

Guias Práticos | Handbooks



Centro Internacional de Formação

entrar >

Guia prático para desenhar e formular projectos a nível local

[OU COMO PASSAR DA IDEIA AO PROJECTO SEM DEMASIADO ESFORÇO]

PROGRAMA DELNET DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO LOCAL

<http://www.itcilo.org/delnet>

delnetportugues@itcilo.org

com o auspício de:





Prefácio

Estimados leitores,

Ao longo destes anos de trabalho no Delnet constatamos que em todos os territórios existe uma imensa riqueza de boas e inovadoras ideias para melhorar as condições de vida e promover o desenvolvimento. Contudo, transformar estas boas ideias em projectos realizáveis nem sempre é fácil.

As ideias e acções em prol do desenvolvimento local terão maiores possibilidades de alcançar resultados positivos na medida em que estejam bem planificadas, tanto do ponto de vista dos objectivos como dos recursos técnicos, humanos e financeiros e do cronograma de actividades. Por outro lado, só através de uma planificação sistemática e lógica, será possível facilitar a avaliação e obter financiamento de entidades nacionais e internacionais.

A nível internacional utilizam-se para o desenho e formulação de projectos algumas metodologias de grande sucesso que queremos apresentar-lhes. Acreditamos que estas não só lhes servirão para tornar mais efectiva e eficiente a execução de acções a nível local, para obter melhores resultados com recursos muitas vezes escassos, mas também constituirão um passo para ter acesso a recursos externos, sejam estes financeiros, humanos ou técnicos.



Estas são as razões que nos levaram a tomar a decisão de preparar este guia, que esperamos seja prático, útil e de leitura agradável.

O guia, elaborado ao redor da experiência concreta de um imaginário agente de desenvolvimento, foi possível graças ao trabalho de grupo dos colegas do Delnet e, especialmente, de José Manuel Pinotes, tutor do programa e “alma mater” desta publicação. A ele e a toda a equipa, o meu agradecimento.

Esperamos que o guia prático Delnet para desenhar e formular projectos a nível local vos ajude a conseguir o maior dos sucessos com os vossos projectos de desenvolvimento.

Ángel Vidal

Programme Manager Delnet

Centro Internacional de Formação da
Organização Internacional do Trabalho

Maio de 2005



Índice

1. Introdução	8
2. Eu, Agente de Desenvolvimento Local.....	10
2.1. O território onde actuo.....	11
2.2. A organização onde trabalho	12
2.3. O que faço.....	19
3. Uma ideia para o meu território.....	22
3.1. Qual?	22
3.2. Porquê?.....	25
4. Como concretizar a nossa ideia?.....	28
4.1. Porquê um projecto?.....	28
4.2. As razões para este projecto (a fundamentação)	31
5. Como formular o projecto?.....	35
5.1. Que método utilizar? (Metodologia do Quadro Lógico)	35
5.2. Quais as etapas a seguir?	38
6. O nosso projecto.....	43
6.1. O contexto	44



Página de rosto | Prefácio | Ir ao início do capítulo: 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9

capítulo

Índice

página

 5 

6.2. O(s) Problema(s) a resolver.....	52
6.3. A árvore de objectivos, a selecção das alternativas e estratégia	59
6.4. Os destinatários e a localização do projecto	70
6.5. O quadro institucional	72
6.6. Os objectivos e os indicadores	75
6.7. Os resultados e as actividades	80
6.8. Os recursos	84
6.9. O orçamento e o plano de financiamento.....	87
6.10. Os factores externos e as obrigações prévias.....	91
6.11. O cronograma de execução	94
 7. Alguns aspectos chave a considerar:	
seguimento, avaliação e sustentabilidade	99
7.1. Para melhorar a execução do nosso projecto	99
7.2. Para facilitar o acompanhamento (monitoramento) do nosso projecto	101
7.3. Para assegurar a avaliação do nosso projecto.....	103
7.4. Para garantir a sustentabilidade do nosso projecto.....	107
 8. Para finalizar..... 117	
8.1. Os principais erros a evitar	117
8.2. Que pontos fortes tem o nosso projecto?.....	121
8.3. E agora, o que fazer com o documento de projecto?	122
 9. Para saber mais 124	



Índice conceitual

> ADEL (Agência de desenvolvimento local)	14
> Modelos	15
> Áreas de intervenção	15
> Estrutura organizativa e funcional	17
> Agente de Desenvolvimento Local	19
> Funções	19
> Competências	20
> Dificuldades	21
> Centro local de serviços	25
> Acções	26
> Documento de projecto.....	29
> Funções	30
> Formulação do projecto.....	38
> Etapas.....	38
> Matriz (modelo).....	41
> Desenvolvimento do projecto	44
> O contexto	44
> Problema focal.....	55
> Árvore de problemas	58
> Árvore de objectivos	60
> Justificação	61
> Estratégia.....	63
> Tipo de intervenção	66
> Destinatários	70
> Localização	70



Página de rosto | Prefácio | Ir ao início do capítulo: 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9

capítulo

Índice

página

 7 

> Metodologia do Quadro Lógico	72
> Objectivo geral.....	75
> Objectivo específico.....	76
> Indicador	77
> Meios de verificação	78
> Resultados	80
> Actividades.....	81
> Recursos.....	84
> Orçamento	87
> Plano de financiamento	88
> Os factores externos	91
> Obrigações prévias (pré-requisitos)	93
> Cronograma.....	94
> Acompanhamento.....	100
> Plano de trabalho.....	101
> Relatório de progresso	102
> Avaliação	103
> Tipos de avaliação	104
> Sustentabilidade	107
> Desenvolvimento sustentável	107
> Metodologia do Quadro Lógico	35
> Vantagens	35
> Desvantagens potenciais	37
> Plano estratégico	29
> Programa	29
> Projecto.....	29



1 : Introdução

Em numerosas ocasiões, profissionais e técnicos com experiência encontram dificuldades no momento de passar ao papel inquietudes e ideias transformadoras do território e de desenhar e formular projectos de desenvolvimento local. Efectivamente, passar de uma ideia a uma acção concreta e planificada requer um certo rigor metodológico, considerado muitas vezes como muito mais difícil do que realmente é. Este guia pretende aproximar do leitor estas metodologias de forma acessível e amigável, através de um caso prático: o relato de António Garcia, agente de desenvolvimento de Palanca, uma pequena região imaginária de um País no qual as autoridades e cidadãos lutam para conseguir melhores condições de vida.

Com este exemplo se assinalam, de maneira detalhada e prática, os passos a seguir na passagem da “ideia” ao “projecto”. A Agência de Desenvolvimento de Palanca, de acordo com as prioridades de desenvolvimento económicas, sociais e políticas recentemente consensualizadas pelos principais actores sócio-económicos no âmbito do Plano Estratégico de Palanca, propôs-se estimular e apoiar o desenvolvimento empresarial mediante a criação de um Centro Local de Serviços para Empresas.

Para formular o projecto de criação do Centro seguir-se-ão uma série de passos e etapas: a apresentação do contexto, a análise dos problemas, a



identificação dos objectivos, resultados e indicadores e a selecção da melhor alternativa, a contabilização dos recursos necessários, a apresentação do orçamento e cronograma. A Metodologia do Quadro Lógico (MQL), uma das mais utilizadas a nível internacional, será a aplicada para desenhar o projeto visto que assegura, de forma sistémica e lógica, o cumprimento de cada uma destas etapas.



2 : Eu, Agente de Desenvolvimento Local

- : 2.1. O território onde actuo
- : 2.2. A organização onde trabalho
- : 2.3. O que faço

Sou o António Garcia, um agente de desenvolvimento local e trabalho numa Agência de Desenvolvimento Local onde participam cinco Municípios da região de Palanca. A região possui um Plano de Desenvolvimento Estratégico, elaborado e aprovado com ampla participação de todos os actores locais, que define as grandes prioridades e os objectivos do tipo de desenvolvimento local que queremos implementar em nosso território. Evidentemente, para poder alcançar os objectivos fixados no plano é necessário desenhar e implementar iniciativas concretas, as quais deverão assumir a forma de programas e/ou projectos. Dados os índices de desemprego e o baixo nível de rendimentos dos poucos cidadãos que desenvolvem alguma actividade, por conta própria ou de um empresário, o Plano de Desenvolvimento de meu território tem como um dos seus objectivos prioritários **a promoção de iniciativas empresariais**, sobretudo de pequena dimensão, **que contribuam para melhorar o emprego e o rendimento dos cidadãos**.



Para começar, dar-vos-ei, de forma concisa e breve, alguns elementos que vos permitirão compreender algumas das características mais marcantes de meu território, da organização onde trabalho e da minha função nessa organização. Vamos a isso!

2.1. O território onde actuo

A região de Palanca situa-se no interior, a cerca de 300 quilómetros da capital do país e numa zona essencialmente rural. A capital da minha região é a cidade de Matai, onde se concentra uma parte significativa de sua população; para além do município sede, existem na região mais quatro municípios.

A evolução recente da estrutura populacional revela uma progressiva concentração da população nos aglomerados de maior dimensão (superior a 5.000 habitantes). As áreas rurais perdem população de forma continuada, quer para aqueles aglomerados quer para o exterior da região.

A economia da região assenta sobretudo na agro-pecuária, silvicultura, comércio retalhista, indústria alimentar e turismo (restauração e hotelaria), destacando-se ainda o papel da administração pública e das actividades de prestação de serviços sociais, privados e públicos.

A população activa divide-se em: 48,6% no sector primário (agro-pecuária), 21,7% no sector secundário (incluindo a construção civil) e 29,7% no sector terciário (serviços administrativos).

Os níveis de subemprego e de desemprego crónico traduzem-se nos bai-

1. Para mais detalhes sobre a minha região ver ponto 6.



xos níveis de rendimento de muitas famílias e mesmo na existência de franjas da população que se encontram em situação de pobreza.

Entre os principais actores locais, incluem-se os órgãos municipais, Executivo e Conselho Municipal, eleitos por sufrágio universal para mandatos com a duração de quatro anos. Os empresários estão organizados, por sector de actividade, nas Associações dos Agricultores e da Indústria, Comércio e Hotelaria, dos Industriais e do Comércio e Hotelaria. Recentemente, foi criada a Associação da Pequena Indústria Artesanal que, pelo número de associados que envolve e pelo seu potencial de crescimento, tem vindo a assumir um papel de relevo.

2.2. A organização onde trabalho

Como vos referi, trabalho numa agência de desenvolvimento local que surgiu como resultado da consciência que as administrações municipais têm da necessidade de revalorizar o seu papel como dinamizadoras do tecido económico e social, no quadro de um processo em que vem assumindo cada vez mais como prioritária a prestação de serviços em áreas como a promoção sócio-económica, a promoção da criação de empresas e de emprego.

Dada a complexidade da gestão do desenvolvimento local, os actores locais, públicos e privados, optaram por um modelo de gestão que permitisse a associação e a colaboração entre os vários municípios da região e as organizações representativas dos principais actores sócio-económicos. Foi assim que surgiu na região uma nova entidade, a **Agência de Desenvolvimento de Palanca** (ADEPA), onde se associaram as administrações públicas e



as organizações representativas dos principais actores sócio-económicos, num total de 35 parceiros representantes de todos os sectores.

A constituição da ADEL, não foi um processo fácil. Várias etapas foram percorridas, desde a **sensibilização**, a **promoção**, a **constituição** e a **legalização**, a difícil fase de **arranque** em que tudo se tinha de criar a partir do zero e, neste momento, pensamos que já atingimos um nível de desenvolvimento em que entramos decisivamente na etapa de **consolidação**, a qual será crucial para a nossa afirmação como órgão dinamizador do desenvolvimento local.

Dos conturbados e difíceis momentos iniciais, gostaríamos de destacar duas questões a que tivemos de responder e que foram fundamentais na configuração do modelo que a nossa ADEPA acabou por assumir:

2.2.1. Como assegurar a participação dos actores locais, públicos e privados?

Não foi tarefa fácil mobilizar os parceiros locais para participarem na nossa Agência, não obstante, todos reconhecermos que, sem uma efectiva cooperação, seria muito difícil atingirmos o objectivo de contribuir para a reactivação de nosso território. A ausência de uma cultura de participação e de trabalho conjunto e a prevalência de atitudes isoladas e individualistas, mesmo quando se trata de enfrentar problemas que a todos afectam, foram obstáculos que superámos com o objectivo de envolver, para além daqueles que já têm uma acção directa no desenvolvimento local, todas as estruturas, organismos e pessoas que, pela sua missão ou pela sua acção, têm uma posição e um papel na engrenagem das trocas locais. Assim, para mobilizamos todos



os actores locais de desenvolvimento, **sem exceção nem exclusividade**, tivemos que os identificar e precisar, por um lado, as missões, meios, campos de intervenção e contribuição de cada um deles e, por outro, as relações (formais e informais), as lideranças a as redes de comunicação existentes ou que se deveriam constituir.

No estabelecimento de uma **efectiva cooperação**, que conduziu àquilo que hoje é a nossa Agência, foi indispensável que muitos abandonassem o tradicional “espírito de capela”, segundo o qual cada um deve defender a sua parcela e investir o essencial do seu tempo e energia para defender “seu” território e, assim, anular e combater as iniciativas tomadas por outros sobre o que considera terreno exclusivo das suas acções.

Todo este esforço, não foi em vão. Hoje, a nossa Agência beneficia de todo o trabalho de sensibilização desenvolvida em sua etapa inicial e um dos seus pontos fortes reside precisamente no facto de que, desde os seus primórdios, o seu funcionamento se baseia numa efectiva participação de todos os actores de nosso território.

ADEL >
Modelos >

2.2.2. Que modelo de Agência adoptar?

Existiam várias opções, desde uma **ADEL criada e gerida pela administração local** e que operaria como mais um departamento municipal até uma **ADEL totalmente privada**, passando por uma **ADEL entidade ou sociedade mista**. Acabámos por optar por uma Agência de tipo misto, com participação pública e privada, personalidade jurídica própria e plena autonomia de funcionamento, pois este modelo, baseado na posse de uma percentagem do capital



pelos agentes sociais e económicos da zona e o restante pelas administrações locais apresenta as vantagens, entre outras, de permitir uma certa **flebilidade operativa**, a **participação público-privada** e proporcionar **capacidade para combinar o carácter de serviço público com a viabilidade económica e financeira**, ao incorporar, na gestão da agência, uma dimensão empresarial e um forte comprometimento de todos os actores com os resultados obtidos.

A ADEPA nasceu assim como um instrumento criado para operacionalizar as estratégias de desenvolvimento local, isto é, para promover a actividade produtiva, a inovação e o desenvolvimento tecnológico, para enfrentar os problemas de desemprego e de desequilíbrios sócio-económicos, em síntese, para gerir as mudanças estruturais requeridas pelo meu território.

As áreas de intervenção da ADEPA foram definidas em função das características e das condições do nosso território de intervenção, estando definidos como campos de actuação:

Áreas de
intervenção >

Animação sócio-económica para favorecer a criação e o desenvolvimento de empresas. Neste campo, incluem-se as seguintes linhas de acção:

- Promoção do território em que a agência actua.
- Informação.
- Assessoria e orientação, incluindo a formulação, o acompanhamento e a avaliação de projectos.
- Assistência técnica especializada a empresas e a agentes sócio-económicos.
- Formação.



- Intermediação e informação em matéria de financiamento.

Promoção e melhoria das infra-estruturas para facilitar a criação e implementação de actividades produtivas. Neste domínio, as linhas de acção são as seguintes:

- Apoio ao desenvolvimento de centros de empresas e de formação.
- Promoção de solos industriais.
- Promoção de incubadoras (nínhos) de empresas.

Programas e projectos de investigação e desenvolvimento para apoiar a inovação, a sustentabilidade e as melhorias da estrutura do território.

Neste campo, as linhas de acção são:

- Estudos de viabilidade.
- Estudos de impacto ambiental.
- Promoção da inovação e da introdução de novas tecnologias.
- Projectos de intercâmbio e trabalho em rede com parceiros nacionais e internacionais.

A estrutura organizativa da ADEPA é suficientemente flexível para se adequar às contínuas necessidades de mudança ao longo do tempo em função das mudanças do contexto sócio-económico, da evolução do número e da envergadura dos projectos em curso e das novas necessidades da zona. Esta flexibilidade é uma das vias escolhidas para garantir estratégias de actuação mais dinâmicas e participativas.



Estrutura
organizativa e
funcional >

A estrutura organizativa e funcional interna tenta conciliar o objectivo de representação dos diferentes actores que nela participam e uma certa simplicidade que reduza os custos de funcionamento, tornando-os compatíveis com os meios financeiros disponíveis. Os seus órgãos e as respectivas composição e funções são os seguintes:

Conselho de Administração

É formado pelos representantes legais de cinco das entidades que participam directamente na propriedade da ADEPA e pelo seu director executivo. Compete-lhe:

- A formulação de objectivos gerais
- A definição das linhas gerais de intervenção da Agência
- A aprovação do plano estratégico de gestão
- A avaliação semestral de resultados.

Director Executivo

Escolhido pelo Conselho de Administração para desenhar políticas e propor projectos que concretizem os objectivos gerais da agência. As suas funções são:

- Coordenar e supervisionar a realização do plano estratégico de gestão
- Tomar decisões político-administrativas importantes
- Decidir em caso de conflito
- Coordenar e animar a equipa técnica da ADEPA.



Equipa Técnica

É o coração operativo da ADEPA. Pode prestar os seus serviços directamente e/ou em colaboração com outras instituições e empresas especializadas, cabendo-lhe, neste último caso, acompanhar a qualidade dos serviços oferecidos por terceiros. As suas principais funções são:

Apoio à formulação, acompanhamento e avaliação de estudos e projectos

- Assistência às empresas da zona e aos potenciais novos empreendedores.
- Informação e mediação relativa a subvenções e financiamento (incluindo atracção de investidores externos)
- Assistência à implementação de projectos e execução directa de projectos especiais
- Coordenação do trabalho em rede com outras instituições
- Documentação, publicações, bases de dados.

Para além destes órgãos, a ADEPA dispõe ainda de uma pequena área de administração (dois funcionários) a quem compete a gestão administrativa, da contabilidade e do pessoal. Pontualmente, a agência recorre a consultores externos para a realização de trabalhos técnicos especializados.

A ADEPA encontra-se, como referimos, na transição do período de arranque para uma fase de consolidação. Nesta etapa, já participou activamente na elaboração do **Plano Estratégico de Desenvolvimento de Palanca**, o qual constitui um instrumento de referência essencial para o desenho de todas as actividades em prol do desenvolvimento da região.



2.3. O que faço

Como agente de desenvolvimento local, sou membro da equipa técnica e ocupo-me, em particular, das actuações de animação sócio-económica que visam favorecer a criação e o desenvolvimento das empresas no território.

Como agente de desenvolvimento devo trabalhar com a minha agência em perfeita sinergia; para a comunidade e para a sociedade civil do meu território represento um ponto de referência, pela que a minha função requer uma boa capacidade de comunicação e de trabalho, o que para muitos cidadãos será o reflexo daquilo que se espera do modelo de desenvolvimento local que tento promover.

