividade, escuta activa), capacidade para estabelecer relações de cooperação (tacto e diplomacia), capacidade de negociação (gestão de conflitos), capacidade de delegação.
- **Competências conceptuais:** Capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade para conceptualizar relações complexas, criatividade na geração de ideias e resolução de problemas, capacidade de antecipar mudanças e reconhecer tendências.

As bases da liderança, no âmbito da gestão de projectos, assentam na definição de metas, objectivos e de estratégias e a exigência de resultados à equipa envolvida na sua operacionalização.

No exercício das suas funções, o gestor de projectos dispõe de um conjunto de ferramentas que, quando devidamente operacionalizadas são determinantes para o sucesso do projecto. Neste âmbito encontram-se o *planeamento estratégico*, enquanto modelo de planeamento prospectivo, que contribui para avançar para o futuro a longo prazo que se entende, no presente, como o mais promissor; o *planeamento operacional*, virado para o curto prazo e traduzido num conjunto de actividades a cumprir com vista à prossecução dos objectivos específicos delineados; a *organização*; a *comunicação*; a *gestão do tempo*; e a *gestão de conflitos*, no âmbito da qual se destaca a negociação.

### **2.3. A equipa e o seu funcionamento**

A equipa tem que ser entendida como uma unidade de trabalho, como um grupo de indivíduos, organizados em conjunto, conduzidos por um líder e funcionando, no interior de um contexto, no sentido de um mesmo objectivo.

As equipas constroem-se de forma gradual, passando normalmente por três fases distintas:

- 1. Fase de orientação:** os elementos observam-se mutuamente e analisam o líder. Existe uma certa insegurança ou desconfiança, que se traduz na dificuldade de expor ideias e sentimentos, e uma preocupação exagerada em transmitir uma imagem positiva, física e intelectualmente.
- 2. Fase de conflito:** já existe um maior conhecimento e tacitamente foram estabelecidas algumas normas internas. É um momento dedicado à experimentação, em que cada membro procura avaliar as possibilidades que o grupo oferece e o espaço para a autonomia e para as iniciativas individuais. Nesta fase podem surgir críticas agressivas e competição entre alguns elementos, existindo uma forte hipótese de formação de sub-grupos.
- 3. Fase de colaboração:** nesta fase a equipa já é capaz de canalizar as suas energias para o objectivo que estimulou a sua criação. Existe um maior espaço para a iniciativa individual e a cooperação e a colaboração sobrepõem-se à competição. A interacção já não é direccionada para a procura (o que o grupo pode dar a cada um) mas na oferta (o que cada um pode dar ao grupo).

A análise da equipa e do seu funcionamento deverá ter em consideração três aspectos distintos:

- *A influência da equipa sobre o desempenho das pessoas:* a equipa é um factor importante para explicar o desempenho de cada colaborador porque esse desempenho é influenciado pelas relações que estabelece com as outras pessoas, pela articulação e cooperação verificada, e pelas sinergias desencadeadas.
- *Os princípios a serem observados na gestão das equipas:* em termos latos a gestão das equipas deve envolver a definição dos objectivos; a comunicação dos objectivos a cada um dos elementos; e a explicação do papel a desempenhar cada colaborador na consecução dos objectivos.
- *A articulação da gestão das pessoas com a gestão das equipas:* a coesão da equipa, e o seu funcionamento como equipa não pode por em causa o papel e as expectativas individuais de cada um dos seus elementos. Para tal é fundamental existirem objectivos individuais, cujo somatório resultará no objectivo da equipa, a atribuição de papéis individuais, a verificação e a comunicação de resultados, e a verificação, em cada momento, de como cada um poderá contribuir para o resultado global.

Um outro aspecto a considerar no âmbito da equipa e do seu funcionamento será a questão da sua constituição. Neste âmbito surge a questão do perfil de competências, cujo desenho será o primeiro passo antes do processo de recrutamento e selecção, servindo, inclusive, de suporte a estes dois momentos.

A definição do perfil de competências deverá ter em conta os seguintes aspectos: descrição da função, missão, principais desafios da função, principais erros cometidos na função, expectativas da organização em relação à função, dificuldades e pontos críticos do cargo, e principais projectos a serem desenvolvidos. As informações encontradas para cada um destes parâmetros constituem indicadores de competências que darão origem ao perfil de competências, e com base neste perfil deve seleccionar-se as ferramentas que serão utilizadas no processo de selecção, que poderão ser a análise curricular, a entrevista de selecção, a simulação, os testes psicológicos, as provas de conhecimento, entre outros, a serem utilizados de forma isolada ou em conjunto.

Desta reflexão deverá resultar o perfil de competências semelhante ao que se apresenta a título de exemplo, e que se refere a um dos elementos de uma equipa a recrutar para desenvolver um projecto social.

• **EXEMPLO (Colaborador técnico-administrativo)**

**Função:** Desenvolver actividades administrativas e de secretariado, no âmbito de um projecto de cariz social direccionado para a intervenção junto de mães solteiras. Coadjuvar o trabalho no terreno.

**Perfil de competências:**

- a) 12º Ano de escolaridade (preferencialmente técnico-profissional na área de secretariado ou similar);
- b) Experiência comprovada e relevante no desempenho de funções administrativas;
- c) Excelentes conhecimentos de informática na óptica do utilizador (Word, Excel, Access, PowerPoint);
- d) Conhecimentos básicos de construção de páginas web;
- e) Conhecimentos de inglês e francês;
- f) Capacidade de trabalho em equipa;
- g) Forte sentido de responsabilidade;
- h) Elevadas capacidades comunicacionais;
- i) Sensibilidade para a área social;
- j) Conhecimentos sobre a realidade alentejana.

**Seleção:**

- Análise curricular;
- Prova de conhecimentos;
- Entrevista.

A constituição da equipa de projecto deverá ser pensada a partir da construção do perfil de competências de cada um dos seus elementos, inclusive do gestor do projecto, e devem-se ter em consideração as competências técnicas, mas também as de carácter comportamental e relacional.

#### **2.4. Questões mais pertinentes a lembrar**

- Caberá ao gestor de projectos diagnosticar situações de mudança; identificar problemas; captar alternativas de solução; intervir em desvios inesperados; contribuir para a aprendizagem da equipa; monitorizar e avaliar o desempenho das equipas; planear, dirigir e orientar.
- Para cumprir a sua missão, o gestor de projectos, enquanto líder funcional de uma equipa, tem que deter competências técnicas, conceptuais e interpessoais. De entre este vasto leque de competências destacam-se: saber comunicar assertivamente e lidar com os restantes estilos comunicacionais; saber motivar; saber gerir conflitos.
- Liderar com eficácia pressupõe: ouvir; capacidade para aprender; criticar objectivamente; analisar construtivamente; saber elogiar; saber identificar valores e potenciais, interagir com a equipa; não perder a autoridade.
- As equipas são unidades de trabalho, cujo processo de construção é gradual e passa por um conjunto de etapas que deverá levar à emergência de um grupo coeso, em que os elementos cooperam no sentido de alcançarem os objectivos, mas sem a individualidade de cada um ficar comprometida.
- A construção teórica de uma equipa de projecto deve assentar no desenho do perfil de competências de cada um dos seus membros, incluindo do gestor de projecto. Este perfil de competências será a base para o processo de selecção e deverá responder às exigências inerentes à natureza do projecto.

#### **2.5. Exercício de Aplicação**

A partir do plano de acção do “Projecto Incluir”, desenvolvido pela Câmara Municipal de Vieira do Minho, construa o perfil de competências da equipa necessária à operacionalização deste projecto.



## 1 - Prevenção e combate ao abandono escolar

Actividades (Prevenção e combate ao abandono escolar)	Descrição	Destinatários
Acompanhamento Individual	Acompanhamento escolar de crianças em risco de abandono ou abandono efectivo: contactos com os jovens, família e professores	Crianças e jovens em abandono ou risco de abandono escolar
Realização de Orientação Escolar e Profissional e de Desen. Vocacional.	Realização de actividades lúdicas e educativas juntos das crianças que visem a prevenção do abandono e promovam o sucesso escolar	EB1s da Freguesia de Rossas
Realização de cinco acções de sensibilização para professores.	Promoção junto dos professores de acções de sensibilização e de formação em temas ligados às dificuldades de aprendizagens e de comportamentos indisciplinados	Professores
Colaboração na criação de resp. alternativas (PIEFs, formação profissional...)	Colaboração para e criação de respostas educativas alternativas ao sistema normal de ensino: cursos de educação formação, PIEF's, cursos profissionais	Crianças e jovens em abandono
Criação de uma publicação (revista ou jornal) trimestral desenvolvida pelos jovens	Publicação trimestral de uma revista ou boletim informativo de promoção escolar e de divulgação das actividades do projecto.	Crianças e jovens destinatárias do projecto
Desenvolvimento de um Website do projecto pelos jovens.	Desenvolvimento de um Website pelos jovens do projecto e utilização do CID para esse objectivo	Crianças e jovens destinatárias do projecto
Divulgação mensal de sites ligados à educação, formação e emprego	Divulgação de dicas que permitam manter os jovens informados sobre os tipos de ofertas e/ou saídas profissionais	Crianças e jovens destinatárias do projecto
Divulgação de técnicas de procura de emprego e potencialização das TIC para esse objectivo	Divulgação de dicas que permitam manter os jovens informados sobre os tipos de ofertas e/ou saídas profissionais	Crianças e jovens destinatárias do projecto
Sessão de sensibilização dirigida às entidades empregadoras	Realização de uma sessão de sensibilização para as entidades empregadoras para a criação de estágios profissionais e actividades de desenvolvimento vocacional	Entidades empregadoras
Criação de protocolos com entidades empregadoras para o desenv. de estágios e act. de desenv. Vocacional	Dada a impossibilidade de criação de protocolos com as empresas o projecto optou pela criação de uma base de dados das entidades que se encontram disponíveis a receber estágios	Crianças e jovens destinatárias do projecto

Fonte: <http://www.cm-vminho.pt>

## 2 - Actividades em Tempos Livres

Actividades (Actividades em Tempos Livres)	Descrição	Destinatários
Apoio Escolar	Acompanhamento escolar	Crianças e jovens da freguesia de Rossas
Oficina de expressão plástica.	Desenvolvimento de temas contemporâneos; Exploração dos diversos materiais e técnicas de expressão plástica Actividades interdisciplinares e de auxílio à expressão dramática	Crianças e jovens da freguesia de Rossas
Oficina de expressão dramática.	Realização de actividades que privilegiam e valorizam os aspectos fundamentais no desenvolvimento pessoal e social das crianças: Jogos e actividades de expressão corporal Dança e coreografia Teatro Visualização de filmes	Crianças e jovens da freguesia de Rossas
Oficina de jogo e leitura	Realização de actividades que promovam a leitura, através da narração de contos, estimulando o imaginário, a fantasia e a imaginação, enriquecendo o vocabulário, formas e hábitos de concentração e atenção: Realização de Jogos que facilitam o despertar da essência da participação	Crianças e jovens da freguesia de Rossas
Actividades com as famílias e comunidade.	Desenvolvimento de actividades que permitam envolver a participação dos pais os pais nas actividades dos seus filhos	Famílias
Constituição de um grupo informal de jovens.	Formação de um grupo de jovens que promovam actividades para a comunidade	Jovens destinatários do projecto
Constituição de uma associação juvenil.	Existência de uma associação juvenil formalmente constituída em Junho de 2006 que assegure a continuidade às actividades do projecto após Escolhas 2ª Geração	Jovens destinatários do projecto

Fonte: <http://www.cm-vminho.pt>

### 3 - Centro de Inclusão Digital

Actividades (Centro de Inclusão Digital)	Descrição	Destinatários
Formação na área das TIC para crianças e jovens	Conhecimento de como utilizar um computador e aceder à Internet: realização de actividades em articulação com os temas das oficinas de expressão artística  Formação na área das TIC	Crianças e jovens da freguesia de Rossas
Disponibilização do CID para utilização pelas crianças e jovens.	Utilização livre do computador e acesso Internet: realização dos trabalhos escolares, consulta de mail's, messenger, pesquisa, investigação	Crianças e jovens da freguesia de Rossas

Fonte: <http://www.cm-vminho.pt>

#### 2.6. Bibliografia

- Brown, M. (1993). *A gestão de projectos com sucesso*. Lisboa: Editorial Presença, colecção Gestão Essencial.
- Fachada, M. O. (2000). *Psicologia das Relações Interpessoais* (1º volume). 3ª edição. Lisboa: Rumo.
- Fachada, M. O. (2003). *Psicologia das Relações Interpessoais* (2º volume). 5ª edição. Lisboa: Rumo.