Em concreto, as minhas funções na ADEPA são as seguintes:

- Actuo como facilitador, animador e catalisador do desenvolvimento, não sendo eu próprio o gestor desse desenvolvimento.
- Sou um profissional (não um voluntário) que deve, para além dos conhecimentos técnicos, estar comprometido com um processo de mudança e melhoria do meio em que actuo.
- Apoio os empresários que já se encontram estabelecidos em meu território ou que se propõem iniciar um negócio.
- Intervenho junto das administrações municipais e outras autoridades no sentido de promover o melhor ambiente para o crescimento sustentável dos negócios e, assim, facilitar o crescimento do emprego e das oportunidades de rendimento para os meus concidadãos.
- Presto assistência técnica ao desenho, acompanhamento e controlo de



projectos específicos e também na procura de alternativas de financiamento para esses projectos de desenvolvimento.

- Sou um entre outros actores do desenvolvimento local, mas devo provar no meu trabalho quotidiano que sou dos mais comprometidos com a acção prática no terreno.

Competências >

Estou ciente que a comunidade espera que, como agente de desenvolvimento local, eu tenha:

- Uma **visão** clara das possibilidades de desenvolvimento futuro.
- **Capacidade de liderança** para gerar consenso sobre cada projecto colectivo de desenvolvimento futuro que integre os esforços do conjunto da população.
- **Habilidade** para chegar a acordos e evitar divisões e susceptibilidades, sendo um facilitador do diálogo, da concertação e do consenso.
- **Capacidade técnica** para disponibilizar a assessoria necessária no momento próprio e, sobretudo, a informação suficiente acerca de quem contactar para a solução de problemas concretos.

Em conclusão, a realização das minhas tarefas exige um esforço regular e eficaz, capacidade de análise, uma boa experiência na coordenação de projectos e actividades, na elaboração de projectos e relatórios, na preparação e controle de orçamentos e conhecimentos de informática e de gestão. O sucesso do meu trabalho depende fundamentalmente, para além dos meus conhecimentos, das minhas atitudes para com a comunidade e do meu com-



Dificuldades >

promisso com a mesma, condições que considero indispensáveis para ultrapassar as dificuldades com que me deparo no exercício da minha actividade.

E essas dificuldades não são poucas. Entre os problemas que encontro, para além daqueles de carácter pontual resultantes da maior ou menor complexidade técnica própria de algumas situações, posso incluir a **escassez de recursos**, sobretudo financeiros, para executar algumas iniciativas que me parecem válidas, a **reduzida formação** dos recursos humanos e, por vezes, a **dificuldade para reter os mais qualificados**, as **barreiras culturais** para estimular e fomentar, na região, os valores empresariais, o espírito empreendedor e a importância da pequena iniciativa empresarial como geradora de emprego, riqueza e rendimento. Como pano de fundo para a superação destes obstáculos, pode-se considerar que o **estabelecimento de consenso** e o **estímulo à participação** de uma ampla variedade de actores, com distintos interesses e motivações, constitui uma missão permanente e nem sempre fácil de realizar.



3 : Uma ideia para o meu território

[: 3.1. Qual?](#)

[: 3.2. Porquê?](#)

3.1. Qual?

Ao longo das últimas décadas, a minha região tem revelado grande incapacidade para fixar a sua população, o que se traduziu em expressivos contingentes de emigrantes, direcionados sobretudo para o litoral, mas também para alguns países vizinhos. Só na década de 70, a região perdeu quase 1/4 dos seus efectivos populacionais.

O processo de despovoamento tem-se generalizado a quase todo o território, sendo particularmente intenso nas áreas rurais, o que agravou o contraste rural/urbano. Com excepção da sede da região, os restantes municípios perderam, no decénio entre 1981/1991, 11.2% da sua população e apresentaram um saldo migratório negativo de perto de 15 mil habitantes (cerca de metade do registado para toda a região, no mesmo período), originando que o **problema demográfico** atingisse proporções que põem em perigo a sustentabilidade de qualquer estratégia de desenvolvimento.

Esta situação não é inédita, pois ocorre também em outras regiões rurais.



Assim, no meu país, tem-se acentuado a polaridade entre as grandes zonas industriais de forte actividade económica baseada no desenvolvimento impulsionado pelos grandes investimentos públicos ou privados e as zonas, como a minha região, onde a actividade económica é reduzida e onde os grandes investidores não têm qualquer interesse. Desta forma, têm-se agravado os **desequilíbrios regionais**, com os inerentes movimentos da população, devido ao facto de as oportunidades de emprego e as empresas que o proporcionam se concentrarem quase exclusivamente nas zonas descritas em primeiro lugar.

A minha região optou, no seu **plano estratégico**, por um modelo de desenvolvimento económico que fomenta o território e as suas potencialidades como motor de novas actividades económicas e de criação de emprego através de um melhor aproveitamento dos recursos humanos, técnicos e financeiros locais. Assim, apostámos decisivamente em experiências de desenvolvimento baseadas na potencialização da criação e do desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas, de formas empresariais associativas e de fomento e/ou revalorização do auto-emprego.

Estas experiências, que se podem designar como representativas do chamado **desenvolvimento endógeno**, devem assentar ainda no trabalho em rede de todo o tecido económico da região. A maximização do endógeno não significa que tenhamos deixado de lado a captação de investimento, tecnologia ou saber-fazer externos ao nosso território.

O contexto descrito obrigou as autoridades públicas, os actores sócio-económicos e os cidadãos em geral a assumirem iniciativas pessoais e colectivas que ofereçam alternativas à falta de emprego. Como consequência, a



criação de empresas, de empregos e, de uma forma mais vasta, a **ampliação das oportunidades de geração de rendimentos** assume-se como um eixo central do Plano Estratégico de Desenvolvimento Local, pois constitui uma prioridade fundamental dos cidadãos, das administrações públicas e dos actores sócio-económicos locais.

No entanto, a experiência da nossa Agência tem provado que as dificuldades no arranque de projectos empresariais não são poucas pois os auto-empregados, os micro ou pequenos empresários, os empreendedores em geral enfrentam um enorme conjunto de problemas básicos para iniciarem ou consolidarem os seus negócios. Entre esses problemas destacam-se o difícil acesso à informação, a insuficiente formação e capacidade de gestão, a aptidão para lidar com os mercados, as dificuldades administrativas para a criação de empresas, os problemas no acesso ao financiamento para a criação de empresas ou para o seu desenvolvimento.

Tais dificuldades, traduzidas em elevados níveis de insucesso empresarial, despertaram, em mim e nos meus colegas da ADEPA, a necessidade de algo fazer para melhorar **o apoio** que as estruturas e instituições ligadas ao desenvolvimento local prestam **às pequenas iniciativas** que demonstraram ou demonstram uma maior capacidade, não somente para gerar riqueza e rendimento, mas também emprego. Muitas iniciativas empresariais não teriam fracassado se, no nosso próprio território, tivessem à sua disposição instrumentos ágeis e efectivos de apoio e assessoria.

Daqui surgiu a ideia de propor a criação de um **centro local de serviços para as empresas** que facilitasse o êxito de todo os actuais ou novos empreendedores económicos na nossa região.

Centro Local de
Serviços >

3.2. Porquê?

A ideia de criar um **Centro Local de Serviços** surgiu para proporcionar, às empresas e aos seus proprietários, um instrumento que as ajude a ultrapassar alguns dos inconvenientes que, não obstante as suas inúmeras vantagens, reconhecemos existirem no nosso modelo de desenvolvimento endógeno, nomeadamente:

- Reduzida escala produtiva e de comercialização;
- Menor experiência nos mercados, sobretudo dos externos à região;
- Dificuldade no acesso a créditos;
- Diminutas margens de lucro;
- Insuficientes nível tecnológico e capacidade de investimento em inovação e melhoria da produção;
- Menor disponibilidade de tempo, recursos e oportunidades para formação e actualização;
- Maior dificuldade no acesso a assistência e assessoria técnica e a informação actualizada sobre os mercados e as tecnologias;
- Deficiente capacidade de gestão;
- Maior dificuldade para aceder a serviços comerciais.

Os empreendedores debatem-se, assim, com **inúmeros problemas para conseguirem fazer vingar um negócio**, por mais válido que ele seja à partida. Nesta linha, para que a nossa política de desenvolvimento local tenha real incidência na criação de empresas, empregos e rendimento deveremos



melhorar significativamente o apoio disponibilizado a todos aqueles que consideram a criação do seu próprio negócio como uma via de saída para o seu futuro profissional. Tal requererá uma intervenção estruturada e continuada, pois as iniciativas pontuais e dispersas, se bem que positivas no essencial, não conseguiram inverter, de forma sustentada, a situação descrita.

Como poderá, então, o futuro Centro Local de Serviços ajudar ao desenvolvimento das empresas na região? Em primeiro lugar, deverá concentrar os seus esforços em proporcionar respostas aos problemas reais das empresas. Por outras palavras, o Centro Local de Serviços deverá concentrar as suas acções de apoio na **procura de soluções para:**

Acções >

- ▲ **Disponibilizar informação** para estimular o aparecimento de novas ideias empresariais e o crescimento das iniciativas já existentes.
- ▲ **Apoiar aqueles que têm uma ideia empresarial** para a transformar em projecto viável.
- ▲ **Facilitar o acesso** dos empresários, potenciais ou já estabelecidos, a esquemas adequados de **formação** em gestão empresarial.
- ▲ **Prestar apoio em matéria de acesso a créditos** ou outras formas de financiamento para assim facilitar o arranque dos projectos de micro e pequenas empresas.



- ▲ Organizar programas de assistência técnica que permitam que gente de negócio progredirem e terem menos dificuldades na gestão da sua micro ou pequena empresa.

- ▲ Facilitar e, na medida do possível, simplificar, os trâmites burocráticos necessários para constituir e legalizar uma empresa.



4 : Como concretizar nossa ideia?

- : 4.1. Porquê um projecto?
- : 4.2. As razões para este projecto (a fundamentação)

4.1. Porquê um projecto?

Para concretizarmos a nossa ideia de Centro Local de Serviços não bastará um mera análise ou uma declaração de boas intenções, mas sim um documento que seja um instrumento prático ao serviço do território e dos seus habitantes e que nos permita actuar sobre a realidade sócio-económica envolvente e melhorá-la. O nosso intento será assim concretizado através da formulação de um **projecto**, o qual partirá naturalmente da ideia inicial que já possuímos de Centro Local de Serviços e que traduz, no essencial, o que achamos haver a fazer neste domínio.

Estamos conscientes de que uma má ideia nunca pode dar origem a um bom projecto, mas uma boa ideia não dará lugar, automaticamente, a um bom projecto. A nossa experiência tem ainda demonstrado que o documento a desenhar – que designaremos por **documento de projecto** – deverá estar claramente formulado, com articulações lógicas entre os recursos requeridos, as actividades planificadas, os resultados esperados e os objectivos, re-



flectindo, em última instância, as mudanças a serem produzidas e que contribuirão para a solução dos problemas identificados.

Mas, verificamos que a nossa região já tem um Plano Estratégico e estão em curso vários programas de desenvolvimento. **Qual será, então, a diferença entre “plano estratégico”, “programa” e “projeto”?**

Projeto >

Um **projeto** é um conjunto planeado de actividades inter-relacionadas e coordenadas concebidas para atingir certos objectivos específicos, através de um dado orçamento e num determinado período de tempo. Um projeto faz geralmente parte de uma realidade mais ampla, como um programa de desenvolvimento ou um plano estratégico, para o qual ele apenas proporciona uma contribuição.

Programa >

Um **programa** é um quadro coerente de acções para atingir certos objectivos globais, incluindo conjuntos separados de actividades que estão orientadas para atingirem determinados objectivos específicos. Inclui intervenções numa maior escala do que um projeto e pode incluir vários projectos cujos objectivos específicos estão ligados à concretização de objectivos comuns de mais alto nível.

Plano estratégico >

Um **plano estratégico** é um instrumento que resulta de um processo amplo de análise, consultas e busca de consensos entre os diferentes actores locais e que permite desenhar uma visão do futuro desenvolvimento, definindo as grandes prioridades e os objectivos do que queremos para o nosso território, tendo em conta a sua situação actual, as suas forças e fraquezas e as ameaças e oportunidades



existentes para concretizar os objectivos de curto, médio e longo prazos aí estabelecidos.

Demos assim início a um processo de discussão onde muitos dos actores locais nos questionaram ainda sobre se haveria realmente necessidade de “**perder tempo**” a formular um documento de projecto para criar o Centro Local de Serviços. Fomos, assim, obrigados a esclarecer os nossos parceiros de que um **documento de projecto tem três funções distintas**:

**Documento de
projeto >**

Funções >

CONTRATO

Um documento de projecto é um contrato que envolve, geralmente, três parceiros: o território onde se vai executar (no nosso caso, representado pelas autoridades municipais), a agência de execução (a Agência de Desenvolvimento) e a(s) fonte(s) de financiamento (recursos da própria agência e do governo central).

GUIA PARA A PLANIFICAÇÃO

O documento de projecto descreve a situação que suscitou o aparecimento do projecto e explica as razões pelas quais é realizado. Estabelece o plano do que será feito, do que será produzido, quando e por quem; descreve também a situação prevista no termo do projecto e o que é esperado acontecer após o seu final.

BASE PARA A AVALIAÇÃO

O documento de projecto fornece a base essencial para identificar a relevância, a efectivida-



de, a eficiência e a sustentabilidade de um projecto. Estabelece os critérios pelos quais o seu sucesso (ou o insucesso) poderá ser avaliado.

4.2. As razões para este projecto (a fundamentação)

Já não tendo mais dúvidas sobre a importância de desenhar um documento de projecto, tratámos de rever, em concertação com os nossos parceiros locais, quais as **razões** que, **à partida**, nos levavam a formular especificamente o documento de projecto “Centro Local de Serviços para Empresas”. Por outras palavras, **quais os fundamentos que nos levam a efectuar este exercício?**

Em concreto, trata-se de explicar: **1)** qual a ligação entre a ideia do Centro Local de Serviços e a análise que fizemos da realidade e **2)** quais são as razões que justificam e fundamentam a sua existência, incluindo a forma como o projecto se insere nas grandes linhas mestras do plano estratégico do nosso território.

Esta será uma abordagem inicial, que posteriormente será aperfeiçoada quando desenharmos o nosso projecto. O seu propósito é esclarecer todos os interessados, quer do grupo de trabalho quer das instituições de que dependemos, sobre os motivos que nos levam a propor um percurso que nos conduzirá ao desenho do projecto.



EIS O RESUMO DAS IDEIAS QUE NOS LEVAM A DESENHAR O PROJECTO

- Quebras acentuadas dos efectivos populacionais e envelhecimento dos residentes, como resultado da forte migração.
- Escassas oportunidades de emprego e de rendimento, traduzidas por índices de desemprego e subemprego elevados
- Incapacidade dos outros sectores económicos absorverem a população activa que abandona a agricultura.
- Existência de vastas potencialidades económicas insuficientemente aproveitadas
- Espírito empreendedor limitado, se bem que a população mais jovem revele iniciativa e interesse em "trabalhar por conta própria".
- Reduzida sustentabilidade das unidades económicas que se estabelecem na região, traduzida numa elevada taxa de "mortalidade" das iniciativas empresariais desenvolvidas.
- Existência de um Plano Estratégico de Desenvolvimento que estabelece como prioridade o desenvolvimento da iniciativa empresarial.
- Interesse e disponibilidade dos actores locais para apoiarem e participarem no projeto de criação de um Centro Local de Serviços.
- Agência de Desenvolvimento (ADEPA) em fase de consolidação e resultante de uma ampla parceria público-privado.
- A ADEPA tem como um dos seus campos de intervenção a animação sócio-económica para favorecer a criação e o desenvolvimento de empresas.



Justificação inicial do projecto

Vai-se conceber um projecto de criação de um Centro Local de Serviços para as Empresas, visando:

Melhorar a formação empresarial. O saber fazer da generalidade dos empresários não é algo que se improvisa. Em geral, aprende-se tanto pela experiência de si próprio como pela informação e a experiência dos outros. Uma boa formação empresarial é decisiva para possuir tanto a capacidade técnica como de organização e de gestão.

Reforçar a capacidade para passar das ideias a projectos válidos de empresa. Como e por onde começar? Para concretizar um projecto é útil dotar-se de um plano de actuação. Neste plano, dever-se-ão desagregar e definir todos os aspectos do processo de produção ou de prestação de serviços. Deve-se preparar tanto o cálculo dos recursos materiais como o dos humanos

Contribuir para ultrapassar as dificuldades de financiamento. O início de uma actividade empresarial tem como base a capacidade de financiamento do projecto.

Ajudar a suprir as dificuldades na gestão. O sistema de organização e gestão da empresa (ainda que seja uma micro empresa ou uma empresa familiar) é uma das chaves para o seu bom funcionamento. As dificuldades podem surgir tanto no campo dos recursos materiais e humanos como na gestão financeira.

Facilitar o relacionamento com a administração pública. A complexidade das relações com a administração pública constitui uma fonte de possíveis problemas. São muitos os



trâmites e as accções que a legislação exige, pelo que se deve considerar a forma de diminuir os gastos em tempo e dinheiro. Uma boa gestão e informação da fiscalidade, dos seguros sociais, das licenças municipais etc. ajudará a minimizar, na medida do possível, as dificuldades que a burocracia implica para a iniciativa empresarial que se estabeleça ou se possa expandir.

Na etapa de formulação do projecto, iremos equacionar devidamente os problemas (e entre eles o problema focal - o eixo central da problemática analisada) que suscitam a formulação da proposta, assim como os objectivos (por ordem de prioridade) que nos propomos atingir com a sua execução.



5 : Como formular o projecto?

: 5.1. Que método utilizar? (Metodologia do Quadro Lógico)

: 5.2. Quais as etapas a seguir?

Clarificados os aspectos gerais do nosso projecto, iremos passar, eu e a equipa que me acompanha nesta tarefa, à fase da sua formulação. Contudo, deveremos antes escolher que modelo iremos utilizar e quais as etapas a seguir nesse exercício.

**Metodologia do
Quadro Lógico >**

5.1. Que método utilizar? (Metodologia do Quadro Lógico)

A equipa onde que integro, depois de estudar a bibliografia disponível sobre elaboração de projectos, decidiu utilizar a Metodologia do Quadro Lógico (MQL) pois ela apresenta imensas **vantagens** quando se trata de formular um documento de projecto. Entre elas, destacam-se:

- **Facilita a comunicação** com grande parte dos potenciais financiadores, pois é um instrumento utilizado, desde há muito, por importantes instituições tais como as Nações Unidas, União Europeia, Banco Mundial, USAID (Estados Unidos), GTZ (Alemanha), DANIDA (Dinamarca), NORAD (No-



ruega), ACDI/CIDA (Canadá), etc..

- Utilizado correctamente, **favorece o diálogo e a concertação** entre os actores políticos, sociais e económicos do âmbito local e a sua inter-relação com os de âmbito nacional e internacional;
- **Facilita a abordagem participativa** no desenho da estratégia de desenvolvimento local e dos programas/projectos que a tornam operativa;
- Assegura que as **questões fundamentais** relativamente à planificação do desenvolvimento local e à formulação de programas/projectos (no quadro do nosso plano estratégico local) **sejam analisadas** e que, em função dos problemas, se estabeleçam e definam prioridades e objectivos;
- Ajuda a realizar uma **análise sistemática e lógica de problemas e elementos chave** que estão inter-relacionados;
- Facilita a **inter-relação da estratégia** de desenvolvimento local com **fatores externos**;
- Facilita a **inter-relação e a continuidade** entre a **estratégia** de desenvolvimento local (Plano) e as **iniciativas de desenvolvimento** (programas e/ou projectos);
- Facilita a **monitorização** e o **seguimento**, tanto do plano estratégico local como de programas e/ou projectos.

Desvantagens
potenciais >

E não apresentará inconvenientes? Uma reflexão efectuada conjuntamente com os membros da minha equipa, permitiu-nos identificar algumas das **potenciais desvantagens** e equacionar as melhores vias para as superar.

- **Rigidez (aparente)**

Pode surgir inflexibilidade na direcção do projecto quando se consideram como absolutos os objectivos e os factores externos especificados de início. Tal pode e deve ser evitado através de revisões regulares do projecto onde se podem voltar a analisar e ajustar os seus elementos chave.

- **Carácter geral**

A MQL é uma ferramenta analítica geral, neutra quanto a questões de distribuição das admissões, oportunidades de emprego, acesso a recursos, participação local, custo e exequibilidade ou efeitos sobre o meio ambiente. Assim, é imprescindível que seja acompanhada, entre outros aspectos, pela análise do grupo beneficiário, da análise custo-benefício, da planificação de tempos e da análise dos diferentes impactos.

- **Não garante por si só a participação**

Somente se podem alcançar todos os benefícios resultantes da utilização da MQL através de uma capacitação sistemática de todas as partes envolvidas que possibilite uma plena e efectiva participação em todas as fases do projecto. Esta capacitação também pode ser feita à medida que o processo avança.



- **Não é infalível**

Se bem que facilite largamente o seguimento e a avaliação, estes não estão automaticamente garantidos, pelo que todos os interessados no projecto devem considerar essas tarefas como fundamentais para melhorar as suas probabilidades de êxito.

5.2. Quais as etapas a seguir?

Chegados à conclusão sobre (i) as linhas gerais do nosso projecto de criação do centro local de serviços para empresas e (ii) escolhida a metodologia que vamos utilizar para elaborar a nossa proposta de projecto, vamos (iii) sistematizar as etapas que deveremos seguir neste exercício de formulação.

▲ Revisão da situação existente (fazer o inventário)

A partir da informação disponível, essencialmente gerada no processo de diagnóstico global feito para a preparação do plano estratégico do nosso território (em grande parte, já incluída nos pontos anteriores), analisa-se a situação existente relativamente à nossa ideia. O objectivo é dispor de um panorama geral da situação, para posteriormente afinar as nossas ideias.

▲ Análise dos problemas

Realiza-se para identificar os principais problemas, assim como as possíveis relações causais que possam existir entre eles, o que normal-



mente se denomina por “árvore de problemas”. Deve-se ainda identificar o **problema focal**, isto é, aquele que constitui o eixo central da problemática analisada, assim como as causas substanciais e directas da existência do referido problema e os efeitos substanciais e directos do mesmo.

Análise dos objectivos

Faz-se através da tradução dos problemas em soluções positivas. Em suma, transforma-se “a árvore de problemas” numa “árvore de objectivos” ou, melhor ainda, numa “árvore de soluções”.

Análise das alternativas

A finalidade é identificar **possíveis opções**, valorizar as **possibilidades** de serem concretizadas de forma adequada e acordar uma **estratégia** de projecto para poder fixar, de forma clara, quais são os **objectivos** definitivos e concretos da proposta.

Formulação do projecto

Analizados os problemas, escolhida a estratégia e, portanto, identificados os objectivos do projecto, para completar a fase de transição da ideia ao projecto, começar-se-á a trabalhar na sua formulação propriamente dita. Para o efeito, é necessário que respondamos a um conjunto de questões básicas que serão reflectidas no conteúdo do nosso documento de projecto:



Qual é a situação que suscita o projecto? Qual é o contexto sócio-económico onde se irá desenvolver? Como é que este se enquadra no Plano Estratégico e nas suas prioridades de desenvolvimento (económicas, sociais, políticas, etc.)? Que problema(s) concreto(s) nos leva(m) a propô-lo?

> Antecedentes/ contexto e justificação

Quem são os beneficiários do projecto? Onde é que se localizará a sua intervenção? Quem são os parceiros? Quais são as suas responsabilidades? A divisão de tarefas é clara?

> Grupo alvo, localização e quadro institucional

Quais as mudanças que o projecto irá produzir ou contribuir para? Como se poderá identificar o seu sucesso?

> Objectivo geral, objectivos específicos e indicadores de sucesso

O que é que o projecto irá produzir ou fornecer? O que é que o pessoal afecto ao projecto irá fazer? Que fundos, assistência técnica, equipamento, etc. serão necessários? Quanto custará a execução do projecto? Quem pagará?

> Resultados e actividades Recursos e orçamento

Poderemos controlar tudo? Quais os factores externos que poderão afectar a implementação ou o desempenho do projecto? Que condições devem ser satisfeitas pelos parceiros antes do projecto começar?

> Factores de risco e obrigações previas

Quando é que o projecto será avaliado? Por quem? Como serão os parceiros informados e envolvidos?

> Relatórios, acompanhamento e planos de avaliação



Matriz (modelo) >

Exemplo de uma matriz para a formulação de projectos

O(s) problema(s) a resolver :	Os destinatários e a localização:
O objectivo geral :	O quadro institucional :
O(s) objectivo(s) específico(s):	O(s) indicador(es) :
Os resultados :	
As actividades :	
Os recursos :	
Factores externos :	Obrigações prévias :
Relatórios, acompanhamento e avaliação :	



Para facilitar o exercício de formulação, utilizámos uma **matriz**, do tipo do modelo apresentado abaixo, onde incluímos as nossas respostas a todas estas questões, as quais constituirão o essencial dos diferentes elementos do projecto a elaborar.

Para simplificar este exercício de construção do nosso projecto, cada membro do nosso grupo de trabalho recebeu uma cópia em branco da matriz e, à medida que a discussão prosseguia, ia procedendo ao respectivo preenchimento.

Uma vez efectuada a síntese das respostas e com a matriz foi totalmente preenchida, dispúnhamos de um resumo dos elementos essenciais do nosso projecto, que nos viria a ser bastante útil para a etapa final de desenho do projecto.



6 : O nosso projecto

- : 6.1. O contexto
- : 6.2. O(s) Problema(s) a Resolver
- : 6.3. A árvore de objectivos, a escolha das alternativas e estratégia
- : 6.4. Os destinatários e a localização do projecto
- : 6.5. O quadro institucional
- : 6.6. Os objectivos e os indicadores
- : 6.7. Os resultados e as actividades
- : 6.8. Os recursos
- : 6.9. O orçamento e o plano de financiamento
- : 6.10. Os factores externos e obrigações prévias
- : 6.11. O cronograma de execução

Depois de várias reuniões com todos os actores, chegamos à conclusão de que o problema central - insuficiente actividade económica para gerar empregos e rendimentos para os nossos concidadãos – requeria a formulação de um projecto que tente contribuir para a sua solução. Também sabemos claramente quais as razões que nos levam a formular a proposta, a metodologia e as etapas a seguir para desenharmos o nosso projecto, pelo que estamos em condições de passar a uma nova fase de nosso trabalho: **desenvol-**



ver e articular, de forma clara e coerente, os diferentes elementos que constituirão nosso plano de acção.

Estamos plenamente conscientes que este exercício é fundamental pois, para que o nosso projecto tenha garantias de **êxito**, é necessário que:

- Esteja formulado de forma completa e consistente
- Tenha uma gestão flexível e coerente com os objectivos propostos
- Tenha uma monitorização adequada e permanente
- Seja avaliado de forma coerente.
- Ora, tal dependerá muito da forma como o desenharmos. Assim, iremos, passo a passo, com a ajuda da matriz que preparamos, desenvolver os elementos do nosso projecto.

**Desenvolvimento
do projecto >**

Contexto >

6.1. O contexto

Já vos apresentei algumas das características essenciais da minha região. Importa agora sistematizar as que consideramos fundamentais para permitir uma visão global do contexto que suscita a formulação do projecto e onde este será implementado. Para facilitar a leitura e a compreensão do projecto, é aconselhável que o diagnóstico detalhado da realidade não seja extremamente longo, pelo que a descrição detalhada das características de nosso contexto poderá ser incluída como anexo ao documento principal.

Para a preparação da síntese do nosso contexto, baseámo-nos no trabalho que já havia sido realizado aquando da preparação do nosso Plano Estra-



tégico e em informações adicionais recolhidas pela nossa equipa de trabalho. Assim, a primeira parte do nosso exercício de formulação traduziu-se no seguinte:

PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

1. Contexto

1.1. Características físicas

A região de Palanca, com uma área total de 4,040 Km² situa-se no interior, a cerca de 300 quilómetros da capital do país e numa zona essencialmente rural. A sua capital é a cidade de Matai, onde se concentra uma parte significativa da sua população. A região, para além do município sede, engloba mais quatro municípios:

Município	Área	População ²	Densidade (Hab./km ²)
Matai	1.250	32.145	25,7
Vila Branca	803	8.517	10,6
Nova Celes	628	6.752	10,8
Cacilhas	725	4.378	6,0
Álamos	634	3.546	5,6

As mulheres representam 51,2% da população total (55.338 habitantes), que se distribui, em percentagem, pelos seguintes grupos funcionais:

2. Fonte: censo de 2001, Instituto Nacional de Estatística.



Crianças e Jovens (até 18 años)	Adultos (entre 18 e 65 anos)	Idosos (65 e +)
28.3	52.3	19.5

Como consequência da forte migração para o litoral do país, os censos realizados desde 1970 têm registado quebras sucessivas, representando sua actual população cerca de 50% da registada nessa altura, o que se traduz na reduzida densidade populacional (13,7 hab./Km²) de toda a região. A evolução recente da estrutura de povoamento revela uma progressiva concentração da população nos aglomerados de maior dimensão (superior a 5 000 habitantes). As áreas rurais perdem população de forma continuada, quer para aqueles aglomerados quer para o exterior da região.

As localidades da região são, não obstante as suas debilidades, os centros de provisão de empregos e de bens e serviços aos residentes e à população das áreas rurais envolventes, em virtude do reforço da oferta terciária e de algum desenvolvimento da pequena indústria. Assim, a população a viver em lugares com mais de 3 mil habitantes passou de 16.6 milhares em 1981 (27.7%) para 25.7 milhares em 2001 (44.1%), representando actualmente quase metade da população residente.

O clima é acentuadamente continental. A uma estação quente e seca contrapõe-se um período frio e com chuvas abundantes. A orografia da região é caracterizada por uma zona de serra e uma outra de planalto de transição, onde se encontram as áreas cultivadas.



1.2. Características económicas

A economia da região assenta sobretudo na agro-pecuária, silvicultura, comércio retalhista, indústria alimentar e turismo (restauração e hotelaria), destacando-se ainda o papel da administração pública e das actividades de prestação de serviços sociais, privados e públicos.

A população activa divide-se em: 48,6% no sector primário (agro-pecuária), 21,7% no sector secundário (incluindo a construção civil) e 29,7% no sector terciário (serviços administrativos). Face à incapacidade dos outros sectores absorverem a população activa que abandona a agricultura, a migração constitui a única alternativa para aqueles que procuram melhorar seu nível de vida. Contudo, a região possui inúmeras potencialidades que, devidamente exploradas, poderiam trazer às suas populações um significativo acréscimo de bem estar. Existe viabilidade económica para o fabrico de produtos tradicionais e para a transformação de produção agrícolas, assim como potencial para o turismo cultural, ambiental, rural, de habitação e agro-turismo.

A agricultura constitui a base da economia da região, predominando a cultura de cereais, as oleaginosas (girassol), o tomate (para concentrado), e ainda a vinha e os citrinos. A área total cultivada corresponde a cerca de 80,000 hectares, 35% da superfície arável total da região. As pastagens para criação de gado bovino e ovino e alguma florestação constituem também factos relevantes ao nível do sector primário. As parcelas são em geral de pequena e média dimensão (média de 7.5 ha por exploração), correspondendo a unidades de tipo familiar, sendo reduzido o número de assalariados agrícolas.

A indústria tem reduzido significado no conjunto das actividades económicas da região, merecendo destaque a mecânica auto, a serralharia, a carpintaria, a construção civil e a tipografia. Maior importância relativa detém o sector da construção civil e



obras públicas, assim como as pequenas unidades de artesanato de calçado, trabalhos em pele, miniaturas em madeira, trabalhos em madeira e ferro, cestaria, rendas e bordados, cerâmica artística e tradicional e a tecelagem.

Ao nível do sector terciário, a região é servida por uma rede de comércio, serviços e equipamentos colectivos bastante razoável, tendo em conta o peso da população activa do sector (cerca de 30% do total). Em 2001, encontravam-se em funcionamento 465 estabelecimentos comerciais, 423 no sector retalhista e 42 no grossista. É de referir que, ao longo dos últimos anos, têm vindo a aparecer estabelecimentos ligados à restauração e hotelaria, aos transportes e armazenagem, aos seguros, bancos e aos serviços prestados às empresas, à colectividade, serviços sociais e pessoais.

As especialidades locais como os vinhos, a doçaria e a cozinha regional são bastante apreciadas e objecto de uma crescente procura por parte de turistas que se deslocam dos grandes centros urbanos, aproveitando a melhoria das acessibilidades.

1.3. Características sociais

Da população activa ocupada, cerca de 86% são do sexo masculino, estando portanto a maioria das mulheres desempregadas ou entregues a tarefas domésticas nos seus lares. O rendimento por pessoa activa representa apenas 65% da média nacional. Cerca de 33,5% (segundo o censo de 2001) da população da região é analfabeta, razão de fortes preocupações para os agentes educativos e para os actores locais. Este facto está directamente relacionado com os índices de desemprego (15,3% da população em idade activa) e com a reduzida sustentabilidade das unidades económicas que se estabelecem na região.

Os níveis de subemprego e de desemprego crónico traduzem-se nos baixos níveis de rendimento de muitas famílias e mesmo na existência de franjas da população que



se encontram em situação de pobreza.

Na região não existe qualquer curso técnico de nível médio ou superior que evite a saída dos jovens para fora sempre que pretendem prosseguir os seus estudos para além do secundário. As duas Escolas de Formação Profissional são muito recentes e espera-se que os seus formados venham a contribuir para melhorar o desempenho das unidades económicas. Ao nível básico e secundário existem estabelecimentos em todos os municípios, se bem que a desertificação do meio rural tenha forçado ao encerramento de algumas escolas e obrigue os municípios a disponibilizarem transportes, aos estudantes, para se deslocarem a localidades mais próximas. A rede escolar, na região, está assim distribuída:

Grau de Ensino	N.º de de estabelecimentos	Total alunos	Total de Professores / educadores
Pré-escolar	13	610	45
1º Ciclo (1º ao 4º ano)	37	3,570	220
2º e 3º Ciclos (5º ao 9º)	23	2,465	245
Ensino secundário (10º ao 12º)	7	1,345	147
Ensino Profissional	2	275	57

A infra-estrutura de saúde, se bem que cobrindo todos os municípios, debate-se com a insuficiência de profissionais qualificados (médicos e enfermeiros) e com a extensão da região que obriga muitas vezes os utentes a percorrerem grandes distâncias para disporem de cuidados de saúde apropriados.



Hospitais	Centros de Saúde	Postos médicos	Farmácias
2	13	8	12

Existem vários lares e centros de dia para a terceira idade, em geral geridos por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Contudo, a sua capacidade de atendimento é insuficiente face ao envelhecimento da população e ao isolamento em que os idosos se encontram, como resultado da migração das gerações mais jovens.

1.4. Os actores locais

Os órgãos municipais, Executivo e Conselho Municipal, são eleitos por sufrágio universal para mandatos com a duração de quatro anos. Em geral, não obstante as diferenças políticas entre os respectivos titulares, pode-se considerar que têm estabelecido, até ao momento, boas relações de cooperação.

Os empresários estão organizados, por sector de actividade, nas Associações dos Agricultores e da Indústria, Comércio e Hotelaria, dos Industriais e do Comércio e Hotelaria. Recentemente, foi criada a Associação da Pequena Indústria Artesanal que, pelo número de associados que envolve e pelo seu potencial de crescimento, tem vindo a assumir um papel de relevo.

Na região, existem ainda delegações dos Sindicatos da Função Pública, do Comércio, dos Transportes e da Metalomecânica.

As IPSS e algumas organizações não governamentais são um actor fundamental, quer no apoio à terceira idade quer na participação activa na implementação de programas de luta contra a pobreza.

Como resultado de uma alargada parceria entre entidades públicas e privadas, foi



criada uma Agência de Desenvolvimento da região, a **Agência de Desenvolvimento de Palanca** (ADEPA), onde se associaram as administrações públicas e as organizações representativas dos principais actores sócio-económicos, num total de 35 parceiros representantes de todos os sectores.

As áreas de intervenção da ADEPA são as seguintes:

- **Animação sócio-económica** para favorecer a criação e o desenvolvimento de empresas.
- **Promoção e melhoria das infra-estruturas** para facilitar a criação e implementação de actividades produtivas.
- **Programas e projectos de investigação e desenvolvimento** para apoiar a inovação, a sustentabilidade e as melhorias da estrutura do território.

A ADEPA tem o estatuto jurídico de uma Sociedade Anónima e os seus principais órgãos são o Conselho de Administração, o Director Executivo e a Equipa Técnica. A agência encontra-se na transição do período de arranque para uma fase de consolidação, tendo, nesta etapa, já participado na elaboração do **Plano Estratégico de Desenvolvimento de Palanca**, o qual constitui um instrumento de referência para o desenho de actividades em prol do desenvolvimento da região.



6.2. O(s) Problema(s) a Resolver

O(s) problema(s) a ser(em) atacado(s) pelo projecto deverá(ão) estar definido(s) em termos concretos e específicos. Devem estar identificadas a natureza e dimensão do problema e a quem afecta. As características sociais e económicas, as necessidades e as limitações dos diferentes grupos devem estar especificadas, detalhando a situação particular de mulheres e jovens dentro do grupo alvo, assim como a forma do seu envolvimento no projecto.

Para assegurar uma ampla participação de todos os actores locais relevantes e com interesse no nosso projecto, organizaram-se sucessivas sessões de trabalho (“workshops”), onde se procurou concretizar o mais possível a identificação do problema, determinando os seus aspectos específicos e características mais importantes, as suas possíveis causas e repercussões. Em concreto, os grupos de trabalho formularam e responderam, com base na informação disponível e no seu conhecimento da situação, às seguintes questões:



1. Qual é o problema?

Um grande número de iniciativas empresariais desenvolvidas na região falha e os seus funcionários caem no desemprego.