### 3 - ORGANIZAÇÃO DE UM PROJECTO CULTURAL

*Isabel André*

#### 3.1. Objectivos do Módulo

Este módulo visa permitir a construção de um “roteiro” que conduza os responsáveis pela organização de um projecto de intervenção cultural desde a identificação do contexto em que a intervenção se vai desenrolar, a montante, até à avaliação do processo, dos resultados e dos impactos, a jusante.

O trajecto inclui sete passos principais que constituem os objectivos específicos do módulo:

- a) Definição do enquadramento da intervenção
- b) Justificação e fundamentação do projecto
- c) Identificação das questões-chave - oferta cultural e públicos-alvo
- d) Elaboração do diagnóstico - análise da situação de partida
- e) Identificação das orientações estratégicas e das linhas de acção
- f) Definição das actividades e programa de acção
- g) Comunicação e imagem
- h) Avaliação e descrição dos indicadores do projecto

Na última sessão do módulo, será desenvolvido um exercício: *O Circo a cores – o campo de circo no Alentejo*. “Tira-me desta cena e põe-me num circo a cores!”

## 3.2. O processo de organização de um projecto de intervenção cultural

### 3.2.1. Enquadramento

As políticas, os programas e as acções culturais assumem actualmente uma importância crucial nas sociedades mais desenvolvidas quer em termos do aumento da competitividade das regiões e dos lugares quer na óptica da coesão e da inclusão social. Assim, um projecto de acção cultural excede muito a esfera cultural entendida em sentido restrito e toca inevitavelmente nas diversas dimensões de organização da sociedade e da economia. A amplitude que o sector cultural e as actividades criativas têm vindo a alcançar exige que se defina claramente o âmbito particular/distintivo do projecto específico, mas também as ligações directas e indirectas que se estabelecem fora do domínio cultural, nomeadamente em termos de inclusão social, de imagem dos lugares, de incentivo à inovação, de projecção política. etc...

Esta “nova” responsabilidade das intervenções culturais faz com que os planos e projectos que as configuram devam assumir os princípios do planeamento e da gestão estratégica, nomeadamente, e em termos muito genéricos, devem gerir os recursos em função dos resultados a atingir. Isto significa, desde logo, formular as seguintes questões de partida:

- Quais os recursos (financeiros, humanos, saberes, meios logísticos, etc.) a mobilizar? Como mobilizá-los?
- Como se deve configurar a gestão desses recursos? Quem são os agentes em causa? Como se articulam?
- Quais os critérios para a definição dos resultados a atingir?

Mas, a questão central, o primeiro passo do processo, é: “o que vamos fazer com estes recursos?” ou, mais precisamente, “que recursos mobilizar para atingir estas metas?”. Inverte-se, como sugere Michel Godet (1993)<sup>1</sup> na sua obra sobre o pensamento prospectivo e a acção estratégica, a flecha do tempo - o futuro deixa de ser uma continuação ou consequência do presente e do passado e o presente é construído em função do futuro que se quer atingir.

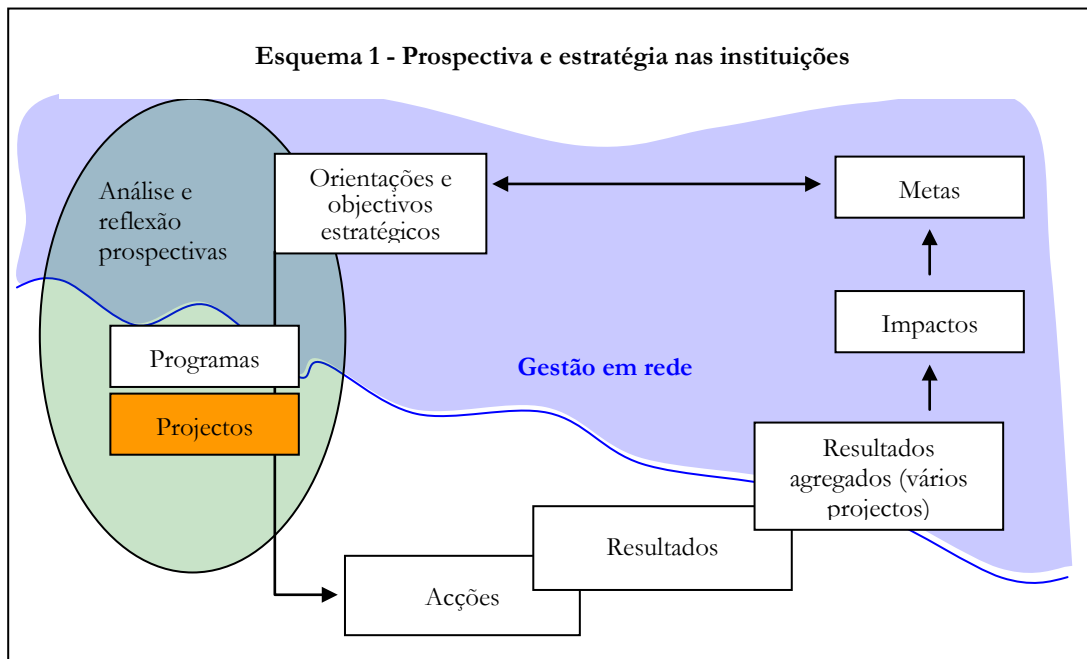
O pensamento prospectivo e a acção estratégica são a base daquilo que se convencionou designar, a partir dos anos 90 do sec. XX, Nova Gestão Pública, no sentido da governança dos bens colectivos (materiais e imateriais). Este conceito está sobretudo ancorado na aprendizagem (*learning-by doing and doing-by-learning*), na

---

<sup>1</sup> GODET, Michel (1993) - *Manual de Prospectiva Estratégica – Da Antecipação à Acção*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

inovação e no capital relacional (cooperação, parcerias, redes), instrumentos cruciais para o reforço da capacidade de antecipação e para a gestão de riscos decorrentes da incerteza e complexidade do contexto. “The net result is a policy corridor for key variables, indicating the margins within which the risks are considered acceptable” (Jan Rotmans, René Kemp, and Marjolein van Asselt, 2001)<sup>2</sup>.

Nesta óptica de gestão das instituições, os projectos não surgem como peças soltas, mas sim como uma das dimensões do processo, tendo a montante a definição de objectivos e orientações estratégicos concretizados em metas a atingir e, a jusante, as acções e os seus resultados e impactos (Esquema 1).



Para efeitos de construção de um projecto, o processo pode ser decomposto em sete etapas principais: (i) justificação e fundamentação do projecto, em função do quadro em que ele se insere; (ii) identificação das questões-chave que motivam a intervenção; (iii) diagnóstico da situação de partida; (iv) orientações estratégicas e linhas de acção; (v) identificação das actividades e programa de acção; (vi) comunicação e imagem; (vii) avaliação e indicadores do projecto.

<sup>2</sup> Jan Rotmans, René Kemp, and Marjolein van Asselt (2001) - “More evolution than revolution, transition management in public policy”, *Foresight - The journal of futures studies, strategic thinking and policy*, vol.03, no.01, feb.01.

### 3.2.2. Justificação e fundamentação do projecto

Já enquadrado a montante nas orientações estratégicas e num programa de intervenção cultural de uma instituição, o primeiro passo na construção de um projecto é a sua fundamentação. O debate e as respostas às seguintes questões podem configurar a justificação e os fundamentos do projecto:

- Que problemas vamos tentar solucionar? Que tipo de respostas queremos encontrar?
- Quais são os valores que norteiam a acção? E os diferentes pontos de vista?
- O que está para trás? Qual o balanço das intervenções já terminadas ou em curso? O que queremos continuar (sucessos) e o que evitamos reproduzir (erros)?
- Qual a ligação do projecto actual com os anteriores?
- Qual o “racional” do projecto? Qual é o ponto de partida (problema ou desafio)? Qual é o ponto de chegada desejável? Como se ligam esses dois pontos?

Para além dos pontos já identificados, a justificação do projecto pode incluir também uma referência à sua coerência.

**Coerência horizontal** - articulação entre os vários domínios de intervenção da instituição.

**Coerência vertical** - articulação entre os vários níveis de intervenção cultural - desde a acção pontual até à política cultural do país ou da UE.

**Coerência temporal** - linhas de continuidade e de ruptura das intervenções.

Na justificação do projecto importa ainda identificar quem suporta e quem apoia o projecto, como se articulam os vários agentes directa ou indirectamente envolvidos e o tipo de recursos a mobilizar.

### 3.2.3. Questões-chave - oferta cultural e públicos-alvo

A justificação do projecto e os fundamentos avançados devem prefigurar um conjunto de questões (*issue tree*) que vai organizar, num passo seguinte, o diagnóstico da situação de partida. Mais precisamente, a árvore de questões corresponde às motivações do projecto e ao objecto alvo da intervenção que se pretende desenvolver.

Na maioria dos projectos de intervenção cultural, a árvore de questões foca a relação entre a oferta cultural e os públicos-alvo.

Assim, apresentam-se a seguir vários tópicos que devem ser tidos em conta na definição das árvores de questões:

*a) A cultura como veículo privilegiado da inclusão social e da coesão territorial*

- A intervenção cultural liga-se directamente ao conceito de património colectivo, significando valorização do bem comum e sentido de comunidade para além dos grupos restritos;
- Através da cultura são construídos os códigos e as linguagens simbólicas em que radicam os sentimentos de pertença a um grupo ou a um lugar;
- No plano externo, a cultura promove a coesão porque facilita o diálogo, o estabelecimento de pontes, baseado nos traços comuns que a história foi deixando (p.e. a bacia mediterrânica).

*b) A cultura como meio de afirmação das comunidades perante o exterior*

- A cultura é, cada vez mais, uma marca da diversidade num mundo crescentemente globalizado;
- A cultura pode ser entendida mesmo como um contraponto à globalização e à consequente normalização dos valores, das representações e das práticas culturais;
- A cultura tem funcionado frequentemente como um meio de resistência à assimilação (p.e. a música nas comunidades imigrantes).

*c) A cultura como instrumento de cidadania*

- A cultura, aliada à educação, promove a consciência crítica e a capacidade de intervenção;
- A intervenção cultural fomenta atitudes sociais pró-activas que qualificam as relações sociais.

*d) A mais valia da cultura na óptica da sustentabilidade*

- Os bens culturais são, cada vez mais, entendidos como a principal herança a transmitir às próximas gerações; não se trata apenas de sustentar as condições de desenvolvimento, mas também de garantir a sua permanência no futuro.



e) *A cultura enquanto factor de competitividade*

“There has been movement from festivals to festival markets, from cultural production to cultural economies, to an intensified economic colonisation of the cultural realm, to the representation of the creative city not as a means of redemption but as a means of economic accumulation.”

David Ley (2003) - “Artists, Aestheticisation and the Field of Gentrification”, *Urban Studies*, Vol. 40, No. 12, 2527–2544, November 2003, p. 2542.

- A cultura tem vindo a ser uma componente cada vez mais relevante das estratégias de desenvolvimento dos países, das regiões e das cidades;
- A cultura está muito presente no *marketing territorial* - p.e. os grandes eventos, como as exposições universais e mundiais, ao nível das capitais globais, ou a promoção do grupo de teatro ou do museu, ao nível dos pequenos centros urbanos;
- A cultura tornou-se indissociável do turismo, actividade com um significado cada vez mais relevante em termos de fluxos de pessoas e de capitais;
- As indústrias culturais - os espectáculos, o audiovisual e multimédia, as artes plásticas, o restauro e conservação do património arquitectónico e documental, etc.. - são uma actividade económica em grande expansão;
- Mesmo fora das indústrias culturais, como nos sectores das telecomunicações ou da informática, é muito significativa a criação de emprego em “nichos” de criatividade e de inovação que convocam, em larga medida, as competências culturais e artísticas dos indivíduos e das instituições.

O desenvolvimento das questões-chave no âmbito específico de um projecto, implica o recurso a instrumentos de análise rigorosos e que garantam a participação alargada. A análise Focus Group, envolvendo os vários agentes e actores ligados ao projecto, é um dos instrumentos mais adequados para a definição precisa e fundamentada das questões-chave. Para além do rigor e do aprofundamento das questões, esta análise permite também a participação activa dos agentes implicados, ou a implicar, no projecto.

### Análise *focus group* na definição de questões-chave de um projecto

A análise *focus group*, crescentemente utilizada nas ciências sociais, aplica-se especialmente nos casos em que os dados a obter correspondem a expectativas, representações ou opiniões.

Este método operacional concretiza-se através de debate moderado que visa, sobretudo, levar os participantes não só a exporem os seus pontos de vista acerca dos assuntos apresentados pelo moderador, mas também a interagirem, avançando argumentos para defender as suas ideias.

Na realização da análise *focus group* devem ser assegurados os seguintes procedimentos:

Os grupos de participantes devem incluir 6 a 12 pessoas, de forma a que a interacção pessoal seja possível e a que todos possam apresentar os seus pontos de vista e argumentos;

Deve-se procurar incluir pessoas que tenham pontos de vista diferentes, mas não tão antagónicos que gerem tensões inultrapassáveis;

O papel do moderador centra-se na apresentação do tema em análise e na promoção do debate e da interacção

### ORGANIZAÇÃO DE UMA SESSÃO-TIPO DE FOCUS GROUP

ETAPAS	CONTEÚDOS	TIMING
1 - Apresentação dos assuntos em debate	As questões que motivam a sessão (3-4 questões)  Slide show	15 min.
2 - Os pontos de vista presentes	A opinião de cada um dos participantes sobre as questões em discussão  Volta à mesa	45 min. a 60 min.
Intervalo	<i>Coffee break</i> – promoção da interacção	20 min.
3 - Identificação dos pontos chave emergentes na etapa 2 (moderador)	(durante o intervalo)  A partir das opiniões expressas pelos participantes são identificados os principais pontos de concordância e discordância	20 min.
4 - Apresentação dos pontos de concordância e discordância	É apresentada uma síntese das opiniões dos participantes em que se evidenciam os pontos de concordância e discordância (3-4 pontos)	15 min.
5 - Os argumentos dos participantes	É solicitado aos participantes que defendam os pontos de vista que expressaram anteriormente.  Fazendo pequenas intervenções provocatórias, o moderador procura desencadear a interacção de forma a fazer emergir os argumentos dos participantes	90 min.
Intervalo	<i>Coffee break</i>	20 min.
6 - As sugestões dos participantes	Relativamente a cada uma das questões que se foram definindo, os participantes apresentam as suas sugestões  (As sugestões podem ser debatidas)	30 min.  (30 min.)

Os resultados do debate das questões-chave devem ser a base da definição dos **objectivos gerais** do projecto. Por exemplo, se o projecto visa a organização de eventos culturais que aumentem a procura turística do centro histórico de uma cidade, o objectivo correspondente poderá ter a seguinte expressão: “Promoção dos eventos \_\_\_\_, \_\_\_\_ e \_\_\_\_ no centro histórico da cidade \_\_\_\_, durante o período de Verão, no sentido de aumentar em \_\_\_\_% a atracção turística desse espaço urbano; os eventos serão organizados por uma parceria entre a autarquia local e as associações \_\_\_\_, \_\_\_\_ e \_\_\_\_, contando com a colaboração do museu \_\_\_\_ e do grupo de dança de \_\_\_\_”. Os objectivos gerais devem expressar claramente o que se vai desenvolver, onde, quando, como e com quem.

### 3.2.4. Diagnóstico - análise da situação de partida

Para a construção do diagnóstico, podem ser utilizados dois instrumentos de análise complementares – a análise SWOT (identifica as Forças/*Strengths*, Fraquezas/*Weaknesses*, Oportunidades/*Opportunities* e Ameaças/*Threats* de uma organização ou situação) e a análise PESTLE (identifica as influências Políticas/*Political*, Económicas/*Economic*, Sócio-culturais/*Socio-cultural*, Tecnológicas/*Technological*, Legais/*Legal* e Ambientais/*Environmental*).

A análise PESTLE diz respeito ao contexto da intervenção nas suas diversas dimensões de análise e a análise SWOT centra-se na própria intervenção, quer nas suas características endógenas (forças e fraquezas) quer nos traços que são condicionados por factores externos (oportunidades e ameaças), identificados na análise PESTLE efectuada no passo imediatamente anterior. Por exemplo, uma instituição vai organizar um curso de dança para crianças. A análise PESTLE define o contexto nacional, regional ou local da dança dirigida ao público infantil. Por seu lado, a análise SWOT identifica os pontos fracos e fortes da instituição no campo da intervenção cultural em causa e revela também os factores contextuais que podem exercer uma influência directa no projecto concreto.

**Itens a considerar na Análise PESTLE de um projecto de intervenção cultural**

<b>DOMÍNIO</b>	
<b>INFLUÊNCIAS</b>	<b>ITENS A CONSIDERAR</b>
Políticas	Política cultural no domínio em causa Orientações e políticas locais/autárquicas
Económicas	Relação oferta-procura no domínio em causa Níveis de rendibilidade Condições de crédito Apoios/mecenato Emprego
Sócio-culturais	Demografia (relacionada com os públicos-alvo da intervenção) Mobilidade da população Práticas de lazer Estilos de vida Organização familiar Igualdade de oportunidades Níveis de escolaridade
Tecnológicas	Utilização e adequação de novas tecnologias de informação e comunicação no domínio em causa
Legais	Legislação relativa ao domínio em causa Legislação laboral Legislação de saúde e segurança
Ambientais	Impactos ambientais Consumo energético Recolha e reutilização de resíduos

**Itens a considerar na Análise SWOT de um projecto de intervenção cultural**

<p><b>FORÇAS</b> Recurso ou capacidade que pode ser usado para atingir determinados objectivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as vantagens do sector?</li> <li>• O que é que se tem feito bem?</li> <li>• O que é que os outros vêm como pontos fortes no sector?</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS</b> Limitação, erro ou defeito que impede de atingir determinados objectivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que pode ser melhorado?</li> <li>• O que é se tem feito mal?</li> <li>• O que é que os outros vêm como pontos fracos no sector?</li> <li>• O que é que pode ser evitado?</li> <li>• O que é que os outros (sectores culturais noutros países/regiões) fazem melhor?</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b> Situações favoráveis para a intervenção existentes ou previsíveis no ambiente externo. As boas oportunidades decorrem, p.e., de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças tecnológicas ou nos mercados,</li> <li>• Mudanças nos padrões sociais, nos perfis demográficos, nos modos de vida,</li> <li>• Realização de eventos</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b> Situações desfavoráveis no ambiente externo que limitam ou impedem o desenvolvimento do projecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os obstáculos externos ao desenvolvimento do projecto?</li> <li>• As condições para o desenvolvimento da intervenção estão a mudar?</li> <li>• Alterações na procura ou na ofertaconstituem uma pressão?</li> </ul>

As análises SWOT e PESTLE devem ser relacionadas com as questões-chave identificadas no ponto 3.2.3.

	QUESTÕES-CHAVE						
	Q-C 1	Q-C 2	Q-C 3	Q-C 4	Q-C 5	Q-C 6	Q-C 7
<b>PESTLE</b>							
<b>P</b>							
<b>E</b>							
<b>S</b>							
<b>T</b>							
<b>L</b>							
<b>E</b>							
<b>SWOT</b>							
<b>S</b>							
<b>W</b>							
<b>O</b>							
<b>T</b>							

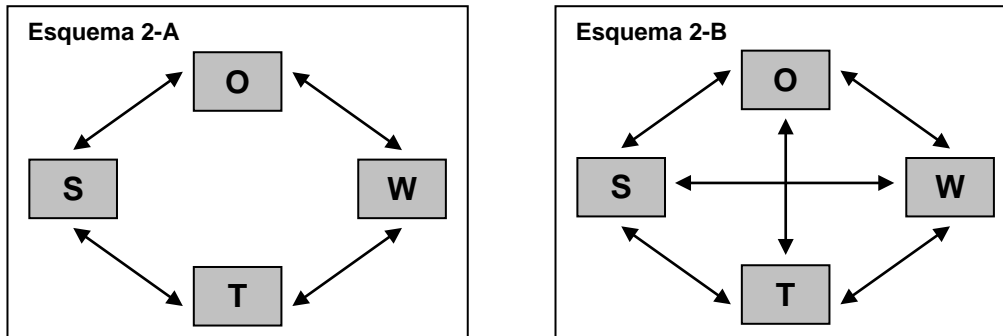
### 3.2.5. Orientações estratégicas e linhas de acção

À semelhança do que conhecemos no domínio da medicina, no âmbito da intervenção cultural o diagnóstico também serve para identificar a terapêutica. A terapêutica corresponde às estratégias e às acções a desenvolver, bem como aos meios e recursos disponíveis para resolver os problemas e/ou para responder aos desafios e evitar as riscos.

Ainda no campo das analogias, podem-se considerar diversos tipos de estratégias, todos ancorados na análise SWOT que precede esta etapa, nomeadamente:

- a) A estratégia do bombeiro – elimina fraquezas para evitar ameaças (atitude reactiva).
- b) A estratégia do atleta olímpico – constrói forças para explorar oportunidades (atitude pró-activa)
- c) A estratégia do navegador – explora oportunidades eliminando fraquezas (atitude antecipativa)
- d) A estratégia do alcaide do castelo – evita ameaças construindo forças (atitude defensiva)

Nesta óptica, as estratégias são definidas conjugando itens da análise SWOT. A conjugação pode ser simples (Esquema 2-A) ou mais complexa, por exemplo: eliminar determinada fraqueza, reforçar um certo ponto forte para aproveitar uma dada oportunidade e, ao mesmo tempo, evitar uma ameaça (Esquema 2-B).



Para aprofundar este assunto, o Strategy Survival Guide (UK Prime Minister's Strategy Unit 2004)(<http://www.cabinetoffice.gov.uk/strategy/downloads/survivalguide/index.htm>) é um instrumento particularmente importante tanto na óptica dos conteúdos como em termos de organização.

“The Strategy Survival Guide aims to support strategy development and promote strategic thinking [...]. It encourages a project-based approach to developing strategy and describes four typical project phases. It also discusses a range of skills and useful tools and approaches that will help to foster strategic thinking [...]. It is offered as a resource and reference guide, and not intended as a prescription or off-the-shelf solution to successful strategy work”. (p.1)

“Strategies help organisations think through what they want to achieve and how they will achieve it. Putting strategies into practice and acting strategically ensures that they are focused on the things that really matter – not buffeted by events or short-term distractions – and are able to allocate their resources accordingly.” (p.5)

### 3.2.6. Identificação das actividades e programa de acção

A partir das orientações estratégicas, definem-se as actividades a incluir na intervenção, que correspondem basicamente à concretização/operacionalização da estratégia. A identificação das actividades é a passagem da reflexão à acção.

Cada actividade, muito variável consoante a intervenção em causa, deve relacionar-se, desde logo, com os responsáveis pela sua execução e associar-se a um calendário. Para além desses dois *links*, deve ser definido, à partida, o grau de relevância e de prioridade de cada actividade.

Importa também definir no projecto outras dimensões das actividades, nomeadamente:

- Os resultados a atingir;
- As tarefas a implementar;

- A sequência e os *timings* das várias tarefas;
- Os meios e recursos necessários;
- Os riscos associados à actividade;
- Os indicadores e o processo de avaliação da actividade.

Um aspecto muito importante do programa de acção é o modelo de governança do projecto - o desenvolvimento das actividades depende, em larga medida de quem está envolvido no processo. O modelo de governança inclui: (i) identificar as entidades implicadas e a rede de relações (diferentes interesses e influências, representação, comunicação, etc.); (ii) as competências e as áreas de trabalho de cada decisor; (iii) a constituição da equipa.