2. Dispõe-se de toda a informação relevante para estudar o problema?

Em grande parte sim. Os dados do censo das actividades económicas, as informações dos serviços de finanças do Estado e das associações empresariais, assim como um inquérito efectuado pela ADEPA junto das empresas, permitiram identificar o número de empresas falidas nos últimos dez anos, o número de postos de trabalho perdidos nessas empresas, os problemas existentes no campo da gestão e ficar a conhecer indicadores que revelam os fracos resultados da maioria das empresas.

3. Quais são os elementos essenciais do problema?

Baixo nível de actividade económica.
Insuficiente domínio da gestão empresarial.
Forte migração da população activa.
Envelhecimento dos efectivos populacionais.

4. Que outros aspectos (sociais, económicos, políticos, etc.) estão directamente relacionados com o problema?

Insuficiente acesso ao crédito e a outras fontes de financiamento.
Dificuldade de acesso aos mercados.
Falências de empresas.
Desemprego.
Fraco nível de rendimento das famílias.
Elevadas taxas de dependência.
Trabalho infantil.
Criminalidade e outras práticas marginais.



	Pobreza. Nível insuficiente de receita pública. Instabilidade e mudanças políticas frequentes.
5. Existe informação sobre a forma como o problema evoluiu e que esforços foram desenvolvidos para o solucionar?	Sim. O número de falências, o desemprego e a imigração têm aumentado de ano para ano. No passado, o Governo criou uma linha de crédito para as empresas, mas a situação voltou a agravar-se quando o crédito se esgotou.
6. Quais as causas do problema?	Deficiente gestão empresarial. Reduzida informação sobre os mercados. Deficiente formação de base da maioria dos empresários. Reduzida qualificação da mão-de-obra empregada. Limitada capacidade empreendedora.
7. Quais as consequências que origina <i>actualmente</i> ?	Elevados índices de falência de empresas. Desemprego elevado (mais de 15% dos activos). Elevados índices de pobreza (1/3 da população vive abaixo do limiar de pobreza). Forte migração, sobretudo dos jovens.
8. Quais as repercussões que se podem esperar se <i>não se resolver</i> ?	Continuação da imigração. Agravamento dos contrastes urbano/rural. Maior empobrecimento da população. Tensões sociais e políticas.



9. Qual é a dimensão actual do problema?

Quase toda a população é afectada (o nível de rendimento per capita é 65% da média nacional).

75% das novas iniciativas empresariais falham.

10. Quais as principais dificuldades para enfrentar o problema?

Baixo nível de escolaridade da generalidade da população.

Renitência dos empresários em melhorarem os seus conhecimentos de gestão.

Incapacidade de financiamento próprio e dificuldades de acesso a crédito.

Tradição de reduzida iniciativa empresarial.

Insuficientes estímulos à criação de empresas.

Necessidades de respostas a curto, médio e longo prazos

Problema focal >

Nesta fase da discussão do problema, receberam-se todas as contribuições e verificámos que as perguntas seleccionadas levaram a algumas repetições mas, à medida que caminhávamos para o final do roteiro de questões estabelecido, ficámos esclarecidos sobre qual era o problema focal (aquele que constitui o eixo central da problemática analisada), quais as suas causas e repercussões (efeitos, consequências). Um dos aspectos que provocou maiores discussões foi a **identificação/escolha do problema focal**, pois havia quem considerasse como eixo central do problema o “**baixo nível de actividade económica**”, enquanto outros atribuíam as dificuldades da região à “**insuficiente capacidade de gestão dos empreendedores**”; contudo, acabá-



mos por chegar à conclusão que o segundo constituía o problema focal, porque o primeiro era fundamentalmente consequência do segundo.

Estas situações, que nos conduziram a amplas e acaloradas discussões, são normais num processo aberto e participativo, pois todas as contribuições deveriam ser recolhidas e, não existindo um consenso inicial, foi necessário um esforço de discussão para tentar chegar a um acordo. Contudo, as vantagens alcançadas superam largamente o tempo despendido neste processo participativo, pois finalmente estávamos seguros de que todos os participantes na formulação do projecto estavam convencidos de que, a partir da análise de toda a informação relevante, se haviam estabelecido e explicitado as principais relações causa-efeito que caracterizam o problema a enfrentar. A finalidade desta etapa inicial foi que todos os participantes estabelecessem um panorama geral da situação, afinassem as suas ideias, para que posteriormente pudessem estreitar e aprofundar as suas perspectivas, a fim de se preparar o desenho final do projecto.

Constatamos que neste exercício de identificação dos problemas e suas relações de causa e efeito, foi fundamental ter em atenção a necessidade de:

- ▲ 1. Identificar os problemas **existentes** e não os possíveis, imaginados ou futuros.
- ▲ 2. Ter em consideração que um problema não é a ausência de uma solução, mas uma **situação negativa** existente na realidade.



- ▲ 3. Identificar as **causas substanciais** e directas do problema focal.
- ▲ 4. Identificar os **efeitos substanciais** e **directos** do problema focal.
- ▲ 5. Construir uma árvore de problemas que demonstrasse as relações de **causa** e **efeito** entre os problemas.
- ▲ 6. Rever a árvore de problemas, averiguar se era **válida** e **completa** e fazer os ajustamentos necessários.

Estávamos agora em condições de organizar devidamente a nossa árvore de problemas:



Página de rosto

Prefácio

Ir ao início do capítulo: 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9

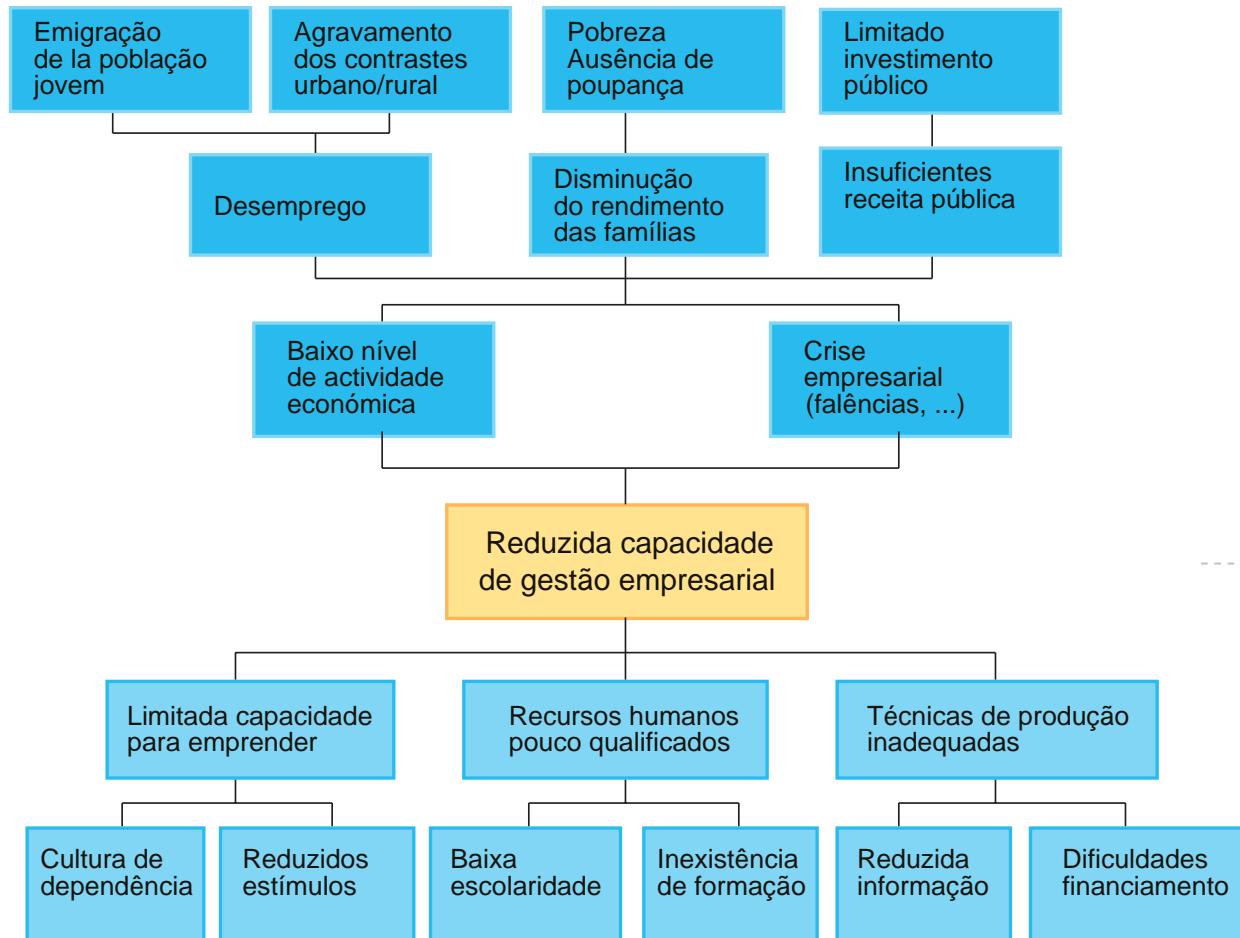
capítulo

6

O nosso projecto

página

< 58 >

Árvore de
problemas >**PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS****Árvore de problemas**

efeitos

causas



6.3. A árvore de objectivos, a escolha das alternativas e estratégia

No processo de transição da ideia ao projecto, a segunda etapa é a identificação dos objectivos. Trata-se de traduzir os problemas em soluções positivas ou **objectivos**, transformando “a árvore de problemas” numa “**árvore de objectivos**” ou, por outras palavras, nas **soluções** mais adequadas para os problemas identificados.

Estávamos assim em condições de concluir a segunda etapa da transição da nossa ideia ao projecto, após identificarmos com clareza o que nos proporemos atingir com o nosso projecto, o que nos conduziu à seguinte “árvore” de objectivos:



Página de rosto

Prefácio

Ir ao início do capítulo: 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9

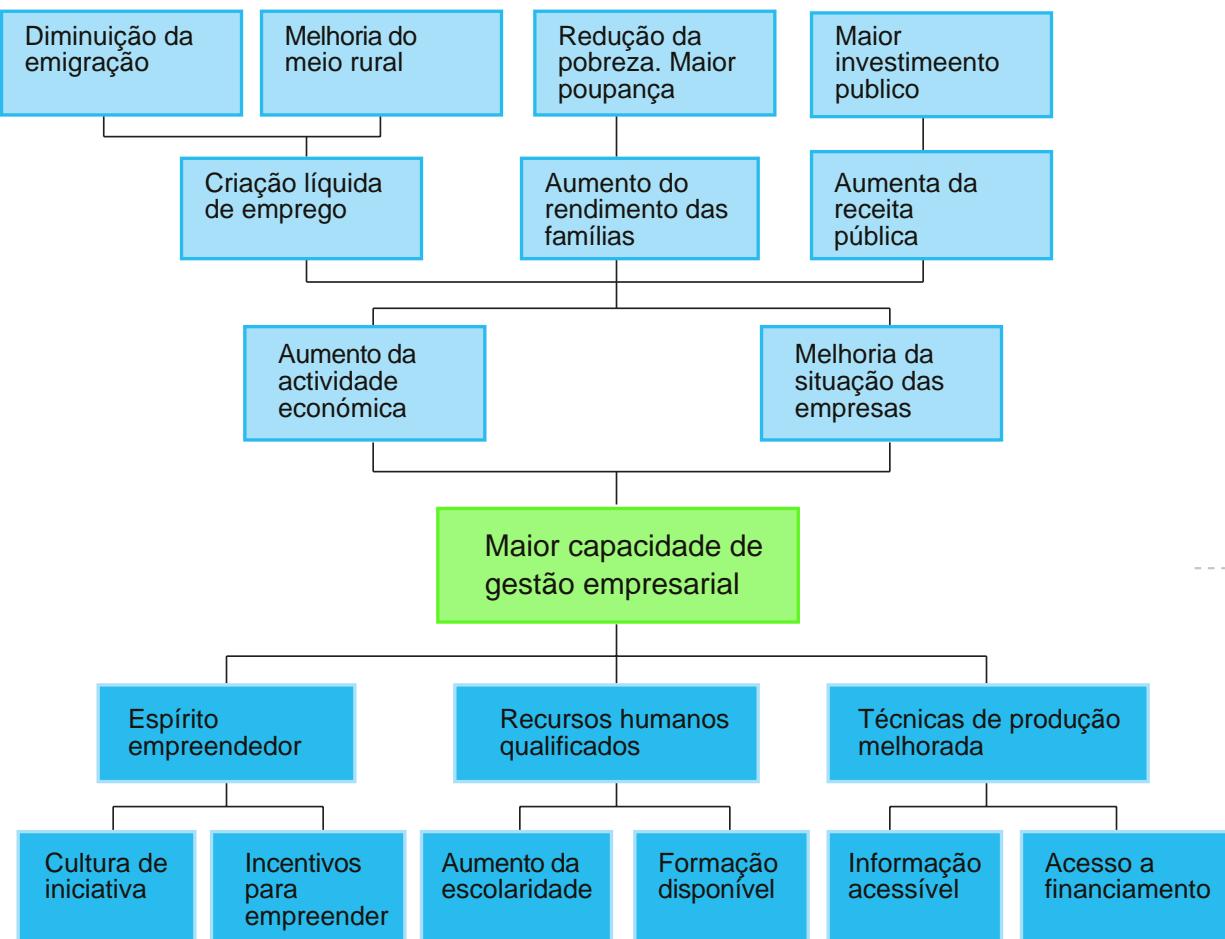
capítulo

6

O nosso projecto

página

< 60 >

Árvore de
objectivos >**PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS**
Árvore de objectivos

efeitos

causas



Nesta fase, estamos em condições e é conveniente sistematizarmos, tendo como base as considerações que já desenvolvemos, a **justificação** do nosso projecto, isto é, as razões que nos levam a propor um conjunto de ações estruturadas num projecto.

Justificação >

PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

3.2. Justificação

Os níveis de desemprego e de subemprego na região de Palanca são extremamente elevados, sobretudo no meio rural e entre os cidadãos com menor escolaridade e menor qualificação profissional, com destaque para as mulheres. Como consequência, a região tem vindo a assistir, nas últimas décadas, a uma forte migração dos seus efectivos populacionais, sobretudo os originários dos estratos mais jovens e, em paralelo, tem-se acentuado a desertificação do mundo rural e os contrastes entre este e as zonas urbanas.

O rendimento médio das famílias residentes é baixo (cerca de 65% da média nacional) e tal traduz-se na percentagem da população a viver abaixo do nível de pobreza e na ausência de poupanças internas à zona que possibilitem o financiamento de investimento e, em particular, do produtivo. As instituições públicas debatem-se também com fortes carências de recursos, como resultado da fraca arrecadação de impostos, o que limita fortemente a sua capacidade para investir em activos sociais e para apoiar, financeiramente, a dinamização da actividade económica.

Os baixos níveis de ocupação da população activa são resultado directo do baixo



nível de actividade económica prevalecente na região, de que são representativos os números de falências e de empresas em dificuldades. O problema central reside na limitada aptidão para a gestão que os empreendedores apresentam em nosso território. Tal é, em primeiro lugar, consequência de uma tradicionalmente reduzida capacidade para empreender que os nossos cidadãos revelam, originada por séculos de predomínio de uma cultura de dependência e pela ausência de estímulos permitindo que os poucos cidadãos com espírito de iniciativa possam fazer vingar suas ideias. Contudo, se bem que o Centro Local de Serviços para Empresas não descure esta problemática, ela deverá ser objecto de acções a prazo, com especial incidência nos cidadãos mais jovens.

A aptidão empresarial é ainda fortemente condicionada pelo baixo nível de escolaridade médio da população (o índice de analfabetismo é significativo) e pela reduzida qualificação profissional que a generalidade dos cidadãos apresenta, factores agravados pelas utilização de técnicas de produção inadequadas, por dificuldades de financiamento e por escassa informação sobre os mercados dos produtos e também das matérias primas.

Face às limitações do nosso mandato e aos escassos recursos disponíveis, o nosso projecto ir-se-á concentrar essencialmente na elevação da capacidade de gestão dos empresários já estabelecidos ou potencialmente interessados em criar um negócio, através da melhoria da qualificação profissional e em gestão de negócios, do apoio no acesso a fontes de financiamento (em especial, o crédito) e na disponibilização de informações e de meios de acesso aos mercados.

Espera-se que as autoridades competentes, em parceria com a sociedade civil, continuem a desenvolver esforços para elevar os níveis de escolaridade dos cidadãos e, em simultâneo, reduzir o analfabetismo.



Estratégia >

A nossa árvore de objectivos, após a próxima etapa - escolha da nossa linha de prioridades - permitir-nos-á definir com detalhe a estratégia para os concretizar. O nosso projecto deverá assim incluir a descrição e as razões para a escolha da estratégia proposta, a qual deverá deixar claro: **O que fazer?**; **Como fazer?**

Neste exercício, devemos ter em atenção as prioridades estabelecidas no Plano Estratégico, eliminar os objectivos que são irrealizáveis face aos nossos recursos disponíveis ou às limitações do nosso mandato e agregar, de forma coerente, aqueles que se retiverem.

Ao analisar as diferentes alternativas, pretendeu-se identificar as possíveis opções, valorizar as possibilidades de serem concretizadas de forma adequada e acordar uma estratégia de projecto para poder fixar, de forma clara, quais são os **objectivos definitivos e concretos** do projecto. Assim, eliminámos objectivos como a “promoção de uma cultura de iniciativa”, a “criação de incentivos para os empreendimentos” e o “aumento da escolaridade”, não porque os considerássemos com menor importância, mas porque a sua concretização é uma aposta de longo prazo (o que é o caso da promoção de uma cultura de iniciativa) ou serão responsabilidade de outros actores, como sejam as instituições descentralizadas do Ministério da Economia através dos seus planos de fomento ou do Ministério da Educação, das Escolas ou de ONGs envolvidas na área da educação.

Face à linha de prioridades estabelecida, o nosso projecto ir-se-á concentrar no apoio à valorização dos recursos humanos (incluindo a formação em gestão empresarial dos actuais e potenciais empreendedores) e na melhoria das técnicas de produção, através do reforço da informação sobre tecnolo-



gias e mercados e do acesso a fontes de financiamento, sobretudo crédito.