No que diz respeito à equipa de trabalho, é essencial a determinação dos papéis e responsabilidades de cada membro da equipa, a participação (dar e receber *feedbacks*) e os modos de promover a iniciativa, a autonomia e a criatividade.

Importa também definir a liderança/coordenação e, nos casos em que se justifique, identificar um grupo externo de acompanhamento (*steering group*) que garanta a reflexão crítica permanente.

### 3.2.7. Comunicação e imagem

As estratégias de comunicação com o exterior são uma peça fundamental do projecto, são elas que garantem o encontro entre a oferta (que motiva o projecto) e a procura (público-alvo que justifica o projecto).

Em qualquer domínio de intervenção, a comunicação e a imagem ou imagens que lhe estão associadas correspondem a determinados princípios relativamente transversais e consensuais<sup>3</sup>. O enunciado desses princípios pode ser formulado tendo em atenção os seguintes aspectos/questões:

- Quem é o público-alvo e como se constitui (por exemplo, no caso das crianças e jovens, a mediação dos pais é crucial);
- Quais as expectativas do público-alvo;
- Quais são as ofertas similares;
- Qual a mais-valia da oferta proposta;

---

<sup>3</sup> Ver LANDREVIE, Jacques; LINDON, Denis; DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Vicente (2004) - *Mercator XXI*, Publicações D. Quixote, Lisboa.

- Qual a inovação que a intervenção comporta, ou seja, o seu traço distintivo;

O plano de comunicação desenvolve estes itens associando imagens ao “produto” que facilitam a adesão do público-alvo. Inclui também o tipo de comunicação (da pessoal à massificada), os meios de comunicação e as acções de comunicação. Idealmente, a comunicação deve permitir a interacção entre os responsáveis pela intervenção e o público-alvo, na medida em que ele permite ampliar e qualificar a participação, ao mesmo tempo, pode ser um importante instrumento de avaliação.

### **3.2.8. Avaliação e indicadores do projecto**

Em termos muito simples, a avaliação de um projecto responde às seguintes perguntas: o que vai bem? O que vai menos bem? Que lições se podem tirar para o futuro do projecto e para projectos futuros?

Seguindo as orientações e as directivas da União Europeia, o sector público e o terceiro sector em Portugal têm manifestado, nos anos mais recentes, uma tendência para a passagem de uma visão administrativa a uma óptica de gestão estratégica por objectivos e metas que inclui necessariamente o exercício de avaliação.

Não tem sido fácil implementar uma cultura de avaliação na maioria das instituições. Este exercício tem gerado muitas resistências, sendo entendido frequentemente como um tributo a pagar pelos apoios financeiros. A relutância pode decorrer da eventual restrição da margem de manobra dos agentes responsáveis pelas políticas, programas e projectos, assim como da sua maior exposição e consequente vulnerabilidade perante uma apreciação exterior que inevitavelmente lhes condiciona a liberdade de acção. Por outro lado, os exercícios de avaliação têm reproduzido, com excessiva frequência, os ensinamentos oriundos de dois domínios em que há longo tempo se desenvolve este tipo de procedimentos – o ensino e a saúde, prevalecendo uma óptica de “passagem/reprovação” ou de “saudável/doente”. Ou seja, a avaliação tem correspondido, em muitos casos, a juízos finais sobre acções.

Apesar de os agentes se mostrarem cada vez mais sensibilizados para a mais valia das avaliações, há ainda um longo caminho a percorrer no sentido de ampliar o valor acrescentado destes exercícios.

“As intervenções públicas [ou aquelas que se desenvolvem com apoio público] utilizam, por um lado, recursos que os cidadãos e os agentes económicos e sociais disponibilizam e relativamente aos quais exigem, de forma cada vez mais explícita e generalizada, contrapartidas efectivas em termos de bens e serviços a que atribuam



interesse colectivo. Integram, por outro lado, formas organizativas nas quais os cidadãos e os agentes económicos e sociais desejam participar” (Comissão de Gestão do QCA III, Guia para a Avaliação do QCA III, 2001, p.7). Esta citação refere três dimensões que constituem a base de uma avaliação eficaz:

*A identificação do interesse colectivo.* A noção de interesse colectivo corresponde basicamente ao conjunto de necessidades e problemas em torno dos quais existe um consenso da comunidade, devendo idealmente constituir o centro dos objectivos das intervenções que mobilizam recursos públicos.

*Uma participação activa dos agentes e actores.* A avaliação só atinge plenamente os seus objectivos se der lugar a exercícios de auto-avaliação conduzidos de modo rigoroso e objectivo. Na realidade, o rumo das acções só é corrigido quando o “timoneiro” acredita que existe um percurso mais adequado do que aquele que vinha seguindo. Para atingir esse propósito, a avaliação deve constituir-se como uma oportunidade privilegiada de participação e de debate que garanta a todos os *stakeholders* a possibilidade de apresentarem as suas razões e argumentos, de obterem informação e de influenciarem o sentido da mudança (Maria Angeles Diez, 19994). Cada vez se torna mais claro que os processos que conduzem ao acréscimo da eficácia das acções não residem na imposição de modelos e normas, mas sim na negociação, na cooperação e na reciprocidade.

*Valorização da aprendizagem associada ao processo de avaliação.* A avaliação não deve ter como horizonte um julgamento final ou uma classificação. Deve privilegiar a participação, mas deve valorizar igualmente os processos de aprendizagem baseados numa permuta de saberes entre aqueles que estão no terreno a realizar uma acção concreta, os que definem as estratégias e as regras e os que desenvolvem conceitos e metodologias de intervenção. É na base desse intercâmbio que se constroem novos saberes e que se dá lugar à inovação. A avaliação não deve ser uma lição, mas sim um exercício de organização e sistematização de dados e de saberes sobre os quais promove uma reflexão, tendo como base de partida um conjunto coerente de princípios e de informação e como meta a identificação de caminhos mais adequados para garantir o “*social betterment*” (Gary Henry, 20005).

Na óptica enunciada nos parágrafos anteriores, a avaliação deve ser um exercício permanente que acompanha todo o percurso do projecto. Este exercício tem como

---

<sup>4</sup> Maria Angeles Diez (1999) – “How to improve evaluation practice? From traditional to participatory evaluation”, *Regional Studies Association International Conference – Regional Potentials in an Integrated Europe*, Bilbao.

<sup>5</sup> Gary HENRY (2000) – “Using evaluation findings for policy: a realist perspective”, *European Evaluation Society - Fourth Conference*, Lausanne.

“farol” os impactos que o projecto pretende provocar e não se pode afastar dessa linha de orientação. Isto não significa que o processo através do qual se desencadeiam os impactos não seja também importante, devendo ser igualmente um alvo relevante da avaliação.

A informação necessária ao exercício de avaliação só pode ser obtida se se definir um conjunto de indicadores associados indirecta ou directamente ao projecto. Assim, devem ser considerados dois grandes tipos de indicadores: de contexto e de intervenção.

### Indicadores do projecto

**Indicadores de contexto**- caracterização do contexto sobre o qual incide a intervenção.

Os indicadores de contexto sintetizam os aspectos essenciais dos territórios e dos domínios sobre os quais incidem as intervenções. Estes indicadores não devem apenas caracterizar o quadro - geográfico, social, cultural, político, económico - em que a acção vai decorrer, mas também as forças motrizes e os riscos da intervenção<sup>6</sup> de modo a puderem apoiar uma gestão da contingência. Assim, os indicadores de contexto devem estar estreitamente ligados à análise PESTLE e à análise SWOT (ver ponto 3.2.3).

**Indicadores de intervenção** - recursos mobilizados, resultados e impactos da intervenção

Indicadores de recursos - *inputs* (financeiros, logísticos, humanos) mobilizados para a acção;

Indicadores de realização - medem (física ou financeiramente) as acções (número de espectadores, número de formandos, área de exposição, etc.) ;

Indicadores de resultados - efeitos directos e imediatos de uma intervenção sobre os beneficiários directos;

Indicadores de impacto - consequências da intervenção associadas aos objectivos e à estratégia.

<sup>6</sup> European Commission (2006) – “Indicators for monitoring and evaluation: a practical guide”. *The New Programming Period, 2007-2013: Methodological Working Papers*, Working Document no. 2, Directorate-General Regional Policy.

O passo mais complexo da definição de indicadores diz respeito à previsão dos impactos do projecto. Esta tarefa deve basear-se na análise prospectiva que, como já foi referido anteriormente, implica a “antecipação do futuro”, exercício baseado na cenarização.

Construir cenários implica, segundo Michel Godet (1993, obra citada anteriormente), seguir um conjunto de grandes linhas orientadoras: colocar as questões correctas e formular as verdadeiras hipóteses de futuro (pertinência), apreciar a coerência e plausibilidade das tendências e acontecimentos associados a cada vector constitutivo (coerência e plausibilidade) e, finalmente, assegurar a sua expressividade (transparência).

Procedimentos fundamentais:

- 1) Identificar os grandes vectores de dinâmica;
- 2) Definir as variáveis-chave associadas a cada um dos vectores;
- 3) Determinar a evolução tendencial e outras evoluções possíveis de cada uma das variáveis chave;
- 4) Concretizar, no contexto em questão, as várias hipóteses evolutivas – cenários (tendencial, provável, optimista, pessimista, ...);
- 5) Combinar as várias hipóteses e reduzir o campo das evoluções possíveis;
- 6) Probabilizar os vários cenários – análise pericial.

### 3.3. Questões mais pertinentes a lembrar

#### a) Definição do enquadramento da intervenção

- Os projectos de intervenção cultural devem integrar-se num contexto mais amplo, de políticas e programas nos vários domínios gerais e específicos do domínio cultural. É também desejável que os projectos assumam os princípios do planeamento e da gestão estratégica, ou seja a gestão dos recursos em função dos resultados a atingir: “o que vamos fazer com estes recursos?” e, “que recursos mobilizar para atingir estas metas?”.

#### b) Justificação e fundamentação do projecto

- Os problemas a solucionar.
- Os valores e os pontos de vista que norteiam a acção.
- O balanço das intervenções passadas.
- A ligação do projecto actual com os anteriores.
- O “racional” do projecto.

#### c) Identificação das questões-chave - oferta cultural e públicos-alvo

- Motivações do projecto e objecto alvo da intervenção.
- Tópicos relevantes no debate da intervenção cultural: (i) a cultura como veículo privilegiado da inclusão social e da coesão territorial; (ii) a cultura como meio de afirmação das comunidades perante o exterior; (iii) a cultura como instrumento de cidadania; (iv) a mais valia da cultura na óptica da sustentabilidade; (v) a cultura enquanto factor de competitividade.
- A análise *focus group* para a definição e debate das questões-chave.
- Definição dos objectivos gerais do projecto.

#### d) Elaboração do diagnóstico - análise da situação de partida

- A análise SWOT e a análise PESTLE.
- As análises SWOT e PESTLE cruzadas com as questões-chave da intervenção.

#### e) Identificação das orientações estratégicas e das linhas de acção

- Diversos tipos de estratégias ancorados na análise SWOT: a estratégia do bombeiro; a estratégia do atleta olímpico; a estratégia do navegador; a estratégia do alcaide do castelo.

f) Definição das actividades e programa de acção

- Actividades que operacionalizam a estratégia - passagem da reflexão à acção.
- Perfil das actividades: responsáveis; calendário; grau de relevância e de prioridade; resultados a atingir; tarefas a implementar; meios e recursos necessários; riscos associados à actividade; indicadores e avaliação.
- Modelo de governança do projecto: equipa, papéis e responsabilidades liderança/coordenação.

g) Comunicação e imagem

- Princípios transversais e consensuais.
- Plano de comunicação.

h) Avaliação e descrição dos indicadores do projecto

- O que vai bem? O que vai menos bem? Que lições se podem tirar para o futuro do projecto e para projectos futuros?
- Dimensões de uma avaliação eficaz: (i) identificação do interesse colectivo; (ii) participação activa dos agentes e actores; (iii) Valorização da aprendizagem associada ao processo de avaliação.
- informação necessária ao exercício de avaliação - indicadores associados indirecta ou directamente ao projecto.
- Identificação dos impactos que o projecto pretende provocar.

### 3.4. Exercício de Aplicação

#### **O Circo a cores – campo de circo no Alentejo**

“Tira-me desta cena e põe-me num circo a cores!”

Inspiradas pelo exemplo do *Cirque du Monde* (promovido pelo *Cirque du Soleil*), um conjunto de entidades ligadas à dança, ao teatro e à música nos concelhos de Évora e Montemor-o-Novo constituem uma parceria para desenvolver um projecto de circo social. Pretende-se, por um lado, envolver companhias de circo em risco de sobrevivência ou artistas desempregados e, por outro, promover a inclusão social de crianças e jovens através do circo. É na óptica da responsabilidade social das instituições e da valorização da cidadania através da arte que este projecto quer avançar.

As entidades envolvidas têm pouca experiência anterior neste campo e, por isso, confiam no estabelecimento de um protocolo com o *Cirque du Soleil* (Québec, Canadá).

O ponto de chegada desejável é a constituição do “Campo de Circo” onde a iniciativa empresarial, a actividade artística e a intervenção sócio-cultural se possam combinar com sucesso.

**1ª etapa** - Para configurar este projecto, o grupo divide-se em subgrupos de 2 ou 3 pessoas para a definição de questões que possam contribuir. Os subgrupos devem preocupar-se com diferentes dimensões da intervenção:

Grupo 1 - Cidadania e participação cívica

Grupo 2 - Inclusão social

Grupo 3 - O Novo Circo

Grupo 4 - Competitividade e *marketing* dos territórios.

**2ª etapa** - Em conjunto, o grupo desenvolve uma sessão do *Focus Group*, moderada pelo formador, para debater as questões identificadas anteriormente pelos sub-grupos e chegar ao conjunto de questões-chave que vão estruturar o projecto.

## 4 – A ELABORAÇÃO DE UM PROJECTO SOCIAL

**Marcos Olímpio**

### 4.1. Objectivos do módulo

#### 4.1.1. Objectivo geral

Dominar as questões que contribuem para facilitar ou dificultar a concepção/concretização de projectos

#### 4.1.2. Objectivos específicos

Pretende-se que sobre as questões relacionadas com a concepção/concretização de um projecto, cada participante, no final do módulo, seja capaz de:

- Compreender a fundamentação da importância atribuída por alguns autores à fase preliminar ou concepção de um projecto;
- Conhecer as medidas a tomar nesta fase para uma mais conseguida concretização do projecto nomeadamente a importância da montagem das parcerias;
- Conhecer as precauções que uma entidade promotora deve observar sobre a selecção das parcerias o momento oportuno para contactos a realizar;
- Compreender a fundamentação da importância atribuída a uma adequada e correcta redacção de problemas identificados no diagnóstico e objectivos traçados para os atenuar ou resolver;
- Conhecer a justificação da pertinência relacionada com a elaboração de planos anuais e plurianuais;
- Compreender porque é importante motivar e mobilizar os *stakeholders* em geral e, os públicos alvo em particular;
- Compreender porque é importante realizar processos de avaliação e monitorização no decurso do projecto;
- Conhecer quais são e em que consistem as dificuldades que surgem com frequência na fase final do projecto.

## 4.2. A Elaboração de um Projecto

Uma das várias posturas que os responsáveis por uma futura intervenção podem adoptar com vista à concretização o mais bem sucedida de um projecto, consiste em efectuar uma comparação da situação de partida com a situação de chegada e o pós projecto e seleccionar uma estratégia para lá chegar.

O estabelecimento de premissas e a criação de condições pressupostos ou, na óptica de alguns autores, os factores, os designados factores críticos de sucesso que devem ser preenchidas ou observados.

Nesta óptica qualquer projecto requer a montante uma fase de maturação durante a qual o exercício de reflexão estratégica sobre o percurso a percorrer abarca a fase que se situa a montante.

Face à existência de um determinado problema e verificando-se a abertura de candidaturas os decisores de uma entidade decidem avançar com uma candidatura. Coloca-se regra geral, e de imediato, a questão das parcerias.

A identificação de parceiros e o *timing* dos contactos a estabelecer constituem uma questão da qual pode depender a regularidade da intervenção.

É assim de todo o interesse que quando os decisores de uma entidade promotora se debruçam sobre esta questão efectuem o levantamento dos potenciais parceiros e tenham em atenção o valor acrescentado que cada uma dessas entidades pode trazer para o projecto. É assim uma fase de negociação (por vezes com algum grau de dificuldade) durante a qual se pode acertar as responsabilidades ou funções, a afectação do representante de cada entidade parceira e as verbas atribuídas a essa entidade.

Seguidamente uma das precauções fundamentais consiste na formulação dos problemas e consequentemente dos objectivos traçados em função desses problemas, devendo quer uns quer outros ser enunciados de uma forma realista, o que em termos de concretização proporciona aos agentes um noção clara do panorama referente à situação de partida e uma indicação precisa da situação que se pretende atingir à chegada.

Este desiderato exige a mobilização e motivação de todos os actores que vão ser envolvidos directa ou indirectamente pelos efeitos do projecto (*empowerment*), encontrando-se neste caso os seguintes:

- a) Parceiros
- b) Beneficiários



c) Outros *stakeholders*

Uma outra questão que pode ter alguma influência na concretização do projecto é o número de actividades que foram gizadas para consecução dos objectivos, os quais se devem encontrar em estreita consonância com os problemas identificados.

Paralelamente a selecção de indicadores que espelham as materializações dessas linhas de orientação é também uma das precauções a tomar na devida consideração.

Uma avaliação *ex ante* constitui uma prática aconselhável de que a concretização do projecto pode vir a beneficiar.

A selecção de um responsável pelo projecto que preencha uma série de requisitos indispensáveis (entre os quais a experiência anterior), é também fulcral para a concretização do projecto.

A realização de Balanços de Competências (dos agentes, das organizações parceiras e dos beneficiários) é também uma das condições que contribui para a concretização de um projecto, pois quando forem detectados *deficits* em alguns dos conhecimentos requeridos para desempenho de funções, podem ser supridos através de uma adequada formação, quer interna, quer externa.

A correcta elaboração de um plano plurianual (mesmo quão seja exigível), constitui também uma precaução, seguida da elaboração dos planos anuais, devendo a cada um dos instrumentos encontrar-se acoplado o respectivo orçamento, peça indispensável para a concretização de um projecto.

Os planos que decorrem dos objectivos (gerais e específicos, quando for o caso), devem incluir as acções e designação do respectivo responsável, as actividades por acção e a verba afecta a cada acção, sendo aconselhável que incluam também os indicadores de monitorização e avaliação.

Em alguns projectos não é exigida ainda a prática da auto avaliação. Quando assim é, os responsáveis pela intervenção devem providenciar nesse sentido, dinamizando esses momentos com uma periodicidade que pode ser mensal, bimestral ou trimestral.

No caso de serem efectuadas auto avaliações é imprescindível que seja estabelecida a articulação entre esta e a avaliação externa devendo discutir-se qual é a antecedente e a procedente.

A *avaliação externa* (ou independente) pode concretizar-se em vários momentos como seguidamente se descreve:

- Avaliação *ex-ante*, já referida acima, cujas conclusões e recomendações devem contribuir para melhorar o projecto antes de o mesmo ser iniciado e, incidindo sobre os seguintes itens:
  - Descrição do contexto e do projecto: pontos fortes e pontos fracos e potencialidades da Zona de Intervenção e do projecto;
  - Apreciação da pertinência e coerência do projecto;
  - Análise prévia do modelo e regras de gestão e execução.
  
- Avaliação *on going (in curso / in itinere)*, por vezes também designada por avaliação intercalar ou avaliação formativa, que tomando em consideração os resultados da avaliação *ex-ante*, poderá incidir nomeadamente sobre os seguintes elementos:
  - Quantificação dos objectivos (realizações, resultados e impactos);
  - Avaliação dos níveis de eficácia atingidos e avaliação dos impactos socio-económicos esperados;
  - Qualidade dos procedimentos de implementação e de acompanhamento;
  - Análise dos pontos fortes e fracos do contexto e dos potenciais da intervenção nesse contexto;
  - Pertinência e coerência da estratégia .
  
- Avaliação *ex post*, que pode assumir a forma de avaliação *ex post* imediata (realizada logo após o encerramento do projecto) ou avaliação *ex post* diferida (realizada geralmente entre 6 meses a 2 anos após o encerramento do projecto), e que incide sobre:
  - A utilização dos recursos;
  - A eficácia e eficiência das intervenções;
  - A sua contribuição para a melhoria dos objectivos;
  - Os factores de êxito ou insucesso na implementação do projecto.

A concretização de um projecto pode assim beneficiar bastante com o processo de avaliação, através do contributo dos seguintes critérios:

- a) Coerência (Interna e Externa)
- b) Oportunidade

- c) Sistema de Gestão e Acompanhamento
- d) Eficácia
- e) Suficiência
- f) Eficiência
- g) Sustentabilidade
- h) Impacto
- i) Relevância
- j) Pertinência
- k) Utilidade
- l) Aceitação
- m) Efectividade

Para além destes poderá ainda acrescentar-se o critério da Continuidade (perspectivas de continuidade da intervenção com as mesmas ou outras parcerias sobre a mesma problemática e/ou, continuação da parceria, na totalidade ou em parte, para nova intervenção sobre outras problemáticas).

Caso não seja realizada a auto avaliação (ainda que seja realizada a avaliação independente), é conveniente que, para uma mais adequada concretização de um projecto, recorrer a processos de acompanhamento ou monitorização (simples, intermédia ou complexa), seguidamente especificadas.

A monitorização tem como finalidade recolher e transmitir atempadamente aos gestores e agentes, informações sobre o andamento do projecto, permitindo se for o caso, tomar medidas que permitam corrigir ou minimizar insuficiências identificadas e pode assumir as seguintes variantes:

- *Monitorização simples*, que incide sobre o grau de desempenho em relação às actividades (e se for o caso, também em relação aos produtos);
- *Monitorização intermédia*, que para além da informação sobre o grau de desempenho das actividades e dos produtos, visa recolher também informação sobre as causas dos problemas e dificuldades, com a finalidade de proporcionar elementos conducentes à apresentação de propostas de resolução dos problemas e dificuldades identificadas;

- *Monitorização complexa* (que engloba todas as dimensões anteriores mais um levantamento de iniciativas previstas para o próximo ciclo).

Desde o início dos contactos efectuados para concretização de um projecto, há uma outra questão que se coloca e, que é a da transmissão e circulação da informação. Só deverá ser transmitido verbal ou telefonicamente o que não se mostrar pertinente ser transmitido por outras vias.

Orientações, instruções e afins devem tanto quanto possível ser transmitidas através de um meio de comunicação (por exemplo telefone e confirmadas por outro meio em que fique documentada - por exemplo *e-mail* ou fax).

Fundamental para a concretização de um projecto é portanto o sistema de informação que for adoptado pelos agentes de um projecto, sendo esta uma questão à qual nem sempre é dada a devida atenção. Quando esta insuficiência persiste, são diversos os problemas que os agentes enfrentam mais tarde ou mais cedo, tais como falta de dados, duplicação de esforços, etc..

Outra situação que os responsáveis por um projecto se deparam com alguma frequência é o cumprimento dos prazos previstos, o que lhes exige uma especial capacidade de persistência para a concretização das acções e, simultaneamente, o cumprimento dos objectivos estabelecidos.

A concretização de um projecto coloca um desafio que consiste na mobilização dos públicos alvo. Sem o envolvimento deste segmento fundamental que na generalidade dos casos representa a razão de ser de um projecto, a intervenção perde o sentido e redundando no insucesso. Esta é uma questão que exige de todos os agentes do projecto um especial empenho e persistência.

A concretização de um projecto coloca ainda um outro desafio que consiste em manter acesa a chama do interesse dos agentes quando se entra na 12ª etapa, durante a qual é frequente verificar-se uma desaceleração quando o projecto se encontra próximo do final e se entra na designada contagem decrescente.

A ultimação do processo de prestação de contas é a última exigência colocada pela concretização do projecto. Esta é a fase de preparação e organização da documentação exigida pela entidade financiadora, que em muitos casos só após receber essa documentação liberta a última tranche da verba acordada com as entidades parceiras.