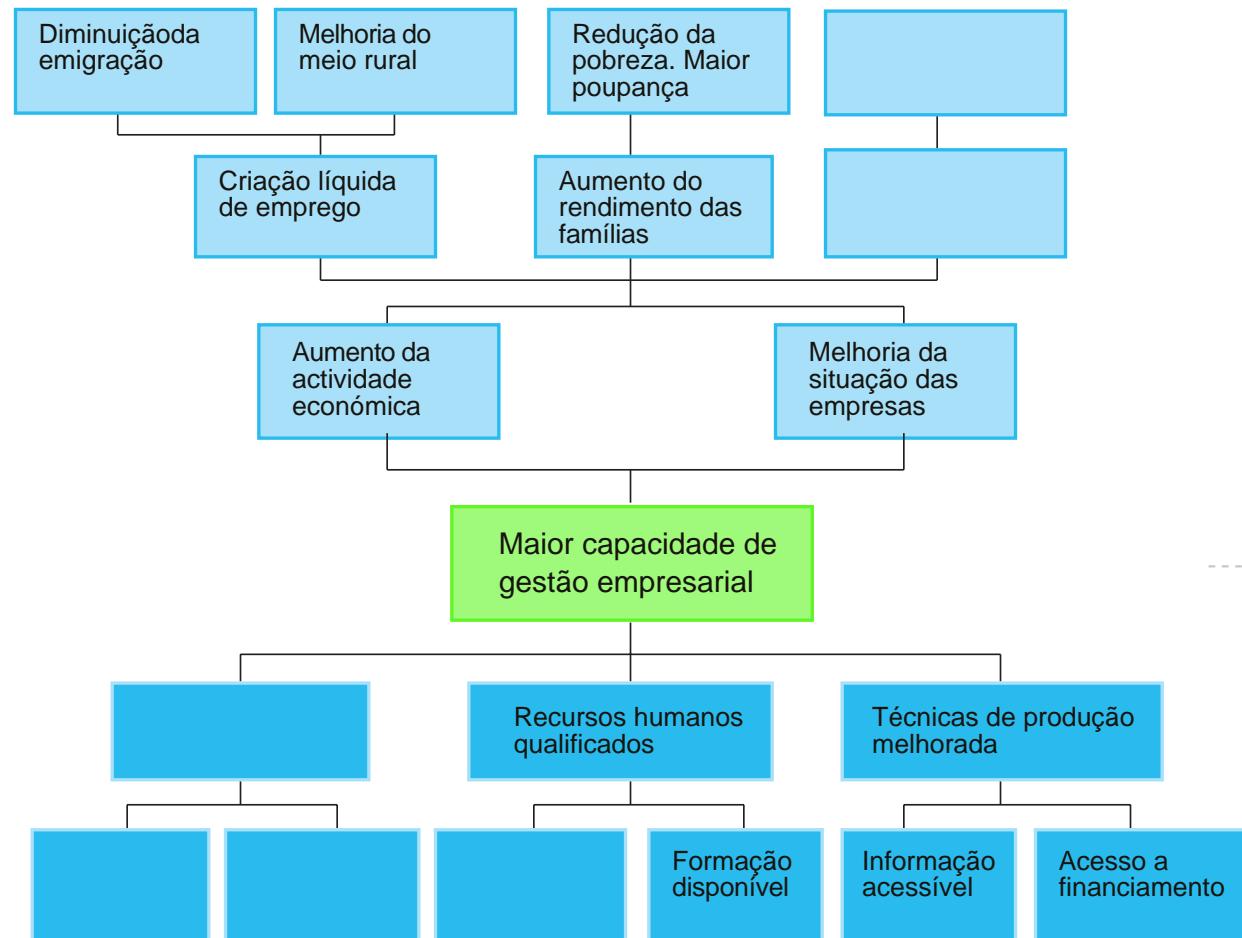
Um ponto importante da nossa estratégia reside no papel que o Centro Local de Serviços irá desempenhar como **promotor** e **facilitador**, mais do que executor. Por outras palavras, o Centro não irá organizar directamente formação, não irá abrir linhas de crédito, mas irá promover e facilitar o acesso:

- Dos empresários, a acções de **formação** sobre os temas essenciais de **gestão empresarial**;
- Dos trabalhadores empregues nas unidades económicas, a **cursos de formação profissional** que melhorem as suas qualificações profissionais e os habilitem a lidar com as novas tecnologias a introduzir;
- Das empresas e dos potenciais empreendedores, ao **crédito** e a outras **fontes de financiamento**;
- Dos actores ligados à actividade económica, à **informação** sobre os mercados e as possibilidades tecnológicas;
- Dos empreendedores, às **instituições públicas e sua legislação**, incluindo os serviços desconcentrados da administração central.



PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

Árvore de objectivos, após priorização e definição da estratégia



efeitos

causas

Tipo de
intervenção >

No contexto da estratégia do projecto, é útil distinguir dois tipos básicos de intervenção (também chamadas funções primárias):

- **Apoio Directo (AD)**

Tipo de intervenção pela qual o projecto fornece assistência directa aos beneficiários, através do fornecimento de serviços como informação, apoio técnico, formação, etc..

As actividades de apoio directo conduzem a grupos alvo bem definidos, isto é, grupos da população ou instituições que devem ser abrangidos pelo projecto.

- **Desenvolvimento Institucional (DI)**

Trata-se de outro tipo de intervenção na qual os beneficiários são atingidos de forma indirecta, apoiando o projecto o fortalecimento de instituições governamentais ou não governamentais que, por sua vez, irão fornecer melhores serviços aos seus destinatários.

As actividades de desenvolvimento institucional têm um efeito multiplicador, isto é, permitem que um maior número de pessoas seja atingido.

No caso do nosso projecto, as actividades serão essencialmente de **apoio directo** aos beneficiários previstos, sendo as acções de desenvolvimento institucional de carácter pontual. Para concretizar os seus propósitos, a execução do projecto será definida pelos princípios da **participação, parceria activa, concertação, custo-eficácia e sustentabilidade**.



Para facilitar a compreensão e a leitura do documento, as árvores de problemas e de objectivos serão incluídas como anexos.

Vamos agora estabelecer, de forma resumida, a estratégia que iremos seguir na execução do nosso projecto.

PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

3. Estratégia

O projecto não irá actuar como executor directo das acções de reforço da capacidade empresarial, mas essencialmente como promotor e facilitador das acções que, nesse domínio, já são ou que poderão vir a ser realizadas por outros actores. Para o efeito, a estratégia a adoptar pelo projecto será regida pelos cinco princípios seguintes:

- **Participação**, dos beneficiários e de suas organizações em todas as fases e actividades do projecto;
- **Parceria activa** com todos os actores, públicos e privados, que possam prestar uma contribuição positiva para o desenvolvimento eficaz e eficiente das actividades;
- **Concertação**, buscando permanentemente o consenso com os actores envolvidos, velando sistematicamente pela geração de sinergias e complementaridades, evitando a todo o custo situações de sobreposição e duplicação de intervenções;
- **Custo-eficácia**, optando pelas acções que permitam optimizar os recursos disponíveis e maximizar os resultados produzidos



- **Sustentabilidade**, através da escolha de acções que perdurem no tempo e que sejam clara e conscientemente assumidas pelos beneficiários do projecto e suas organizações representativas.

Em concreto, o Centro Local de Serviços irá prestar apoio directo ao tecido empresarial da região para promover e facilitar o acesso:

- Dos empresários, a acções de **formação** sobre os temas essenciais de **gestão empresarial**;
- Dos trabalhadores empregues nas unidades económicas, a **cursos de formação profissional** que melhorem as suas qualificações profissionais e os habilitem a lidar com as novas tecnologias a introduzir;
- Das empresas e dos potenciais empreendedores, ao **crédito** e a outras **fontes de financiamento**;
- Dos actores ligados à actividade económica, à **informação** sobre os mercados e às possibilidades tecnológicas;
- Dos empreendedores, às **instituições públicas e sua legislação**, incluindo os serviços desconcentrados da administração central.

A primeira actividade para a criação do Centro Local de Serviços será a sua divulgação junto das associações empresariais e das empresas da região, visando a sua inscrição no centro. A participação no Centro, aberta a todas as empresas, requererá uma quotização adicional, a qual terá em conta o número de trabalhadores empregues e o volume de negócios.

O Centro Local de Serviços será, na sua fase inicial, parcialmente apoiado por recursos disponibilizados pelo próprio projecto de apoio à sua criação. No entanto, pa-



ra garantir a sua sustentabilidade, os serviços a disponibilizar às empresas serão pagos, quer através de tarifas que reflectam os respectivos custos quer pelo pagamento da quotização regular, para financiamento de serviços dificilmente quantificáveis (como sejam a disponibilização de informação, a promoção das empresas da região no exterior, etc.). Os recursos do projecto serão reservados para as despesas de instalação do Centro.

Para a concretização das parcerias previstas para execução das actividades do Centro, serão celebrados acordos de cooperação com as instituições apropriadas (Centros de Formação, instituições financeiras, etc.).

A implementação do Centro Local de Serviços para Empresas, com o objectivo de assegurar as melhores condições de sucesso, decorrerá por fases. Assim:

- Numa primeira etapa, será instalado o Centro, incluindo as respectivas "antenas", recrutado e formado o seu pessoal e iniciadas actividades piloto de apoio às empresas nos domínios da qualificação de recursos humanos, da disponibilização de informações sobre mercados e tecnologias e no acesso ao crédito (apoio na elaboração de projectos, na negociação com potenciais financiadores, na execução, etc.);
- Numa segunda etapa, preparar-se-ão e implementar-se-ão projectos de desenvolvimento de feiras e mercados de produtos da região que promovam e facilitem as vendas de produtos locais;
- Numa terceira etapa, serão elaborados projectos para a criação de incubadoras de empresas a instalar nas áreas mais promissoras para a criação de empresas;
- Numa última fase, serão implementadas as incubadoras de empresas nos locais seleccionados.



Destinatários >

6.4. Os destinatários e a localização do projecto

O projecto deve agora referir **a identificação e a descrição dos destinatários**, também designados por beneficiários, por população ou grupo(s) alvo do projecto, ou seja **as pessoas ou instituições para cujo benefício o projecto foi concebido**. Os destinatários podem ser directamente beneficiados pela actividade do projecto (**destinatários directos**) ou indirectamente (**destinatários indirectos**).

É fundamental determinar e descrever as principais características do(s) grupo(s) alvo (demográficas, sócio-económicas, ocupacionais, etc.), assim como as suas necessidades mais urgentes. Devem-se verificar e descrever também as diferenças dentro do grupo alvo em termos de género, idade, educação, habilitações profissionais, rendimentos, origens sociais, etc.; em particular, deve-se tomar em atenção a natureza e extensão do envolvimento e papel sócio-económico da mulher e identificar que actividades específicas para mulheres se devem prever em ordem a promover a igualdade de género.

Neste capítulo, devem-se ainda descrever quais serão os efeitos positivos que se estima venham a resultar do projecto, sem esquecer de mencionar os possíveis efeitos negativos, se houver risco de ocorrerem.

Para concluir este ponto de nosso projecto, iremos **descrever e justificar qual será a localização do projecto** e referir tanto o território concreto sobre o qual vai actuar assim como o lugar onde o projecto terá a sua sede operativa e/ou sub-sedes.

Localização >



PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

4. Destinatários e localização

Os **beneficiários directos** do projecto serão as micro, as pequenas e as médias empresas (poucas) existentes em toda a região. Um diagnóstico efectuado às empresas permitiu identificar o seu perfil tipo:

- Empregam em média cerca de 7 trabalhadores, a grande maioria com reduzida qualificação profissional;
- São geridas por pessoas que não têm, em geral, grandes conhecimentos de gestão empresarial;
- A produtividade é baixa, o que limita fortemente a sua competitividade externa;
- Os salários são baixos (cerca de 75% dos trabalhadores auferem o salário mínimo nacional);
- As mulheres estão sub-representadas na grande maioria dos sectores, com exceção de alguma produção artesanal;
- Utilizam, em regra, tecnologia rudimentar, sem grande sofisticação;
- A taxa de mortalidade é elevada (cerca de 30% das iniciativas morrem "à nascença");
- Têm grandes dificuldades de acesso e de informação sobre os mercados, sobretudo os externos à região;

Serão **beneficiários indirectos** do projecto, as famílias dos trabalhadores empre-



gues e as comunidades onde se localizam as empresas que virão a ser apoiadas pelo Centro e, em geral, as comunidades locais de negócios que, pela reactivação da actividade económica, beneficiarão de um ambiente mais favorável para a promoção de seus negócios.

Como foi referido, espera-se que o Centro Local de Serviços a criar pelo projecto contribua para a melhoria da qualificação profissional dos recursos humanos empregues pelas empresas aos diferentes níveis, para uma melhor informação sobre os mercados, para a modernização das suas tecnologias e, em consequência, para o aumento da sua produtividade e competitividade e dos rendimentos dos que nelas trabalham.

Não se espera que a implementação do projecto possa vir a ter qualquer efeito negativo sobre os destinatários.

O Centro Local de Serviços ficará localizado na cidade de Matai, pois é aí que se concentram a maioria das unidades económicas da região. Nos restantes municípios da região existirão “antenas” que se ocuparão da promoção das actividades do Centro.

6.5. O quadro institucional

Um projecto como o nosso deverá trabalhar com numerosos parceiros, tais como organismos governamentais, organizações de empresários e de trabalhadores, cooperativas, empresas ou outras organizações não governamentais e/ou agências de financiamento associadas ao projecto.



A descrição do quadro institucional deverá incluir uma identificação completa da estrutura existente e das capacidades do pessoal, de gestão, de financiamento e técnica das organizações parceiras, incluindo uma descrição dos seus pontos fortes e fracos.

É importante considerar todos os parceiros que tenham alguma experiência de trabalho com o grupo alvo, tais como associações de artesãos, organizações de trabalhadores, organizações de mulheres, associações de empresários, grupos de jovens, etc..

Como o nosso projecto é do tipo **apoio directo**, os principais parceiros serão os beneficiários pretendidos e as associações que os representam ou as instituições às quais é concedido apoio.

Se fosse um projecto de **desenvolvimento institucional**, os principais parceiros seriam os quadros da instituição a criar ou fortalecer.

A definição do papel e das responsabilidades dos diferentes parceiros deve ficar claramente definida de forma a assegurar uma implementação facilitada do projecto e uma adequada fluidez no desenvolvimento das suas actividades.

Como no nosso projecto estarão envolvidas várias organizações, a sua implementação requererá a criação de um **comité de coordenação ou orientação**. A descrição das suas funções e composição irá constar do documento de projecto. Uma das suas acções será rever as actividades previstas em função da evolução do contexto em que se desenvolvem e reflectir atempadamente as lições decorrentes da experiência de implementação.



PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

5. Quadro institucional

A agência de execução do projecto será a Agência de Desenvolvimento de Palanca (ADEPA), pois o Centro Local de Serviços será criado como uma extensão - na prática, como um centro de negócios - e funcionará segundo os mesmos princípios da ADEPA de gestão empresarial e de reinvestimento dos lucros eventualmente gerados pela sua actividade.

A ADEPA contribuirá regularmente para o Centro através da disponibilização e pagamento de um técnico que assumirá a respectiva coordenação (Coordenador Executivo). A equipa técnica do centro será constituída, na sede, por mais dois técnicos e, em cada "antena" por um técnico (quatro, no total) que, em estreita coordenação com a equipa da sede, se ocupará das funções de apoio às empresas em cada município.

O Centro funcionará sob a direcção estratégica de um Conselho de Orientação a quem competirá:

- Aprovar os planos anuais de actividade e os respectivos orçamentos previsionais de funcionamento;
- Definir as grandes linhas de intervenção e as áreas prioritárias de apoio;
- Aprovar os acordos a estabelecer com instituições parceiras;
- Pronunciar-se sobre novos projectos de investimento e aprovar os respectivos planos de financiamento;
- Aprovar os relatórios anuais de contas.



O Conselho de Orientação será constituído por:

- Director Executivo da ADEPA, que presidirá;
- Três representantes das Associações dos Agricultores, da Indústria, Comércio e Hotelaria e dos Pequena Indústria Artesanal;
- Três representantes dos serviços regionais de Economia, Agricultura e Emprego;
- Um representante do Banco de Desenvolvimento Regional.

Objectivo geral >

6.6. Os objectivos e os indicadores

O **objectivo geral, global ou de desenvolvimento** enuncia o efeito final que suscita a concretização do projecto, ou seja, o objectivo a longo prazo para o qual contribuirá o projecto. Um simples projecto não poderá pretender, por si só, a concretização dos objectivos de desenvolvimento do Plano Estratégico, pelo que apenas fará uma contribuição para que se atinja; assim, a palavra “chave” no conceito de objectivo de desenvolvimento será **contribuir**.

Os objectivos gerais são “**objectivos de alto nível**” e devem ser formulados no contexto de metas mais amplas de desenvolvimento da região e/ou dos parceiros envolvidos. Contudo, o objectivo de desenvolvimento não deve obrigatoriamente ser idêntico aos objectivos regionais de desenvolvimento, os quais são demasiado amplos relativamente aos propósitos do nosso projecto.



PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

6. Objectivo geral

O projecto contribuirá para o incremento da actividade económica na região, através do reforço da capacidade de gestão das suas micro, pequenas e médias empresas.

Objectivo
específico >

O **objectivo específico** ou **imediato** descreve a situação que é esperada existir no final do projecto. Põe em evidência as mudanças que serão produzidas e mostra as melhorias que serão provocadas no grupo alvo. Além disso, os objectivos imediatos devem ser formulados como fins a serem alcançados e não como acções a serem realizadas ou meios a serem utilizados.

Na medida do possível, um objectivo específico deverá ser redigido em termos quantificáveis ou verificáveis, devendo ser em número reduzido (um ou dois, no máximo). A palavra “chave” no conceito de objectivo específico é **atingir**.

PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

7. Objectivo específico

Criar um Centro Local de Serviços dotado de capacidade técnica e operativa para apoiar as micro, pequenas e médias empresas da região de Palanca.



Indicador >

Um dos colegas do grupo de trabalho mencionou a necessidade de, nesta fase, incluirmos indicadores. Mas, vários dos participantes colocaram a questão: o que é um indicador?

Um **indicador** é um sinal; pode ser um número, um facto ou uma percepção que medirá as mudanças ocorridas numa situação ou condição específica no decurso de um dado período. Os indicadores permitem examinar de perto os resultados de determinadas iniciativas e acções. Daí a sua fundamental importância para o acompanhamento e a avaliação de projectos de desenvolvimento.

Num projecto, os **indicadores** são os critérios de êxito, mensuráveis e realistas, que vão permitir aos executores, aos actores sócio-económicos do território e à sociedade em geral **monitorar** (acompanhar) e **avaliar** as concretizações do projecto.

Os indicadores acrescentam precisão à formulação dos objectivos imediatos. Os indicadores devem fornecer **evidência verificável** para identificar o progresso feito em direcção à concretização dos objectivos imediatos. Quando um objectivo é formulado em termos quantificáveis e mensuráveis, o interesse dos indicadores é limitado, como seria o caso se formulássemos um objectivo específico da seguinte forma:

No final do projecto, terão sido formados e integrados na vida activa 1,500 jovens candidatos a um primeiro emprego, dos quais, no mínimo, 40% serão mulheres.



Um tipo particular de indicadores são os chamados **indicadores de género**, os quais têm a função especial de assinalar em que medida e de que forma os programas e projectos lograram alcançar os objectivos e resultados previstos em matéria de igualdade de género. Os indicadores de género medem as mudanças relacionadas com género que uma dada sociedade sofre ao longo do tempo.