### 4.3. Questões mais pertinentes a lembrar

- A importância atribuída por alguns autores à fase preliminar ou concepção de um projecto;
- As medidas a tomar nesta fase para uma mais conseguida concretização do projecto, nomeadamente a importância da montagem das parcerias;
- As precauções que uma entidade promotora deve observar sobre a selecção das parcerias, o momento oportuno para contactos a realizar;
- A fundamentação da importância atribuída a uma adequada e correcta redacção de problemas identificados no diagnóstico e objectivos traçados para os atenuar ou resolver;
- A justificação da pertinência relacionada com a elaboração de planos anuais e plurianuais;
- A importância da motivação e mobilização dos *stakeholders* em geral e, dos públicos alvo em particular;
- A importância da realização de processos de avaliação e monitorização no decurso do projecto,
- Quais são e em que consistem as dificuldades que surgem com frequência na fase final do projecto.

### 4.4. Exercícios de aplicação

1. Refira qual é a importância atribuída por alguns autores à fase preliminar ou concepção de um projecto.
2. Indique quais são as medidas a tomar nesta fase para uma mais conseguida concretização do projecto nomeadamente a importância da montagem das parcerias.
3. Explícite quais são as precauções que uma entidade promotora deve observar sobre a selecção das parcerias e sobre o momento oportuno para contactos a realizar.
4. Esclareça porque é fundamental a importância atribuída a uma adequada e correcta redacção de problemas identificados no diagnóstico e objectivos traçados para os atenuar ou resolver.

5. Demonstre porque se justifica a pertinência da elaboração de planos anuais e plurianuais.
6. Destaque porque é importante motivar e mobilizar os *stakeholders* em geral e, os públicos alvo em particular.
7. Justifique a importância da realização de processos de avaliação e monitorização no decurso do projecto.
8. Refira quais são e em que consistem as dificuldades que surgem com frequência na fase final do projecto.

## **5 – FONTES DE FINANCIAMENTO**

### **5.1 – FINANCIAMENTOS DE PROJECTOS CULTURAIS: O DOSSIÊ DE APOIOS E PATROCÍNIOS**

***Vítor Martelo***

O financiamento das organizações, projectos e actividades é hoje uma das questões críticas das políticas culturais pelo que, com este módulo, pretende-se apetrechar, entre outros, os agentes culturais, os profissionais da área da cultura e os dirigentes associativos com os instrumentos que lhes permitam implementar estratégias de angariação de apoios e patrocínios e assim co-financiar os seus projectos e acções.

#### **5.1.1. Objectivos do Módulo**

- Identificar e caracterizar as diferentes fontes de financiamento nacionais, comunitárias e internacionais segundo a tipologia dos projectos e organizações culturais;
- Identificar e caracterizar os principais programas de financiamento de projectos, organizações e actividades culturais;
- Identificar e caracterizar as diferentes modalidades de financiamento da cultura e, designadamente, reconhecer as diferenças entre mecenato e patrocínio;
- Identificar e caracterizar as diferentes componentes dum dossiê de apoio e patrocínios;
- Ser capaz de escolher a modalidade de financiamento adequada ao seu projecto ou organização;
- Ser capaz de verificar se o seu projecto ou organização é susceptível de ser financiado por algum dos principais programas de financiamento;
- Ser capaz de seleccionar as entidades financiadoras adequadas;
- Ser capaz de conceber e elaborar um dossiê de apoio e patrocínios.

#### **5.1. 2. Fontes de Financiamento**

O financiamento da cultura pode classificar-se quanto à sua natureza (público, privado ou misto), quanto ao objecto (projectos, actividades, organizações ou infra-estruturas culturais) e quanto ao tipo de fonte (nacional, comunitária ou internacional).

a) Financiamento público nacional:

- Programa de Apoio Sustentado às Artes do Espectáculo (Direcção Geral das Artes – ex. Instituto das Artes / Ministério da Cultura);
- Programa de Apoio a Projectos Pontuais 2007 (Direcção Geral das Artes – ex. Instituto das Artes / Ministério da Cultura);
- Programa de Acordos Tripartidos 2007 / 2008 (Direcção Geral das Artes – ex. Instituto das Artes / Ministério da Cultura);
- Programa Território Artes (Direcção Geral das Artes – ex. Instituto das Artes / Ministério da Cultura);
- Programa Rede de Residências – Ciência e Tecnologia (Direcção Geral das Artes – ex. Instituto das Artes / Ministério da Cultura);
- Programa de Apoio aos Agentes Culturais do Norte (Delegação Regional da Cultura do Norte / Ministério da Cultura);
- Programas de Apoio da Direcção Regional da Cultura do Centro;
- Programa Regional de Cultura – Rede de Teatro de Amadores, Jovens Artistas / Artes Plásticas e Visuais, Editorial, Audiovisual e Multimédia, Associativismo Cultural, Cante Alentejano (Delegação Regional da Cultura do Alentejo / Ministério da Cultura);
- Programas de Apoio da Direcção Regional da Cultura do Algarve;
- Apoios ao Cinema e Audiovisual (ICAM – Ministério da Cultura)
- Apoios à Leitura, ao Livro e às Bibliotecas / Plano Nacional de Leitura / Serviço de Apoio à Leitura / Rede do Conhecimentos das Bibliotecas Públicas (Direcção Geral do Livro e das Bibliotecas / Ministério da Cultura);
- Programa de Apoio às Bibliotecas Escolares (Gabinete da Rede de Bibliotecas Escolares do Ministério da Educação);
- Fundo de Fomento Cultural (Decreto-lei nº102/80 de 9 de Maio);
- Financiamento Municipal (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia);
- Financiamento dos Governos Civis;
- Apoios e incentivos ao emprego e à formação (IEFP);



- Financiamento dos Governos Regionais (Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores);
  - Instituto Português da Juventude (projectos juvenis, associativismo juvenil).
- b) Financiamento misto (nacional):
- Contrato do Ministério da Cultura com a PT Multimédia (área do cinema e audiovisual);
  - Protocolo do Ministério da Cultura com o Banco Espírito Santo (crédito bonificado – Artes do Espectáculo);
  - Publicidade Institucional (televisões).
- c) Financiamento privado (nacional):
- Mecenato;
  - Patrocínios;
  - Outros apoios (ex. Fundação Calouste Gulbenkian).
- d) Financiamento público da União Europeia (programas dedicados):
- Ano Europeu do Diálogo Intercultural (2008);
  - Programa Cultura 2000 / Cultura 2007 (cooperação cultural);
  - Capitais Europeias da Cultura (Guimarães 2012);
  - Média 2007 (audiovisual);
  - Euromed Audiovisual – Medea;
  - Cinema ACP.
- e) Financiamento público da União Europeia (programas de âmbito nacional):
- Quadro Estratégico de Referência Nacional – QREN;
  - Programa Operacional Temático – Competitividade (Quadro Estratégico de Referência Nacional / QREN);
  - Programa Operacional Temático – Potencial Humano (Quadro Estratégico de Referência Nacional / QREN);
  - Programa Operacional Temático – Valorização do Território (Quadro Estratégico de Referência Nacional / QREN);

- Programas Operacionais Regionais – QREN (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve);
- Programa Operacional de Cooperação Transfronteiriça – QREN (substituto do Interreg);
- Programas Operacionais de Cooperação Territorial – QREN (ex. Sudoeste Europeu).

f) Financiamento público da União Europeia (outros programas com relação com a cultura):

- Programa Europa para os Cidadãos (inclui a geminação de cidades);
- Aprendizagem ao longo da vida (2007-2013): Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci, Grundtvig, Programa Jean Monet;
- Erasmus Mundus (2004-2008);
- Eurydice: Rede de Informação sobre Educação;
- Juventude em Acção (2007-2013);
- Programa Comunitário para o Emprego e a Solidariedade – PROGRESS (2007-2013);
- EQUAL (combate à desigualdade e discriminação no mercado de trabalho);
- Programa “Construir a Europa do Conhecimento” (Investigação e Desenvolvimento Tecnológico);
- Programa Quadro para a Competitividade e a Inovação (PME's);
- Programa para o Desenvolvimento Rural 2007-2013 (Leader+).

g) Financiamento público internacional:

- UNESCO (apoios e bolsas diversas);
- Conselho da Europa;
- Eurimages (Conselho da Europa);
- Ibermídia (Espaço Iberoamericano – OEI);
- Fundos EFTA (AECL – Associação Europeia de Comércio Livre).

h) Financiamento privado internacional

- Patrocínios,
- Outros apoios.

i) Receitas próprias:

- Prestação de serviços culturais e artísticos;
- Venda de bens culturais (obras de arte, espectáculos, publicações, etc.);
- Bilheteiras;
- Venda de “Merchandising”;
- Venda de publicidade;
- Alugueres de espaços;
- Outros.

#### **5.1.2.1. As Fontes Privadas: Patrocínio e Mecenato Cultural:**

a) O PATROCÍNIO

O patrocínio consiste numa transacção comercial em que uma empresa adquire ao agente cultural o direito de associação a um projecto, bem ou actividade cultural, ou adquire um determinado espaço / suporte de comunicação (promoção e divulgação).

- Formas do patrocínio: financeiro (o mais vulgar), em bens ou produtos, em serviços, em cedência de espaços ou equipamentos, etc..
- Tipos de patrocínio em função do valor ou do grau de envolvimento do patrocinador: exclusivo (prestígio, ouro, oficial, principal, apoio, marca oficial, etc.).
- Motivação para o patrocínio: comercial; aumento das vendas ou facturação; alargamento da carteira de clientes; superação da concorrência; valorização da marca; contabilização com custo; melhoria da comunicação; prestígio e reconhecimento social; associação à excelência e à criatividade;

- Empresas mediadoras: as organizações e agentes culturais podem delegar a angariação de patrocínios em empresas especializadas mediante o pagamento de uma determinada comissão (em geral uma percentagem do valor global angariado);

#### b) O MECENATO CULTURAL

- Mecenato: Consiste numa atitude filantrópica e desinteressada de empenhamento no desenvolvimento cultural e social do país materializado através do apoio (atribuição de donativos) a organizações, projectos e actividades culturais (mas também sociais, desportivas, educativas, científicas, etc.);
- Mecenas: São as pessoas singulares ou colectivas que apoiam através de donativos as entidades públicas ou privadas (sem fins lucrativos) que exercem um relevante papel no desenvolvimento da cultura portuguesa;
- Donativos: apoios financeiros ou em espécie atribuídos às entidades beneficiárias;
- Motivação para o mecenato: filantropia; empenhamento cívico; gosto pelas artes; benefícios fiscais;
- Entidades públicas beneficiárias: o Estado, Regiões Autónomas e Autarquias Locais e qualquer dos seus Serviços; Estabelecimentos e Organismos, ainda que personalizados; Associações de Municípios e de Freguesias; Fundações em que o Estado, as Regiões Autónomas ou as Autarquias Locais participem no património inicial, bem como, relativamente à sua dotação inicial, as Fundações de iniciativa exclusivamente privada que prossigam fins de natureza predominantemente cultural, cujos estatutos prevejam que, em caso de extinção, os respectivos bens revertam para o Estado ou sejam cedidos a entidades abrangidas pelo artigo 9º do CIRC.
- Entidades privadas beneficiárias: Cooperativas culturais, Institutos, Fundações e Associações que prossigam actividades de investigação (excepto as de natureza científica), de cultura e de defesa do património histórico-cultural e do ambiente, e bem assim outras entidades sem fins lucrativos que desenvolvam acções no âmbito do teatro, do bailado, da música, da organização de festivais e outras manifestações artísticas e

da produção cinematográfica, audiovisual e literária, e ainda museus, bibliotecas e arquivos históricos e documentais, ONGA's – Organizações Não Governamentais de Ambiente, Centros de Cultura e Desporto organizados nos termos do Estatuto do INATEL, e estabelecimentos de ensino legalmente reconhecidos pelo Ministério da Educação.

O enquadramento legal dos apoios mecenáticos foi alterado pela Lei nº53-A/2006, de 29 de Dezembro, lei que aprovou o Orçamento do Estado para o ano de 2007, tendo sido revogado o Decreto-Lei nº74/99 de 16 de Março, diploma que até então regulava o Estatuto do Mecenato.