No desenho dos indicadores do nosso projecto, tivemos em conta que:

- cada indicador é factual, verificável e efectivamente representativo do objectivo a que se reporta;
- cada indicador é especificado em amplitude e em tempo; descreve os efeitos das intervenções do projecto, isto é, especifica o uso dos seus resultados pelos recipientes directos ou beneficiários a atingir;
- quando tomados em conjunto, os indicadores descrevem todos os aspectos importantes do objectivo a ser atingido;
- a recolha de dados importantes sobre os indicadores é planeada desde o início da fase de implementação;
- as fontes de recolha de informações relativas aos indicadores são fiáveis e acessíveis.

Meios de
verificação >

Unicamente poderemos medir e avaliar os êxitos do nosso projecto quando, para além dos indicadores, tivermos estabelecido **meios de verificação** fiáveis, isto é, as fontes ou mecanismos de informação que servirão para verificar os indicadores.



PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

8. Indicadores e meios de verificação

Os indicadores do projecto e os respectivos meios de verificação são os seguintes:

Indicadores

50% das empresas registadas existentes na região aderem ao Centro Local de Serviços

5% dos efectivos empregues pelas empresas, dos quais, no mínimo, 40% são mulheres, participam anualmente em acções de formação contínua

Os indicadores de negócios das empresas melhoram substancialmente.

Realização anual mínima de cinco feiras ou mercados, com ampla adesão de compradores.

A taxa anual de crescimento da formação bruta de capital fixo (FBCF) nas empresas aderentes ao CLSE é superior a 5%.

Taxa de mortalidade das empresas criadas na região é reduzida a 20%.

Meios de verificação

Número de empresas aderentes

Número de participantes e acções de formação realizadas

Volume de vendas e lucros das empresas (obtidos pelos balanços e demonstrações de resultados, sempre que possível)

Número de feiras realizadas, número de visitantes e volume de negócios realizados nas feiras e/ou mercados.

Volume de investimento nos projectos apoiados pelo CLSE

Censo das actividades económicas, informações dos serviços de finanças do Estado e das associações empresariais.



Resultados >

6.7. Os resultados e as actividades

Os **resultados** são os produtos que resultarão das actividades do projecto. Podem ser material de formação, relatórios, curricula, pessoas formadas, etc.. Os resultados devem ser descritos da forma mais objectiva e precisa possível e em termos quantificáveis. A palavra “chave” no conceito de resultado é **produzir**.

Os resultados devem estar formulados de forma específica e quantificada; por exemplo, discriminar os resultados a produzir com grupos alvo específicos (mulheres, cidadãos portadores de deficiência, etc.) sempre que as oportunidades sejam limitadas.

Nesta fase, surgiram, em alguns membros de nosso grupo de trabalho, dúvidas sobre as **diferenças entre objectivos específicos e resultados**. Para a esclarecermos, tomámos consciênciade que a produção de resultados estará, geralmente, sob controlo da gestão do projecto, mas a concretização dos objectivos é afectada por **fatores externos**, pelo que ficará para além do controlo da sua gestão. Por outras palavras, a produção dos resultados previstos não conduz automaticamente à concretização dos objectivos imediatos.

Por exemplo, se num dado projecto, a capacidade produtiva dos destinatários for incrementada através de formação, a gestão do projecto apenas será responsável por fornecer pessoas formadas em sectores produtivos adequados; se estas não utilizarem as qualificações recebidas, tal facto ficará fora do controlo da gestão do projecto e não lhe poderá ser imputado.

- As **actividades** são as acções a serem concretizadas pelo projecto de



Actividades >

modo a produzir os resultados previstos. A produção de um resultado requer normalmente várias actividades. A palavra “chave” no conceito de actividade é fazer.

- As actividades **transformam** recursos em resultados. Devem ser descriptas numa sequência lógica e agregadas por resultado, para cuja produção a sua realização contribuirá directamente.
- Se for apropriado, deve incluir-se uma discriminação por género dos participantes em cada uma das actividades do projecto.

Para o desenho das actividades do nosso projecto, tivemos em atenção os seguintes critérios:

- As actividades incluídas devem estar orientadas para uma meta, pois constituem as tarefas que se deverão executar para produzir um determinado resultado.
- Se a tarefa não se orientar para a produção dos resultados, não se deverá incluir na lista de actividades. Por exemplo, não incluímos as tarefas administrativas rotineiras.
- O projecto deve incluir apenas as actividades próprias do mesmo para que se distingam claramente daquelas que fazem parte das actividades quotidianas mais amplas das instituições ou dos programas por elas implementados e que, de alguma forma, se relacionam com o projecto.



PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

9. Resultados e actividades

Os resultados expectáveis do projecto e as respectivas actividades são os seguintes:

1. Centro Local de Serviços para as Empresas (CLSE) instalado e operacional para prestar apoio e informações às unidades económicas sobre possibilidades de formação, mercados, oportunidades de acesso a crédito e novas tecnologias.
 - 1.1. Estabelecer a descrição de tarefas e o perfil dos técnicos que integrarão a sede do CLSE e as respectivas antenas.
 - 1.2. Recrutar, seleccionar e formar os técnicos.
 - 1.3. Divulgar o CLSE e sua oferta de serviços junto das empresas da região.
 - 1.4. Recolher inscrições de empresas aderentes.
2. Acções prioritárias de qualificação dos recursos humanos das empresas identificadas, organizadas e executadas.
 - 2.1. Identificar as necessidades de formação prioritárias dos efectivos das empresas aderentes, incluindo formação em gestão de negócios.
 - 2.2. Seleccionar acções de formação contínua potencialmente disponíveis ou organizáveis que respondam às necessidades prioritárias identificadas.
 - 2.3. Resultados dos seus participantes.
 - 2.4. Avaliar, em colaboração com as empresas, o impacto das acções de formação e elaborar propostas de continuidade.



3. Acesso das empresas aos mercados facilitado.
 - 3.1. Estudar, em colaboração com as associações empresariais, possíveis localizações, datas e modalidades de implementação para a organização de feiras e mercados "teste" de produtos e serviços oferecidos pelas empresas da região.
 - 3.2. Divulgar a realização dos mercados e feiras "teste" identificadas junto das empresas interessadas e dos potenciais clientes.
 - 3.3. Elaborar proposta detalhada de actividades de divulgação dos produtos e serviços das empresas da região (folhetos, feiras, mercados, etc.) junto do público consumidor, no interior e no exterior da região.
 - 3.4. Implementar regularmente as actividades de divulgação seleccionadas.
4. Serviço de apoio à elaboração, negociação e acompanhamento de projectos de investimento das unidades económicas estabelecido e operacional.
 - 4.1. Formar os técnicos do CLSE em elaboração, negociação e seguimento de projectos de investimento.
 - 4.2. Divulgar o serviço junto das empresas aderentes ao CLSE.
 - 4.3. Avaliar o serviço com base nos projectos formulados, financiados e executados e no seu impacto nas empresas onde se implementam.
5. Propostas para a criação de três incubadoras de empresas formuladas, aprovadas, financiadas e aptas para implementação.
 - 5.1. Seleccionar, em colaboração com as associações empresariais, três locais prioritários onde se justifica a criação de uma incubadora de empresas.



- 5.2. Elaborar propostas de projectos para a criação de três incubadoras de empresas nos locais seleccionados e submetê-los à ADEPA.
- 5.3. Mobilizar recursos para financiamento dos projectos aprovados.

Uma vez descritas as actividades, para assegurarmos que não havia omissões e/ou duplicações, tivemos que assegurar-se que:

- Estavam incluídas todas as actividades essenciais necessárias à produção dos resultados esperados.
- Todas as actividades contribuíam directamente para alcançar o correspondente resultado.
- Estavam incluídas somente as actividades que o projecto deve executar.
- As actividades estavam planeadas de tal forma que eram claras as acções que se iam empreender.
- O tempo destinado à execução de cada actividade é realista.

Recursos >

6.8. Os recursos

Os **recursos** são os meios necessários à concretização das actividades do projecto e à produção dos seus resultados. Os recursos são, normalmente, listados por natureza, isto é, divididos em meios humanos, materiais e financeiros. A palavra “chave” no conceito recurso é **prover**.

Os recursos incluem assim os recursos humanos e as instituições, o equi-



pamento, os materiais, os fundos de investimento, etc. e devem reflectir, de forma realista, o que é necessário para produzir os resultados propostos.

Um problema bastante comum no desenho dos projectos é a sobre-especificação e o sobredimensionamento dos recursos, em detrimento da especificação dos objectivos, resultados e actividades. Na fase de quantificação dos recursos, houve colegas que pretendiam aumentar os recursos necessários com o argumento de que os financiadores externos fazem sempre “cortes” e para assegurar que, após eventuais reduções de recursos, estes ainda seriam suficientes para executar a totalidade das actividades previstas no projecto. Como não quebrava o rigor que pretendemos imprimir a todas as nossas acções, optámos por não os empolar e limitarmo-nos àqueles que consideramos necessários e suficientes para uma boa e segura execução do nosso projecto.

A descrição a efectuar dos recursos deverá ser suficientemente clara, tal como a determinação da sua adequação. Normalmente, devem ser quantificados, segundo a sua natureza, em meses/trabalho, número de unidades ou unidades monetárias.



PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

10. Recursos

Prevê-se que a duração do projecto seja de 36 meses, tempo considerado suficiente para que o Centro Local de Serviços para Empresas entre na fase de cruzeiro e adquira a indispensável sustentabilidade técnica e financeira. A execução do projecto requererá os seguintes recursos:

Humanos

- Três técnicos(as) especialistas em micro e pequenas empresas (MPEs) para a sede – 3x36 meses/trabalho, m/t (um dos quais assumirá a coordenação do CLSE e será financiado pela ADEPA);
- Quatro técnicos(as) para as antenas em cada município – 4x36 m/t;
- Um(a) funcionário(a) administrativa para a sede - 36 m/t.

Materiais

- Mobiliário para escritório (mesas, secretárias, cadeiras e armários);
- Material de informática (8 computadores, 6 impressoras, 1 scanner, 8 UPS);
- Uma fotocopiadora;
- Um aparelho de fax;
- Material de informação/divulgação;
- Material de escritório diverso (pastas de arquivo, impressos, cartas, agrafadores, etc.).



Financeiros

- Renda de um escritório para a sede do CLSE (36 meses);
- Comparticipação na organização de 5 feiras/mercados “teste”;
- Verba para deslocações;
- Comunicações (telefones, Internet, etc.);
- Despesas diversas;
- Imprevistos.

Antes de completar este capítulo, para confirmarmos que nada era excluído, certificámo-nos uma vez mais que:

- os recursos chave estão assegurados de forma a permitirem a produção dos resultados e a execução das actividades;
- são anexadas, ao documento de projecto, as descrições de tarefas dos peritos, consultores e pessoal de contrapartida, detalhes das acções de formação previstas e especificações técnicas dos equipamentos a adquirir.

6.9. O orçamento e o plano de financiamento

Orçamento >

Os recursos, uma vez definidos, devem ser transformados num meio quanti-

3. Não se consideram escritórios para as antenas pois prevê-se que funcionem nas delegações municipais das Associações Empresariais que participarão no projecto.



ficado, financeiro, que se designa por **orçamento** do projecto.

No orçamento, devem-se incluir e detalhar todos os custos previsíveis, independentemente de o seu financiamento estar ou não assegurado.

Após definir o orçamento do nosso projecto, tornou-se necessário estabelecer o respectivo **plano de financiamento**, ou seja, estabelecer a forma como previmos que seja financiado através dos diferentes parceiros contribuintes.

Plano de
financiamento >

PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

11. Orçamento e plano de financiamento

De acordo com os recursos previstos no ponto anterior, estimam-se os seguintes custos para a execução do projecto:

Ítem	Custo (US\$)	%
Recursos Humanos		
Técnico Coordenador Executivo (36 m/t)	48.000	10,6
Técnicos da sede (2x36 m/t)	72.000	15,9
Técnicos para as antenas (4x36 m/t)	144.000	31,9
Funcionário administrativo (36 m/t)	18.000	4,0
SUBTOTAL	282.000	62,5



[Página de rosto](#) | [Prefácio](#) | Ir ao início do capítulo: [1](#) | [2](#) | [3](#) | [4](#) | [5](#) | [6](#) | [7](#) | [8](#) | [9](#)

capítulo

6

O nosso projecto

página

|  89 

Item	Custo (US\$)	%
Recursos materiais		
Mobiliário para escritório	10.000	2,2
Computadores	12.000	2,7
Organização de 5 feiras/mercados	8.000	1,8
Fotocopiadora	4.000	0,9
Aparelho de fax	500	0,1
Material de informação/divulgação	5.000	1,1
Material de escritório diverso	2.000	0,4
SUBTOTAL	41.500	9,2
 Recursos financeiros		
Renda do escritório (36 meses)	36.000	8,0
Feiras/mercados (5)	50.000	11,1
Deslocações	18.000	4,0
Comunicações	9.000	2,0
Diversos	5.000	1,1
Imprevistos	10.000	2,2
SUBTOTAL	128.000	28,3
TOTAL	451.500	100,0



Descrição	Montante (US\$)	%
ADEPA	48.000	10,6
Fundo de Desenvolvimento Regional	195.500	43,3
Recursos próprios do CLSE	208.000	46,1
Total	451.500	100,0

A ADEPA irá financiar integralmente o técnico que assumirá a coordenação executiva do Centro Local de Serviços para Empresas (CLSE).

Os recursos próprios do CLSE provêm das quotizações e outras receitas resultantes da prestação de serviços que o Centro disponibilizará aos seus aderentes.

O financiamento solicitado ao Fundo Regional de Desenvolvimento destina-se a cobrir os custos de investimento, 50% dos gastos dos restantes custos com pessoal e também 50% dos recursos financeiros necessários durante a vigência do projecto.

Prevê-se que, à medida que o Centro se consolide, as receitas próprias vão progressivamente assegurando a totalidade da despesa corrente. Investimentos adicionais, como a continuação das feiras e mercados de divulgação de produtos e serviços da região ou a criação das incubadoras de empresas, serão financiados, respetivamente, através de autofinanciamento ou de novos recursos mobilizados para apoiar os projectos específicos que, para o efeito, serão elaborados.

Os factores
externos >

6.10. Os factores externos e obrigações prévias

Os **factores** (ou **riscos**) **externos** são acontecimentos ou decisões que estão para além do controlo da gestão do projecto. Podem afectar, positiva ou negativamente, a implementação e o desempenho do projecto e são, além disso, um factor importante a ter em conta na sua execução. São apresentados na forma de **hipóteses**, as quais fortalecem o desenho do nosso projecto e o tornam mais realista.

Embora os factores externos estejam fora do controlo da gestão, os seus efeitos devem ser sempre equacionados quando o projecto é desenhado e revisto ou avaliado.

Antes de concluir o desenho dos factores externos, tivemos que verificar se:

- as hipóteses apenas se referiam a factores externos que poderão afectar significativamente (positiva ou negativamente) o desempenho do projecto, isto é, que tivessem uma elevada probabilidade de materialização;
- estavam definidos em termos precisos e positivos;
- não incluíam a disponibilidade dos recursos, pois estes devem estar sob o controlo da gestão;
- não assumiam o envolvimento dos beneficiários do projecto, pois o seu interesse devia estar antecipadamente assegurado.



PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

12. Factores externos

Os principais factores externos que poderão afectar a realização deste projecto são os seguintes:

- Não concretização dos investimentos previstos pela administração central do Estado, por dificuldades orçamentais, para a melhoria das acessibilidades ao litoral do país;
- Dificuldades no recrutamento de técnicos locais com perfil, sobretudo ao nível das antenas;
- Insuficiente envolvimento dos parceiros fundamentais;
- Escasso nível de desenvolvimento do sistema educativo local que contribua para melhorar a escolaridade média dos cidadãos da região;
- Resistência (cultural e não só) da parte dos empresários e dos cidadãos em geral a alterarem práticas de gestão e de vida, profundamente enraizadas, não compatíveis com a competitividade e a concorrência do mundo global actual.

O desenho do presente projecto tomou devidamente em consideração os factores expostos e previu acções que os minimizem e permitam a superação de eventuais dificuldades daí resultantes – **parceria activa** com várias e diferenciados actores locais e externos, assistência técnica especializada providenciada e acompanhamento eficaz da parte da ADEPA, do INEFP, colaboração estreita com as instituições de formação locais e mobilização apropriada de recursos internos e para apoio ao desenvolvimento regional.



Em particular, os princípios estratégicos a adoptar pelo projecto na sua execução, onde se destacam a **participação** e a **concertação** com os actores locais e os cidadãos envolvidos, poderão ajudar decisivamente o projecto a ultrapassar os obstáculos que venham a surgir.

Obrigações prévias (pré-requisitos) >

Para concluirmos este capítulo do desenho do nosso projecto, foi necessário equacionarmos as **obrigações prévias**, ou seja, as acções que devem ser concretizadas pelos parceiros envolvidos (agência de execução, fontes de financiamento e organizações recipientes) antes do início das actividades do projecto. Por outras palavras, representam as condições que devem ser realizadas antes da fase de implementação, para que esta possa ter lugar em condições favoráveis.

Algumas organizações também se referem a **pré-requisitos** como sendo as acções necessárias a uma efectiva e eficiente execução do projecto e que devem ser lançadas durante a sua vigência, isto é, não constituem pré-condições para o seu lançamento.



PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

13. Obrigações prévias

Constituem obrigações prévias à execução do presente projeto:

- A ADEPA aprovar o financiamento do técnico que assegurará a coordenação executiva do CLSE, assim como o apoio técnico pontual à execução do projeto;
- As Associações Empresariais disponibilizarem, nas suas delegações municipais, espaço para o funcionamento das antenas do CLSE;
- Estarem garantidos todos os financiamentos previstos.

Cronograma >

6.11. O cronograma de execução

Para proporcionar uma visão de como se desenrolará a execução de nosso projeto e facilitar o respectivo acompanhamento e avaliação, é útil incluir uma tabela – que se designa por **cronograma** - onde se indicarão graficamente as datas de início e de conclusão de cada actividade. As actividades deverão ser descritas pela sua sequência lógica e agregadas ao resultado a que dizem respeito.

No cronograma, poderá ainda ser útil, se na fase de formulação tal já estiver definido, mencionar quem é responsável por fazer o quê, isto é, pela res-



pectiva realização.

O cronograma de actividades incluído no documento de projecto deve ser considerado como **provisório**, sendo **a sua versão definitiva elaborada pela equipa de gestão de projecto, no que constituirá uma das suas primeiras acções**. A versão definitiva, que será incluída no plano detalhado de trabalho, deverá ser aprovada pela entidade responsável pelo acompanhamento do projecto.

PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

14. Cronograma de actividades

O plano de execução das actividades previstas é o seguinte:

Resultados	Actividades	Ano 1	Ano 2	Ano 3
1	1.1. Estabelecer a descrição de tarefas e o perfil dos técnicos que integrarão a sede do CLSE e as respectivas antenas.	■		
	1.2. Recrutar, seleccionar e formar os técnicos.		■	
	1.3. Divulgar o CLSE e sua oferta de serviços junto das empresas da região.		■	
	1.4. Recolher inscrições de empresas aderentes.			■



Resultados	Actividades	Ano	Ano	Ano
		1	2	3
2	<p>2.1. Identificar as necessidades de formação prioritárias dos efectivos das empresas aderentes, incluindo formação em gestão de negócios.</p> <p>2.2. Seleccionar acções de formação contínua potencialmente disponíveis ou organizáveis que respondam às necessidades prioritárias identificadas.</p> <p>2.3. Acompanhar a realização das acções de formação e informar as empresas sobre os resultados dos seus participantes.</p> <p>2.4. Avaliar, em colaboração com as empresas, o impacto das acções de formação e elaborar proposta de continuidade.</p>	A horizontal blue bar extending from the start of the activities to the end of activity 2.2.	A horizontal blue bar extending from the start of activity 2.2 to the end of activity 2.3.	A horizontal blue bar extending from the start of activity 2.3 to the end of activity 2.4.



Resultados	Actividades	Ano	Ano	Ano
		1	2	3
3	3.1. Estudar, em colaboração com as associações empresariais, possíveis localizações, datas e modalidades de implementação para a organização de feiras e mercados "teste" de produtos e serviços oferecidos pelas empresas da região.			
	3.2. Divulgar a realização dos mercados e feiras "teste" identificadas junto das empresas interessadas e dos potenciais clientes.			
	3.3. Elaborar proposta detalhada de actividades de divulgação dos produtos e serviços das empresas da região junto do público consumidor, no interior e no exterior da região.			
	3.4. Implementar regularmente as actividades de divulgação seleccionadas.			



Resultados	Actividades	Ano	Ano	Ano
		1	2	3
4	<p>4.1. Formar os técnicos do CLSE em elaboração, negociação e seguimento de projectos de investimento.</p> <p>4.2. Divulgar o serviço junto das empresas aderentes ao CLSE.</p> <p>4.3. Avaliar o serviço com base nos projectos formulados, financiados e executados e no seu impacto nas empresas onde se implementam.</p>			
5	<p>5.1. Selecionar, em colaboração com as associações empresariais, três locais prioritários onde se justifica a criação de uma incubadora de empresas.</p> <p>5.2. Elaborar propostas de projectos para a criação de três incubadoras de empresas nos locais seleccionados e submetê-los à ADEPA.</p> <p>5.3. Mobilizar recursos para financiamento dos projectos aprovados.</p>			



7 : Alguns aspectos chave a considerar: seguimento, avaliação e sustentabilidade

- : 7.1. Para melhorar a execução do nosso projecto
- : 7.2. Para facilitar o acompanhamento (monitoramento) do nosso projecto
- : 7.3. Para assegurar a avaliação do nosso projecto
- : 7.4. Para garantir a sustentabilidade do nosso projecto

7.1. Para melhorar a execução do nosso projecto

Todos nós temos consciência de que um documento de projecto devidamente formulado facilita largamente a sua execução, o acompanhamento e a avaliação. Ao estabelecer a planificação do que será feito, do que será produzido, a favor de quem, onde, quando, por quem e com que recursos, o nosso documento irá constituir **a base** para todo o exercício de implementação, que deverá ser plenamente respeitado e seguido pela equipa que se encarregará da implementação do nosso projecto.

Contudo, o documento de projecto **não é imutável** e deverá ser adaptado, através de **revisões** apropriadas, à evolução do contexto em que o projecto se desenvolve. As finalidades do acompanhamento e da avaliação são, assim, melhorar a sua gestão global e reforçar o seu desempenho, através do



fornecimento, a todas as partes nele envolvidas, de informação e retroacção sobre a sua implementação e concretizações.

Um documento de projecto deve incluir planos de acompanhamento e de avaliação. Em concreto, deverá responder às seguintes questões:

- Quando serão preparados os planos de trabalho e os relatórios de progresso?
- Quando, como e por quem será o programa / projecto avaliado?

Acompanhamento >

Os planos de acompanhamento e de avaliação deverão incluir detalhes sobre a preparação dos planos de trabalho, os relatórios de progresso e de auto-avaliação, assim como as avaliações independentes, quando tal for apropriado.

Os **planos de trabalho**, os **relatórios de progresso** e de **auto-avaliação** são instrumentos de gestão que guiam e documentam a acção de todos aqueles que se encontram envolvidos na execução do programa / projecto.

A preparação e submissão às autoridades competentes destes documentos constitui responsabilidade da gestão do projecto. Contudo, a sua preparação e acções subsequentes requerem diálogo e consultas entre todas as partes envolvidas, quer ao nível de execução quer de supervisão.

Adicionalmente aos documentos mencionados, os planos de acompanhamento e de avaliação deverão descrever também a forma de organização das avaliações independentes, indicando o tipo e o momento em que se concretizarão e quem nelas estará directamente envolvido.



7.2. Para facilitar o acompanhamento (monitoramento) do nosso projeto

O acompanhamento (monitoramento) é um processo contínuo ou periódico de análise da implementação do projecto, para verificar a execução das actividades, identificar dificuldades, detectar áreas problemáticas e recomendar acções correctivas.

O propósito do acompanhamento é assegurar a maior efectividade e eficiência na implementação do projecto; deve fornecer informação sobre as actividades planeadas e desenvolvidas, atempadamente distribuída a todas as partes envolvidas.

O acompanhamento relaciona-se, assim, com o processo de execução, assegurando que os recursos são transformados, através das actividades, em resultados e analisando a quantidade e qualidade destes.

Os planos de trabalho e os relatórios de progresso são peças importantes do acompanhamento. Enquanto o plano de trabalho indica o que irá ser feito, o relatório de progresso analisa o que está a ser executado.

O **plano de trabalho** deverá:

- descrever os resultados e as actividades/subactividades que os produzirão, numa sequência lógica agrupados relativamente a cada um dos objectivos imediatos;
- as datas previstas de início e conclusão;
- a(s) pessoa(s), organizações e/ou instituições responsáveis por executar o trabalho.

[Plano de trabalho >](#)



Relatório
de progresso >

O **relatório de progresso** deverá responder às seguintes questões:

- Os recursos estão disponíveis conforme planeado?
- As actividades estão a ser desenvolvidas de acordo com o plano de trabalho?
- Os resultados estão a ser produzidos de acordo com o planificado?
- Que mudanças ocorreram, em particular acréscimos ou reduções relativamente ao previsto?
- Quais são os problemas ou dificuldades encontradas?
- Que acções correctivas foram executadas ou previstas?
- Que recomendações devem ser tomadas em atenção de forma a melhorar o desempenho futuro do programa / projecto?

Uma das principais consequências do acompanhamento é o **ajustamento** às novas necessidades e condições, que não foram previstas na fase de conceção e que se reflectirão em actualizações dos planos de trabalho. Por exemplo, se uma grande empresa se estabelecer na nossa região e necessitar de recorrer à subcontratação de pequenas e médias empresas para o fornecimento de bens ou serviços, poderemos propor uma reorientação de nosso projecto de forma (como seja, a organização de acções de formação dos recursos humanos e de informação aos empresários sobre as oportunidades de negócio) de forma a que sejamos mais um instrumento para que as empresas da região possam aproveitar as novas oportunidades de negócio criadas.

Quaisquer mudanças ou ajustamentos deverão ser efectuados com o envolvimento de todos os parceiros, dos grupos alvo, das instituições de contrapartida e das agências de cooperação e/ou financiamento.



Avaliação >

7.3. Para assegurar a avaliação do nosso projecto

A **avaliação** identifica os efeitos e o impacto do desempenho do projecto, com ênfase na análise do progresso em direcção à concretização dos objectivos imediatos.

A avaliação é uma função essencial que tem lugar num determinado momento e que se reflecte na execução corrente do projecto e na sua futura planificação e formulação.

A avaliação é uma função essencial que tem lugar num determinado momento e que se reflecte na execução corrente do projecto e na sua futura planificação e formulação.

A avaliação é uma ferramenta essencial para:

- elevar a capacidade de gestão do projecto;
- melhorar a preparação de novos projectos;
- proporcionar meios para mais amplas e profundas avaliações.

A avaliação está relacionada com um ou mais dos seguintes aspectos:

EFFECTIVIDADE > Em que extensão o projecto está a concretizar o(s) seu(s) objectivo(s) e a atingir os beneficiários?

EFICIÊNCIA > Os resultados previstos para o projecto continuam a justificar os custos envolvidos?

RELEVÂNCIA > O projecto continua a fazer sentido?



CONCEPÇÃO > O desenho do projecto continua a ser válido?

CAUSALIDADE > Que acontecimentos ou factores específicos têm afectado os resultados do projecto?

**efeitos >
não previstos** O projecto está a ter alguns efeitos que não foram previstos?

**ESTRATÉGIAS >
ALTERNATIVAS** Há, ou poderia ter havido, uma forma mais efectiva de ultrapassar os problemas surgidos ou de atingir o(s) objectivo(s)?

SUSTENTABILIDADE > O que leva a concluir que o projecto será sustentável após o termo dos apoios externos?

Tipos de avaliação >

▲ Momento

Existem três tipos de avaliação:

- **Avaliação intermédia**, que tem lugar num dado momento da vida do projecto, habitualmente a meio da sua vigência;
- **Avaliação final**, que averigua o grau de concretização do(s) objectivo(s) no final do projecto;
- **Avaliação “a posteriori”**, que analisa o impacto do projecto algum tempo depois da sua conclusão.



▲ Responsabilidade

- **Auto-avaliação**, conduzida pela gestão do projecto, isto é, pelas pessoas responsáveis pela sua execução;
- **Avaliação Independente**, que pode ser:
Interna, quando concretizada através de pessoas dos parceiros envolvidos, mas não directamente ligados à gestão do projecto;
Externa, quando um ou mais consultores externos estão envolvidos, representando, por exemplo, os financiadores.

▲ Âmbito

- **Avaliação de Projecto**, através da qual se avalia o impacto que o projecto está a ter ou teve assim como toda a sua concepção e desenho.
- **Avaliação Temática**, quando se analisa se o tema do projecto continua a ser actual ou vigente.

▲ Metodologia

- **Estudo de documentação escrita / fontes secundárias** (*desk review*), que utiliza documentos escritos e dados recolhidos e preenchidos por diferentes instituições e organismos.
- **Seminário** (*Workshop*), em que participam e dão as suas opiniões as pessoas e instituições implicadas no projecto.
- **Trabalho de campo** (*field mission*), para recolher dados, informações e opiniões sobre os resultados alcançados.
- **Mista**, combinação de elementos das três anteriores.



PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

15. Relatórios, acompanhamento e avaliação

A equipa do projecto preparará no início da sua implementação um **plano de trabalho** definitivo onde se mencionarão os resultados e as actividades/subactividades que os produzirão, as datas previstas de início e conclusão e a(s) pessoa(s), organizações e/ou instituições responsáveis por executar o trabalho.

O **seguimento** regular do projecto será efectuado através da ADEPA, com base nos **relatórios de progresso** que serão preparados semestralmente pela equipa do projecto. As delegações locais das Associações Empresariais serão activamente envolvidas na gestão corrente do Centro e acompanharão regularmente a execução das suas actividades, assim como serão convidadas a participar directamente em suas avaliações regulares.

No final dos primeiros dezoito meses do projecto, será realizada uma **avaliação externa** em profundidade, com a participação de técnicos dos parceiros financiadores e dos destinatários do projecto. Os objectivos dessa avaliação externa serão o de medir a efectividade, a eficiência, a relevância, a qualidade do desenho do projecto, a eventual ocorrência de efeitos não previstos, as possíveis estratégias alternativas para atingir os objectivos previstos e a evolução do Centro no sentido de assegurar a sua sustentabilidade técnica e financeira.

No final do projecto, será realizada uma **avaliação final** para averiguar o grau de concretização do(s) objectivo(s); esta avaliação será baseada num relatório final, a ser preparado pela equipa do projecto.



7.4. Para garantir a sustentabilidade

Todos nós sabemos que um dos parâmetros mais importantes no desenho de um projecto é a garantia da respectiva **sustentabilidade**. Quando alguém colocou a questão de assegurar a sustentabilidade do projecto que estávamos a desenhar, tal levantou um grande número de questões que iam desde o próprio conceito de desenvolvimento sustentável até à forma como podíamos avaliar, ao longo da execução do projecto, se estávamos ou não a caminhar no sentido da garantir a sua sustentabilidade.

Do interessante e frutuoso debate havido, gostaríamos de partilhar algumas de suas principais conclusões.

Um primeiro conjunto de questões reflectiram as nossas dúvidas sobre “**o que é sustentabilidade e desenvolvimento sustentável?**”

A **sustentabilidade** é um conceito relativamente recente que parte de uma nova avaliação da relação da **sociedade com a natureza** e do **Estado com a sociedade civil**, baseada em postulados interdependentes de equidade social, de equilíbrio ambiental, de bem estar económico e de autodeterminação política.

Num sistema dinâmico, como é o caso de uma sociedade humana, a sustentabilidade é fundamentalmente **uma questão de equilíbrio mantido ao longo do tempo**. Trata-se de algo que não pode ser facilmente quantificado ou mensurável, pois relaciona-se mais com a qualidade do movimento do que com uma situação fixa.



Desenvolvimento
sustentável >

Um conceito de **desenvolvimento sustentável** foi desenvolvido no chamado *Relatório da Comissão Brundtland*⁴ onde se considera como um processo que “busca satisfazer as necessidades e aspirações do presente, sem comprometer a possibilidade das gerações futuras para atender suas próprias necessidades”. Por outras palavras, como “um processo de mudança na qual a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão de acordo com as **necessidades actuais e futuras**”.

A abordagem do desenvolvimento sustentável encerra assim uma dimensão de tempo (a médio e longo prazos) e tem implícita três aspectos essenciais:

- 1 A preocupação pelas condições sociais das pessoas e comunidades, pois a melhoria dos activos sociais e a redução da pobreza são condições prévias para a manutenção, ao longo do tempo, de situações de equilíbrio.
- 2 A ideia de alcançar um desenvolvimento contínuo sem exaurir os recursos naturais, pois os ecossistemas têm uma limitada capacidade de sustentação que, superada, influirá na deterioração do próprio ecossistema e afectará negativamente tanto a produtividade como a qualidade
4. Em 1983 as Nações Unidas implementaram a Comissão Brundtland para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. Em 1987 a Comissão concluiu o chamado “Relatório Brundtland” (do nome da presidente da comissão, Gro Harlem Brundtland, ex-primeira ministra da Noruega), no qual se definiu pela primeira vez de forma clara o conceito de “sustentabilidade”.



de vida, pois uma rotura do equilíbrio ecológico ameaçará não apenas a produção, mas a própria subsistência humana.

3 O princípio da solidariedade e uma preocupação explícita com o futuro.

A solidariedade define um compromisso fundamental para agir de forma coerente com a sorte dos outros, enquanto a visão de futuro expressa a vontade de proteger a vida humana e a natureza no longo prazo.

O desenvolvimento sustentável refere-se assim aos processos de mudança sócio-política, sócio-económica e institucional que visam assegurar a **satisfação das necessidades básicas da população** e a **equidade social, tanto no presente como no futuro**, promovendo oportunidades de bem estar económico que, além do mais, sejam compatíveis com as condições ecológicas de longo prazo.

Em síntese, o **desenvolvimento sustentável** tem, numa visão ampla, dimensões ambientais, económicas, sociais, políticas e culturais, o que necessariamente se traduzirá em várias preocupações com:

- O presente e o futuro das pessoas;
- A produção e o consumo de bens e serviços;
- As necessidades básicas de subsistência;
- Os recursos naturais e o equilíbrio ecossistémico;
- As práticas decisórias e a distribuição do poder;
- Os valores pessoais e a cultura.



Um segundo conjunto de questões colocadas pelos participantes na formulação de nosso projecto, referiam-se a “**como é que se podem assegurar e reforçar, no campo do desenvolvimento local, a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável?**”

A filosofia de desenvolvimento local constitui uma **visão integrada e compatível** entre meio ambiente, necessidades sociais e economia, tomando em consideração o nível local e o global, o curto e o longo prazo. Como refere o Prof. Lorenzo Cachón, da Universidade Complutense de Madrid, a **Via Sul** preconizada na abordagem do desenvolvimento local é “aquela que, sem esquecer os aspectos meramente económicos, políticos ou de inovação tecnológica, realça em especial o fortalecimento do tecido social, da sociedade civil, a fim de favorecer o arranque de estratégias de desenvolvimento local fruto da concertação e, portanto, **sustentáveis no tempo**”.

A nossa reflexão levou-nos a considerar certos aspectos essenciais para assegurar a **sustentabilidade** na nossa perspectiva de desenvolvimento local:

- **Fomentar um clima social cooperativo**, favorecedor do **envolvimento** no processo de todos os possíveis actores de desenvolvimento. Uma das características mais importantes das políticas de desenvolvimento local reside na **interlocução** e na **interacção** que associa as autoridades públicas, locais, empresas privadas, actores sociais, estabelecimentos de formação, associações diversas, etc. Este diálogo não assegura, por si só, o desenvolvimento sustentável, mas, onde existe, multiplica as possibilidades de êxito e a **durabilidade** das intervenções.



- **Procurar a participação activa de todos os implicados no projecto de desenvolvimento**, em todas as suas decisões fundamentais. Sem uma estratégia de concertação, de consenso e de colaboração permanente, será impossível assegurar uma participação activa dos diferentes agentes e as realizações terão um carácter efémero.
- **Identificar as raízes locais para o projecto.** A especificidade do “**desenvolvimento local**” consiste em perseguir uma **solução endógena** que vá para além da simples dimensão económica. O desenvolvimento endógeno procura explorar as energias, as competências e os recursos locais que correspondem às necessidades da população da área, devendo os programas e projectos locais estarem aptos a sobreviver uma vez cessado o apoio externo.
- **Considerar as diferentes dimensões do desenvolvimento** e não apenas a dimensão económica, o que implica olhar para os aspectos social, cultural ou ambiental de um projecto. Uma colectividade cujos membros não se sentem reflectidos e unidos em torno de um projecto comum, é uma comunidade que não é capaz nem de reter os seus recursos humanos nem de resistir às pressões económicas e sociais vindas do exterior e, a prazo, visar um **desenvolvimento sustentável**.

Finalmente, chegámos à questão de “**como assegurar, em concreto, a sustentabilidade do nosso projecto de Centro Local de Serviços?**”



Não obstante todos os membros do grupo de trabalho termos consciência de que a sustentabilidade não se assegura apenas através de um simples capítulo do nosso projecto, mas sim ao longo de toda a sua concepção, decidimos equacionar os pontos chave que nos permitem argumentar que o desenho realizado tinha em conta a procura da máxima sustentabilidade para as acções a desencadear.