Nos termos desta alteração legislativa, as matérias referentes ao mecenato social (e cultural) passaram a ser reguladas pelo **Estatuto dos Benefícios Fiscais, aprovado pelo Decreto-Lei nº215/89, de 1 de Julho**, através do aditamento ao seu Capítulo X, do artigo 83º da Lei do Orçamento do Estado de 2007, sob a epígrafe de “Benefícios relativos ao mecenato”.

O Estatuto dos Benefícios Fiscais passa, assim, a regular a matéria referente aos benefícios decorrentes do mecenato, no seu novo Capítulo que integra os artigos 56º – C, 56º – D, 56º – E, 56º – F, 56º – G e 56º – H.

Nos termos do disposto no já referido Capítulo X e respectivo aditamento, identificam-se de seguida, de forma sintética, as matérias que foram alvo de alteração e as que não sofreram quaisquer alterações.

#### Matérias alteradas:

- As entidades privadas com fins lucrativos, ainda que promotoras de projectos reconhecidos como tendo interesse cultural e / ou utilidade pública, deixam de poder receber donativos ao abrigo do Estatuto dos Benefícios Fiscais;
- O artigo 56º – H, sobre a epígrafe de “Obrigações acessórias das entidades beneficiárias” introduz o essencial das alterações já que passa a ser obrigatório:
- A emissão de documento comprovativo dos montantes dos donativos recebidos (quer seja em espécie, através da identificação dos bens, quer seja em dinheiro), o qual deve incluir: menção à qualidade jurídica e normativo legal onde se enquadra; a identificação do despacho necessário ao reconhecimento (do Ministro da Cultura); e uma declaração de que o donativo é recebido sem quaisquer contrapartidas (nos termos do artigo 56º - C);

- A existência de um registo actualizado de todas as entidades mecenas contendo os seguintes elementos: nome, NIF, data e valor de cada donativo;
- Entregar à Direcção Geral dos Impostos, até ao final do mês de Fevereiro de cada ano, uma declaração de modelo oficial, referente aos donativos recebidos no ano anterior.

Chama-se também à atenção para a Circular nº2/2004, de 20 de Janeiro, da DSIRC, sobre o Tratamento Fiscal de Donativos, a qual contém uma clarificação de conceitos e instruções que são muito úteis.

Igualmente é de reter o Estatuto do Mecenato Científico aprovado pela Lei nº26/2004, de 8 de Julho, que nesta parte se mantém em vigor.

#### c) APOIOS À DIVULGAÇÃO

Os apoios à divulgação e promoção assegurados em geral por órgãos de comunicação social local, regional e nacional têm uma dupla função:

- Contribuem para a própria divulgação e promoção da organização e/ou do projecto;
- Contribuem para facilitar outros apoios e patrocínios pois valorizam o potencial de comunicação e alargam o público-alvo.

Os apoios à divulgação são igualmente objecto de contrapartidas. Regra geral a “simples” colocação de logótipo é suficiente, mas os pedidos para distribuição de publicações ao público-alvo também acontece.

Este tipo de apoios normalmente consiste na oferta de espaço ou tempo de publicidade ou descontos na sua aquisição.

#### **5.1.2.2. A Elaboração de um Dossier de Patrocínio e Mecenato:**

##### a) A ESTRUTURA DO DOSSIÊ DE APOIOS E PATROCÍNIOS:

- Apresentação / Missão / Objectivos
- Entidades organizadoras / promotoras
- Documentos relevantes (ex. declaração de Interesse cultural; altos patrocínios, etc.)

- Programa / conteúdos
- Público-alvo / participantes
- Materiais promocionais e de estacionário que já existam
- Plano de promoção e divulgação
- Histórico
  - i. Pequeno relatório ou avaliação (impactos e resultados alcançados)
  - ii. Público / participantes
  - iii. Materiais de divulgação
  - iv. Sítio na Internet
  - v. Publicidade realizada
  - vi. Recortes de imprensa
  - vii. Fotografias
  - viii. Apoios e patrocínios
  - ix. Estacionário
  - x. Mapa de contrapartidas e correspondentes valores de financiamento
- Anexos
  - i. Proposta de contrato (se existir)
  - ii. Orçamento e estrutura de financiamento (a avaliar caso a caso)
  - iii. Outros

#### b) APRESENTAÇÃO / MISSÃO / OBJECTIVOS

Fazer sinopse que explicita a missão e os objectivos (do projecto e/ou organização), que refira as metodologias de trabalho a desenvolver e os impactos / resultados esperados.

Deve ser um documento pequeno (máximo duas páginas) que sintetize o essencial do projecto e potencie a motivação para o apoio ou patrocínio (não esquecer que o documento tem este objectivo exclusivo).

### c) CARACTERIZAÇÃO DAS ENTIDADES ORGANIZADORAS / PROMOTORAS

Breve caracterização de todas as entidades envolvidas na promoção e organização do projecto.

### d) DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO / PARTICIPANTES

Caracterizar e quantificar todos os públicos que se espera atingir, directa ou indirectamente. Valorizar especialmente os segmentos que mais interesse têm para os patrocinadores seleccionados.

### e) PLANO DE PROMOÇÃO, DIVULGAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A existência de um bom plano de promoção e divulgação e a produção de materiais de qualidade valoriza a organização e/ou o projecto e alarga significativamente as possibilidades de conseguir patrocínios.

Igualmente é muito importante a existência de apoios à divulgação (comunicação social) os quais devem ser os primeiros a ser tratados.

Preferencialmente, a implementação do plano e, sobretudo, a produção de materiais só deve ter início após a conclusão do processo de angariação de apoios e patrocínios, o que exige uma grande capacidade de antecipação e de planeamento.

### f) DEFINIÇÃO DAS CONTRAPARTIDAS POSSÍVEIS

- Benefícios fiscais (apenas no mecenato)
- Direitos de associação: dar o nome ao projecto ou actividade; proporcionar o patrocínio exclusivo; envolvimento em programas de voluntariado; documentação do evento; oportunidade para realizar estudos de mercado; acesso a bases de dados.
- Comunicação: inserção de logótipos nos materiais promocionais; direitos de utilização da imagem; ligações ao sítio do patrocinador; tempo ou espaço para publicidade; espaço para de exposição; distribuição de materiais do patrocinador; sinalética local; conferências de imprensa; identificação de veículos e colaboradores; participação no design e na definição da imagem.



- Merchandizing
- Cedência de instalações e espaços: salas; auditórios; galerias; estacionamento; acesso a zonas restritas; etc..
- Oferta bens ou serviços culturais: espectáculos; acesso livre (VIP); descontos; bilhetes; obras de arte; publicações; produção de eventos específicos para o patrocinador.
- Sociais: doação de percentagem de receitas; envolvimento de organizações sociais.

g) CALENDÁRIO E IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAIS PATROCINADORES:

A correcta selecção dos patrocinadores a contactar constitui um dos factores fundamentais de sucesso na obtenção de financiamentos devendo ter-se em conta, entre outros, os seguintes aspectos:

- A implantação do patrocinador no território, na comunidade ou no sector em causa (prestígio da marca, necessidade de reconhecimento social, etc.);
- A análise do mercado onde actuam os potenciais patrocinadores (quotas de mercado, concorrência, etc.);
- O potencial interesse comercial da população alvo do projecto (ex. eventos dirigidos a público infantil mobilizarão mais facilmente empresas com produtos consumidos fundamentalmente por crianças);
- O potencial interesse nas contrapartidas que se podem “oferecer” (ex. se uma empresa necessita frequentemente de salas de formação é vantajoso que as contrapartidas integrem a cedência de instalações);
- O histórico dos patrocínios da empresa (procurar identificar tendências – ex. o BES apoia a fotografia);
- Eventuais relações especiais (da empresa ou dos seus administradores / decisores) com o projecto, evento ou organização (ex. o administrador é natural da cidade que acolhe o evento);
- A concorrência também na comunicação e na promoção (ex. a resposta da Super Bock ao facto da Sagres ter conseguido ser “A cerveja da selecção”).

Regra geral, a altura ideal para apresentação das propostas de financiamento é em Setembro e Outubro (do ano anterior àquele em que se pretende o financiamento) pois a maioria das empresas aprova os seus orçamentos por esta altura do ano.

A decisão sobre os patrocínios, sobretudo os de alguma dimensão, é em geral tomada pelas administrações das empresas pelo que, sempre que possível, os contactos devem ser estabelecidos a este nível.

As grandes empresas normalmente têm departamentos especializados (relações públicas, imagem corporativa, comunicação, responsabilidade social, etc.) que analisam todas as propostas e preparam as decisões da administração.

Algumas empresas de topo têm mesmo Fundações ou outras estruturas associadas que gerem a sua estratégia nestas áreas (ex. Fundação PT, Fundação EDP, Culturgest / CGD).

As grandes empresas (os maiores patrocinadores) aprovam orçamentos que cumprem com elevado rigor pelo que, os patrocínios não contemplados atempadamente dificilmente serão atribuídos.

- Condicionante importante: ter especial atenção no contacto com empresas concorrentes e nunca contratar patrocínios com mais que uma empresa do mesmo sector.

#### **5.1.2.3. Análise de Casos e Boas Práticas**

- Dossiê de Apoios e Patrocínios dos “Encontros AlCultur” – [www.alcultur.org](http://www.alcultur.org)
- Dossiê de Apoios e Patrocínios do Fórum Cultural José Manuel Figueiredo – [www.cm-moita.pt](http://www.cm-moita.pt)
- Dossiê de Apoios e Patrocínios do Teatro Aveirense – [www.teatroaveirense.pt](http://www.teatroaveirense.pt)
- Dossiê de Apoios e Patrocínios do Teatro Viriato – [www.teatroviriato.com](http://www.teatroviriato.com)

#### **5.1.2.4. A consultar**

a) Sítios:

Ministério da Cultura – [www.min-cultura.pt](http://www.min-cultura.pt)

Delegação Regional da Cultura do Norte – [www.culturanorte.pt](http://www.culturanorte.pt)

Delegação Regional da Cultura do Centro – [www.culturacentro.pt](http://www.culturacentro.pt)

Delegação Regional da Cultura do Alentejo – [www.cultura-alentejo.pt](http://www.cultura-alentejo.pt)

Delegação Regional da Cultura do Algarve – [www.culturalg.pt](http://www.culturalg.pt)

Instituto do Cinema Audiovisual e Multimédia (ICAM) – [www.icam.pt](http://www.icam.pt)

Direcção Geral do Livro e das Bibliotecas – [www.iplb.pt](http://www.iplb.pt)

Direcção Geral das Artes / Instituto das Artes – [www.iartes.pt](http://www.iartes.pt)

Portal da União Europeia – [http://europa.eu/index\\_pt.htm](http://europa.eu/index_pt.htm)

UNESCO – [www.unesco.pt](http://www.unesco.pt)

b) Legislação:

Lei nº53-A/2006, de 29 de Dezembro

Estatuto dos Benefícios Fiscais, aprovado pelo Decreto-Lei nº215/89, de 1 de Julho (artigos 56º – C, 56º – D, 56º – E, 56º – F, 56º – G e 56º – H)

Lei nº26/2004, de 8 de Julho

Circular nº2/2004, de 20 de Janeiro, da DSIRC

Despacho nº96 /2005 – XVII do Secretário de Estado dos assuntos Fiscais

### **5.1.3. Questões mais Pertinentes a Lembrar**

- Na concepção e gestão de projectos a elaboração de orçamentos é determinante.
- As fontes de financiamento devem ser diversificadas.
- As receitas próprias são fundamentais.
- Cumprir os prazos (das candidaturas) e ter em conta os calendários de decisão dos financiadores.
- Na angariação de financiamentos não devem pedir-se apoios, antes devem propor-se parcerias ou vender-se produtos.
- Os bens e serviços culturais têm muito valor (também na economia).
- Um bom dossiê de apoios e patrocínios não chega mas é meio caminho andado.

- Estar informado é indispensável, escolher o momento certo também, ser paciente e persistente é uma virtude.

Nota: Por vezes, muitas vezes, os fundos demoram a chegar!...