Em concreto, o desenho do nosso projecto prevê que a sua implementação tenha em conta o seguinte:

- **Mobilização**, relacionada com o estímulo, a informação e a formação de, para e com, os destinatários do projecto.
- **Concertação e consenso**, relacionado com o conceito de coordenação e colaboração entre os diferentes actores sociais, políticos e económicos para a realização das diferentes actividades previstas.
- **Estratégia**, relacionada com os recursos existentes e o potencial local, o desenvolvimento planificado, coerente, sustentável e integrado de todas as acções a realizar.
- **Visão de futuro**, tendo em vista a viabilidade e a auto-suficiência do Centro Local de Serviços e, assim, a sua sobrevivência autónoma uma vez cessados os apoios externos proporcionados pelo nosso projecto de apoio.



PROJECTO DE CRIAÇÃO DO CENTRO LOCAL DE SERVIÇOS PARA AS EMPRESAS

16. Demonstração da sustentabilidade

A sustentabilidade de um projecto assegura-se em suas diferentes fases, mas sobretudo durante a sua implementação. Contudo, como a concepção do projecto irá de determinar largamente a forma como será executado, para finalizar o documento de projecto "Centro Local de Serviços para Empresas", iremos rever os aspectos essenciais que poderão garantir um maior sustentabilidade das acções a promover.

Ao nível da estratégia

Toda a execução do projecto será baseada no estabelecimento de uma ampla **concertação** e **consenso** para assegurar um nível de **participação** estável de todos os actores implicados, não só durante a fase de execução, mas também após o termo da vida do projecto. Para tal, é necessário que se privilegiem os mecanismos de tomada de decisões através do consenso, o que permitirá reafirmar e consolidar o grau de compromisso de cada um dos parceiros com as decisões adoptadas, projectando no futuro o seu envolvimento no Centro.

A estratégia de execução do projecto será permanentemente animada pela promoção de um espírito de **cooperação** aberto e franco entre os diferentes agentes implicados em cada actuação. Este espírito de cooperação ver-se-á reforçado na medida em que se fomente um sistema de tomada de decisões baseado no consenso, mais do que no jogo de maiorias e minorias.



Ao nível dos objectivos, resultados e actividades

A opção por objectivos e resultados realistas permite prever que a sua concretização será essencialmente realizada através de **recursos endógenos** (locais). Adicionalmente, a prática de **parcerias activas** com todas os agentes locais que possam contribuir para a execução das actividades previstas permitirá não só reforçar o seu envolvimento no projecto, como proporcionará poupanças de recursos que diminuem os custos de execução e facilitarão a sua auto-suficiência uma vez esgotados os apoios externos.

No conjunto das acções previstas, assume papel de destaque a **formação** dos diferentes gentes que participarão, uma vez formados, na execução da grande maioria das actividades. Tal contribuirá para a sustentabilidade do Centro ao assegurar que os técnicos locais tenham as competências necessárias ao complexo exercício de fomento da pequena iniciativa empresarial local.

O projecto pesquisará por si próprio, sempre que possível, as melhores soluções para realizar as actividades previstas, razão pela qual se opta pelo estímulo do **espírito de "conquista"** e da pesquisa de soluções ajustadas e graduais, recusando a "oferta" de vias e recursos pré-definidos as quais, ainda que aparentemente mais fáceis, não proporcionariam seguramente as melhores condições de apropriação pelos destinatários e, logo, de sustentabilidade. É o que sucede na escolha dos resultados ligados à organização de feiras e mercados e ao processo de criação das incubadoras.

Ao nível da viabilidade económica e financeira

Atingir a **auto-suficiência** do Centro Local de Serviços para Empresas (CLSE) é uma condição básica para assegurar a sua sustentabilidade. Para tal, a geração de receitas



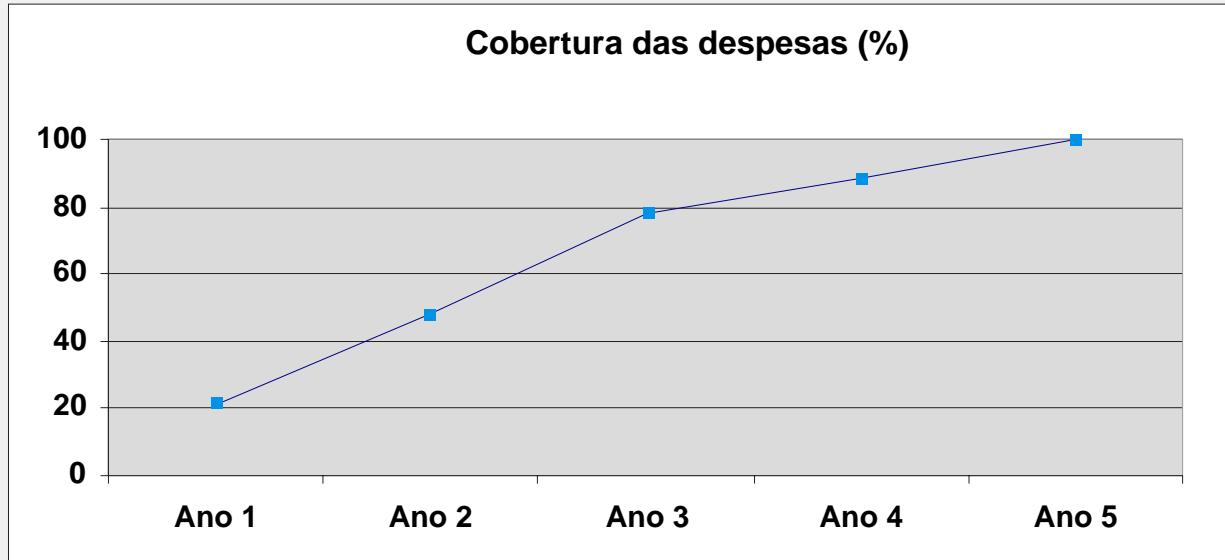
próprias que permitem suportar os custos de funcionamento e alguns pequenos investimentos que venham a ser realizados com recursos próprios, constitui um objectivo essencial. A geração de receitas dependerá naturalmente da adesão que os destinatários do projecto a ele manifestarem a qual, por sua vez, será determinada pela capacidade de respondermos às solicitações e expectativas dos pequenos empresários, das autoridades locais e da população em geral. A **qualidade e a pertinência dos serviços oferecidos** serão decisivas para “ganhar” a confiança dos destinatários – os “clientes” do Centro - e, assim, para a sua efectiva implantação.

O custos de funcionamento anual do CLSE estimam-se em 141,670US\$, dos quais 16,000US\$ correspondem ao Técnico Coordenador Executivo que será integralmente financiado pela ADEPA. Prevê-se que esse financiamento seja desnecessário dois anos para além da vigência do projecto, pois a conta de exploração previsional do CLSE prevê que a auto-suficiência plena seja atingida no final de 5 anos, como o demonstram o quadro e gráfico seguintes

Evolução das receitas, despesas e saldos operacionais do CLSE, em US Dólares e a preços constantes do ano 1

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receitas	31.875,9	72.240	116.863,2	133.508,5	150.500
Despesas de funcionamento (*)	150.500	150.500	150.500	150.500	150.500
Cobertura das despesas(%)	21,18	48,00	77,65	88,71	100,00
Saldo	-118.624,1	-78.260	-33.636,8	-16.991,5	0

(*) Incluindo financiamento da ADEPA do Coordenador Executivo





8 : Para finalizar

- : 8.1. Os principais erros a evitar
- : 8.2. O que poderá reforçar o nosso projecto?
- : 8.3. E agora, o que fazer com o documento de projecto?

8.1. Os principais erros a evitar

Toda a experiência adquirida pela nossa equipa na elaboração do Projecto de Criação do Centro Local de Serviços para Empresas e, em particular os erros que cometemos, permitem-nos sistematizar e destacar alguns ensinamentos sobre o que se deve fazer, aos níveis do conteúdo e da forma, quando se elabora um projecto de desenvolvimento a nível local. Entre esses ensinamentos, gostaríamos de destacar:

Ao nível do conteúdo

ANTECEDENTES/ >
CONTEXTO

Não é aconselhável alongar excessivamente este capítulo. Deve conter os elementos essenciais para a compreensão do perfil social, económico, ambiental, institucional, etc. do território e fazer "a ponte" para a justifi-



cação do projecto. Em casos excepcionais, pode-se justificar a inclusão, como anexo, de documento(s) relevante(s) para a compreensão do contexto.

JUSTIFICAÇÃO > O(s) problema(s) que suscita(m) a formulação do projecto deve(m) ser claramente identificado(s) e equacionadas as relações de causa e efeito. Deve-se demonstrar que o projecto se enquadra devidamente na realidade local e, no caso de existir um Plano Estratégico, que corresponde às prioridades aí definidas.

GRUPO ALVO E LOCALIZAÇÃO > Não esquecer de descrever claramente os beneficiários directos (em favor de quem o projecto será desenvolvido), assim como aqueles que serão indirectamente favorecidos pela sua execução. A localização do projecto deve ser coerente com o território focalizado no contexto.

QUADRO INSTITUCIONAL > Não esquecer que a descrição sucinta das instituições envolvidas e dos actores sócio-económicos locais, bem como o papel que desempenharão na execução das acções previstas.

ELEMENTOS DO QUADRO LÓGICO > Devem consubstanciar uma proposta concreta e coerente de acções para solucionar o(s) problema(s) identificado(s). Respeitar a hierarquia entre os diferentes ele-



(Objectivos, indicadores, resultados e actividades)

mentos do quadro lógico e defini-los de forma clara e objec-tiva.

**ESTRATÉGIA DE
ACÇÃO**

Precisar que tipo de procedimentos, metodologias e técni-cas serão utilizadas na execução da proposta.

**RECURSOS
E ORÇAMENTO**

Descrever e quantificar os recursos – humanos, técnicos, financeiros – necessários e suficientes à implementação do projecto (sem os exagerar) e traduzi-los num orçamento. Quando se prevê que a sua cobertura financeira seja asse-gurada por mais de uma instituição, apresentar o respectivo plano de financiamento (quem pagará o quê).

**FACTORES DE
RISCO E
OBRIGAÇÕES
PRÉVIAS**

Descrever os factores que podem afectar a execução do projecto e que estarão verdadeiramente fora do controle da sua gestão e a forma como se prevê ultrapassá-los ou min-imizá-los. Mencionar, com sentido realista, as condições que os parceiros devem satisfazer previamente ao início das actividades.

**RELATÓRIOS,
ACOMPANHAMENTO
E PLANOS DE AVALIAÇÃO**

Explicar detalhadamente a forma e a periodicidade com que os parceiros serão informados, como, quando e quem realizará o acompanhamento e fará a avaliação do projecto.



SUSTENTABILIDADE > Argumentar que a proposta é viável e sustentável pela sua adequação às características locais, pela valorização realista que faz de recursos técnicos, humanos e financeiros do território e por se basear sobretudo no uso optimizado de recursos endógenos.

OUTROS ASPECTOS > Argumentar, ao longo de todo o projecto, que são tomados em consideração os princípios de igualdade de género e de respeito pelo equilíbrio do meio ambiente.

Ao nível da forma (estrutura)

TÍTULO > Verificar a pertinência do título relativamente ao propósito do projecto. Na medida do possível, tentar escolher um título claro, sugestivo, atraente e não demasiado longo.

**SUBTÍTULOS >
DESTAQUES VISUAIS** Tentar escolher subtítulos e destaque visuais sugestivos (mas “sóbrios”), que ajudem a fixar as ideias chave, que atraiam a atenção do leitor e demonstrem a clarividência dos temas centrais que reflectem.

**REDACÇÃO, >
LINGUAGEM E
ORTOGRAFIA** Devem ser tidos em conta os detalhes relativos a uma correcta apresentação e sistematização do documento, como por exemplo a ortografia, o aspecto gráfico das páginas, a



numeração/pontuação dos capítulos e subcapítulos,
etc..

**CAPACIDADE >
DE SÍNTSE** Um documento de projecto deve, simultaneamente, providenciar toda a informação indispensável para a compreensão da proposta e não se tornar repetitivo e desmotivador para os seus potenciais leitores.

**COERÊNCIA NA >
FORMULAÇÃO** A estrutura do documento deve ser coerente e reflectir uma adequada sequência lógica que facilite a compreensão da proposta.

BIBLIOGRAFIA > Deve ser incluída a lista de todo o material de apoio empregue, referenciando devidamente as fontes de informação utilizadas.

8.2. O que poderá reforçar o nosso projecto?

Vários aspectos constituem ou virão a constituir pontos fortes do projecto que acabámos de desenhar. Entre eles, poderemos destacar:

▲ A metodologia de formulação.

Uma participação activa dos diferentes parceiros no desenho do projec-



to facilitará o seu futuro comprometimento e dará maiores garantias de que as suas contribuições efectivas se venham a concretizar. No conjunto dos parceiros, deve-se também considerar a participação dos potenciais financiadores, recusando entendê-los como meros contribuintes financeiros, mas como parceiros de pleno direito em todo as etapas da vida do projecto.

▲ A adequação à realidade local

A correspondência do(s) objectivo(s) do projecto às prioridades locais, a utilização e a valorização de recursos locais (endógenos) são aspectos que reforçam substancialmente a sua validade e sustentabilidade.

▲ A consistência.

O projecto deverá estar formulado de forma coerente e completa, evitando pontos contraditórios, omissões ou duplicações.

▲ O comprometimento com o sucesso

A fixação de indicadores mensuráveis e realistas, a participação dos promotores no financiamento ainda que simbólica (o chamado “co-financiamento” ou, em inglês, “cost-sharing”) e a proposição de metodologias de acompanhamento e de avaliação transparentes e bem definidas à partida, reforçam as garantias de êxito pois revelam um claro comprometimento dos agentes de execução com o sucesso futuro do projecto.



8.3. E agora, o que fazer com o documento de projecto?

Concluído o trabalho de formulação do nosso documento de projecto, colou-se-nos a questão: **o que fazer agora com ele?**

A etapa seguinte à formulação do projecto será a sua **promoção** e **submissão** formal às diferentes entidades que sobre ele se deverão pronunciar e aprová-lo (quando for o caso), quer elas sejam autoridades locais, actores sócio-económicos do território, grupos representativos de cidadãos implicados (os destinatários ou outros grupos por ele atingidos) ou os potenciais financiadores. Como anteriormente se mencionou, o acordo dos parceiros será largamente facilitado se estes tiverem sido envolvidos na respectiva formulação e se previamente à sua submissão formal tiver sido alcançado um **consenso** sobre as acções propostas e a(s) metodologia(s) para a sua realização.

Após a sua aprovação e quando estiverem satisfeitas as condições prévias fixadas, o documento de projecto desempenhará um importante papel na **relação contratual** entre as partes envolvidas na implementação, será **um guia** para a planificação e a execução das actividades e constituirá uma **base objectiva** para o seu acompanhamento e avaliação.

Assim, não sendo contudo rígido e imutável, pois deverá reflectir a evolução do território e das suas prioridades de desenvolvimento, o documento de projecto será sempre uma **referência indispensável** para todos aqueles que, de uma ou de outra forma, se encontrarão ligados à concretização dos seus objectivos.



9 : Para saber mais...

Uma via essencial para aprofundar os seus conhecimentos sobre desenho e formulação de projectos é o **Centro de Informação e Documentação do Delnet**, designado por **Infodoc**, onde em especial na sua secção 7 - **Instrumentos de gestão e promoção do desenvolvimento local**

http://www.itcilo.org/delnet/pg/frames/intranet/index_intranet.asp?idioma=por

poderá encontrar um vasto conjunto de documentos que o esclarecerão sobre os diferentes aspectos ligados a este tipo de exercícios.

A título de exemplo, indicam-se a seguir alguns desses documentos que, pela sua relevância, o poderão ajudar a aprofundar as vertentes de desenho, de execução, de acompanhamento e de avaliação de projectos:

- “Project Cyclle Management, Training Handbook”, Comisión Europea, Mayo de 1999.
- “Project Monitoring, An Orientation for Technical Cooperation Projects”, GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Abril de 1998.



- “Recomendaciones para el diseño de metodologías y mecanismos para calificar la viabilidad, elegibilidad y prioridad de proyectos”, BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, 1996., 1996.
- “Gestión de Proyectos – identificación, formulación, evaluación”, Miranda Miranda, Juan José, MM Editores, Bogotá, 1999.
- ZOPP, Planejamento de Projectos Orientado por Objetivos, GTZ, 1998.
- “UNDP Guidelines for Project Formulation and the Project Document Format”, PNUD, 1988;
- “Indicadores de diagnóstico, seguimiento, evaluación y resultados. Elementos conceptuales para su definición y aplicación”, BID, Santa Fé de Bogotá, 1996
- “UNDP Policy and Procedures Manual; Chapter on Monitoring, Evaluation and Reporting”, PNUD, 1987;
- ILO Guide to the Preparation of Workplans, Progress Review and Self-evaluation Reports for Technical Cooperation Programmes and Projects, OIT, 1994.
- “Project Cycle”, Banco Mundial, 1994;
- “Project Cycle Management”, Comissão das Comunidades Europeias, 1993;
- “Guidelines for the Presentation of Project Proposals and Project Budgets, and Project Reports and Financial Reports, NOVIB, 1994.



O Programa Delnet do Centro Internacional de Formação da OIT, é realizado graças ao apoio da **Cidade de Sevilha, Espanha** (Município de Sevilha) e da **Fundação CajaGRANADA, Espanha**

e conta com a colaboração de:

- **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)**
- **Fundação Interamericana (FIA / IAF)**
- **Programa de Melhores Práticas e Liderança Local de UNCHS – Habitat**
- **Escola Superior de Pessoal do Sistema das Nações Unidas (UNSSC)**

Colaboram tecnicamente com **Delnet**:

**Unidade de Coordenação de Género - CIF/OIT
Enfoque Global, Madrid, Espanha**

**EDITA: CENTRO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
INTERNACIONAL DO TRABALHO**

Viale Maestri del Lavoro, 10 • 10127 Turim, Itália. Fax: +39 011 693 64 77

e-mail: delnetportugues@itcilo.org

Internet: <http://www.itcilo.org/delnet>

As denominações usadas, conforme a prática seguida pelas Nações Unidas, e a forma de apresentação dos dados nas publicações da OIT não implicam uma consideração crítica por parte da Organização Internacional do Trabalho em relação à situação jurídica dos países, às áreas ou territórios citados ou às suas autoridades, nem sobre a delimitação das suas fronteiras. A responsabilidade das opiniões expressas nos artigos, estudos e em outras colaborações assinados pertence, exclusivamente, aos seus autores e a sua publicação não significa a aprovação da OIT. As referências a empresas ou a processos ou produtos comerciais não implicam qualquer aprovação por parte da OIT, assim como o facto de empresas ou processos ou produtos comerciais não serem mencionados não implica uma desaprovação.

Editado pelo **Centro Internacional de Formação da OIT**, Turim, Itália.



Ajuda

 71 

Avança e retrocede página a página



Avança e retrocede pelas últimas páginas visitadas



Fecha o documento

Clicando em "ver/esconder menu" terá à disposição na barra superior (entre outras) as seguintes funções:



Imprimir



Ampliar



Pesquisa de texto



Guardar cópia