#### **5.1.4. Exercício de Aplicação**

Para um determinado projecto ou organização cultural (à escolha) determinar:

- a. Missão
- b. Objectivos
- c. Pequena sinopse
- d. Público-alvo
- e. Orçamento (fictício / estimativa)
- f. Estrutura do financiamento
- g. Modalidades de financiamento
- h. Empresas a contactar
- i. Candidaturas a apresentar
- j. Plano de promoção e divulgação
- k. Contrapartidas a oferecer

## 5.2 – FINANCIAMENTOS DE PROJECTOS SOCIAIS

**Marcos Olímpio**

### 5.2.1. Objectivos do módulo

Pretende-se que cada participante, no final do módulo, seja capaz de:

- Compreender a importância de que se reveste para os promotores locais a indispensabilidade das fontes de financiamento;
- Conhecer quais são as tendências e princípios que norteiam a atribuição de financiamentos a promotores locais;
- Identificar quais as consequências que daí advêm para os promotores locais e quais as medidas que se mostram aconselháveis para evitar situações críticas;
- Conhecer as principais fontes de financiamento nacionais, comunitárias e internacionais;
- Localizar os endereços, nomeadamente electrónicos das principais fontes de financiamento;
- Conhecer a importância de um dossier de patrocínio de apoios sociais.

### 5.2.2. Fontes de Financiamento

Geralmente uma intervenção realizada para combater um ou mais problemas exige disponibilidades financeiras que a nível local, uma ou mais entidade promotora local (Sem Fins Lucrativos ou Autarquia) não dispõe na totalidade, ou que lhe exigiria um grande esforço. É imprescindível que haja assim fontes de financiamento públicas (mas também privadas) que disponibilizem verbas necessárias para despesas, nomeadamente, correntes (pessoal, consumíveis, etc.) e por vezes para equipamentos (aquisições de viaturas, edifícios, computadores, etc.), as designadas despesas elegíveis.

A origem das referidas fontes de financiamento pode ser oriunda de uma das seguintes proveniências:

- a. Nacional,
- b. Comunitária,
- c. Internacional ou mista.

Face à responsabilidade que a nível local muitas Organizações Sem Fins Lucrativos e Autarquias têm vindo a assumir, ao intervirem sobre problemas que requerem a mobilização de recursos, nomeadamente financeiros, torna-se indispensável que os participantes detenham os conhecimentos indispensáveis sobre a questão das fontes de financiamento para que possam contribuir na resposta a problemas que ocorrem nas ZI onde se encontram inseridos.

A abordagem desta problemática requer que decisores e técnicos com responsabilidade nesta matéria aperfeiçoem os seus conhecimentos sobre esta matéria, começando com as fontes de financiamento que em termos mais gerais são:

- As Nações Unidas
- A União Europeia
- Os estados nacionais (no caso vertente Portugal)

Para além destas instâncias, há também organizações ou Agências que disponibilizam apoio financeiro a projectos de intervenção social. Encontram-se neste caso entre outras as seguintes:

- Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ)<sup>7</sup>
- Agência Norueguesa para Colaboração no Desenvolvimento (NORAD)
- Agência Sueca de Desenvolvimento Internacional (ASDI)
- Fundação Terre des Hommes<sup>8</sup>

As Nações Unidas disponibilizam apoios financeiros (através de alguns dos seus organismos), nomeadamente:

- Banco Mundial (BM)
- Organização Internacional do Trabalho (OIT)
- Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO)
- Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO)
- Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD)

No caso da União Europeia no ciclo 2003-2007 os apoios financeiros aos estados membros teve lugar através dos PIC (Programas de Iniciativa Comunitária: Equal,

---

<sup>7</sup> Ver <http://www.gtz.org.br/>

<sup>8</sup> Ver <http://www.tdh.ch/>. Sedeada na Suíça, esta Fundação financia essencialmente projectos de apoio à infância.

Interreg, Urban, Leader) e dos PNIC (Programas Nacionais de Interesse Comunitário: Quadros Comunitários de Apoio ou QCA, e Documentos Únicos de Programação ou DOCUP), programas estes apoiados em especial pelos Fundos Estruturais: Fundo Social Europeu, Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, Fundo de Coesão, Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola.

O QCA para Portugal incluiu os denominados PO, Programas Operacionais que podem ser Sectoriais ou Regionais.

Exemplos de PO Sectoriais, em grande parte associados às diferentes áreas governamentais, são entre outros os seguintes:

- Programa Operacional para a Educação (POE)
- Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS).
- Programa Operacional para a Saúde – Saúde XXI
- Programa Operacional para Agricultura e Desenvolvimento Rural
- Programa Operacional para Economia
- Quanto aos PO Regionais, em número de sete, são os que constam listados abaixo:
  - Programa Operacional da Região Norte
  - Programa Operacional da Região Centro
  - Programa Operacional de Lisboa e Vale do Tejo
  - Programa Operacional da Região Alentejo
  - Programa Operacional da Região do Algarve
  - Programa Operacional de Desenvolvimento Económico e Social dos Açores
  - Programa Operacional Plurifundos da Região Autónoma da Madeira

Em Portugal são também financiados projectos através do Orçamento Geral do Estado, com verbas provenientes por exemplo de receitas de jogo (caso dos ex PLCP e do actual PROGRIDE).

No actual ciclo de programação 2007-2013 a União Europeia apoia através dos Fundos referidos anteriormente, entre outros, os seguintes Programas de Iniciativas Comunitárias (PIC):

- Programa para o Emprego e a Solidariedade Social (PROGRESS) que vem substituir o Equal e visa conceder apoio financeiro à aplicação dos objectivos da União Europeia no domínio do emprego e dos assuntos sociais, de forma a contribuir para a realização dos objectivos da Estratégia de Lisboa, nomeadamente nas actividades de análise e de aprendizagem mútua, sensibilização e divulgação e o apoio aos principais intervenientes.
- Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER), que visa a melhoria do ambiente, a gestão do espaço rural e a qualidade de vida e para diversificar as actividades nas zonas rurais. Este programa financiará também estratégias de desenvolvimento local e acções de assistência técnica (projectos do tipo "LEADER").

Quanto ao Actual QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) que vigora em Portugal entre 2007 e 2013, inclui quatro prioridades estratégicas:

1. Aumentar a Qualificação dos Portugueses
2. Promover a Competitividade
3. Modernizar a Administração Pública
4. Valorizar o Território Português

O QREN Inclui ainda três Programas Operacionais Temáticos que são os seguintes:

1. Factores de Competitividade (suportado pelo FEDER);
2. Potencial Humano (suportado pelo FSE);
3. Valorização do Território (suportado pelo FEDER e FC).

A racionalidade correspondente ao estabelecimento de Agendas Operacionais Temáticas significa, fundamentalmente, que os Programas Operacionais são colocados ao serviço dos objectivos e prioridades de desenvolvimento de Portugal, seja no que respeita aos que assumem responsabilidades tendencialmente relativas ao território continental, seja no que se refere aos que respondem por actuações de âmbito regional.

Procura-se, deste modo, reforçar a coerência e a complementaridade de intervenção dos PO de natureza temática e dos PO regionais.

É no âmbito destas agendas temáticas que as organizações podem apresentar candidaturas para financiamento de projectos.



Não deixa de ter interesse uma referência ao facto de um projecto ser com frequência financiado por fundos de duas proveniências (da UE e do Estado Membro) ou três (as duas anteriores mais o financiamento de entidades parceiras, que em alguns casos têm de assegurar por exemplo  $\frac{1}{4}$  (25%) da verba que lhes é atribuída. Esta prática é designada por Princípio da adicionalidade<sup>9</sup>, que parece ser inspirado pelo princípio da subsidiariedade.

A par destes princípios que norteiam a disponibilização de fundos para apoio a projectos de natureza social, verifica-se que existe uma tendência para a redução progressiva dos montantes de financiamento e, num futuro a longo prazo a supressão de alguns desses financiamentos, o que exige dos promotores locais a necessidade de se apetrecharem atempadamente de soluções que garantam a viabilidade das organizações de que são responsáveis. Algumas organizações equacionam desde já a possibilidade de criação de valências e prestação de serviços que proporcionem entrada de receitas em montantes que possam fazer face às despesas inevitáveis.

#### **5.2.2.1. Fontes privadas de apoio social**

Enquadram-se aqui algumas Organizações Sem Fins Lucrativos.

As Empresas geralmente respondem mais a pedidos de patrocínio do que propriamente a pedidos de financiamento de projectos. Em alguns casos contribuem indirectamente através de Fundações.

Conforme já referido, entre as Organizações que financiam projectos sociais depara-se-nos as que geralmente se encontram vocacionadas para a cooperação com países menos desenvolvidos.

Estas organizações para além do financiamento que proporcionam, disponibilizam para o efeito modelos de candidatura, gestão e avaliação dos projectos que as entidades interessadas seguem para sua orientação ao longo das diferentes fases da intervenção.

#### **Elaboração de um dossier de patrocínio dos apoios sociais**

Conforme já referido acima há despesas elegíveis mas há outras que, ou não se encontram previstas, ou que podem ser ultrapassadas.

---

<sup>9</sup> Princípio que impõe que os apoios comunitários concedidos devem ser adicionais ao esforço de investimento público nacional, com vista a complementá-lo e nunca a substituí-lo (de modo a assegurar um impacto económico real).

Por exemplo aquando da realização de Encontros, Seminários, etc, em que há convidados nacionais ou internacionais para além dos materiais que são distribuídos aos participantes (pastas, canetas, etc.) é usual ofertar a esses convidados refeições, visitas, ou algumas recordações. Para não sobrecarregar financeiramente o projecto é usual nestas circunstâncias recorrer a patrocínios para disponibilizarem esses materiais, concederem ofertas ou assumirem algumas despesas.

De entre os patrocinadores salientam-se os organismos públicos no âmbito do poder central e do poder local, como sejam o Governo Civil e as Autarquias (Câmaras municipais, Juntas de Freguesia) e as Organizações Sem Fins Lucrativos, designadamente as Fundações e as Cooperativas. A par destes, existem algumas organizações privadas (empresas) que também patrocinam projectos sociais.

Convém portanto que dentro das organizações nas quais se recorre com frequência a pedidos de patrocínio, alguém da organização centralize esse processo, aumentando os conhecimentos sobre aspectos práticos que permitam assegurar uma eficácia crescente<sup>10</sup>, em termos de rotinas (que não deixam de ser importantes) a montante, no momento de execução e a jusante.

### **Boas Práticas**

Um dos problemas que se depara aos promotores de projectos é o reduzido período em que uma candidatura se encontra aberta, podendo por isso ser considerado como uma boa prática a elaboração de diagnósticos que permitam destacar problemas para atenuação dos quais, podem e devem vir a ser atempadamente candidatados projectos sociais.

#### **5.2.3. Questões mais pertinentes a lembrar**

- Qual a fundamentação da existência de fontes de financiamento a promotores locais
- Quais são as proveniências das fontes de financiamento mais conhecidas
- Quais as tendências e princípios que norteiam a atribuição de financiamentos a promotores locais
- Quais as consequências que daí advêm para os promotores locais

---

<sup>10</sup> O que poderá inclusivamente ser considerada de interesse para figurar num portfólio de competências.

- Qual é a importância de um dossier de patrocínio dos apoios sociais
- Quais são em Portugal no QREN os programas ao abrigo dos quais virão a ser concedidos financiamentos a projectos.

#### **5.2.4. Exercícios de aplicação**

- Demonstre porque é que se verifica a necessidade por parte dos promotores locais, de recorrer a fontes de financiamento disponibilizadas por autoridades nacionais e supra nacionais, para implementação de projectos que candidatam para intervenção na respectiva zona de actuação.
- Refira quais são as instâncias supra nacionais e nacionais que disponibilizam financiamentos para projectos candidatados pelos respectivos promotores
- Refira quais são as tendências e princípios que norteiam a atribuição de financiamentos a promotores locais
- Cite quais as consequências que daí advêm para os promotores locais e aponte algumas das soluções que devem ser atempadamente equacionadas para minimizar efeitos negativos
- Refira qual é a importância de um dossier de patrocínio dos apoios sociais
- Indique quais são em Portugal, no QREN 2007-2013, os programas ao abrigo dos quais virão a ser concedidos em Portugal financiamentos a projectos de intervenção local.

*Eugenio de Almeida*

FUNDAÇÃO  
EUGÊNIO  
ALMEIDA