



Desenhar Projetos de Intervenção Social

Maria do Rosário Pinheiro
Maria Filomena Gaspar
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

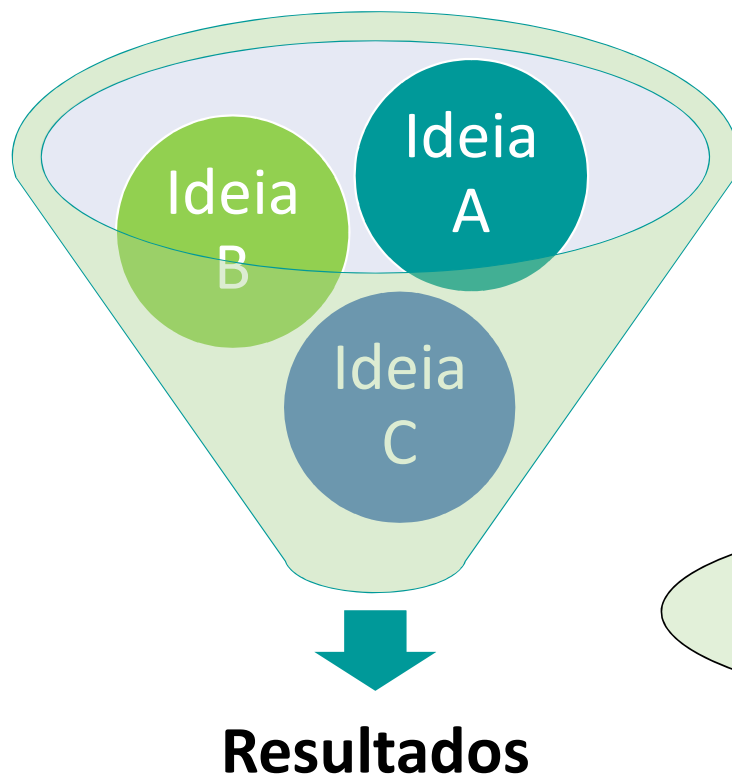
PROGRAMA CIDADÃOS ATIV@S
Workshop técnico

Desenhar Projetos de Intervenção Social

- 1. Introdução: Porquê trabalhar com projetos sociais?**
- 2. Conceção e planificação: Como nasce e se elabora um projeto?**
- 3. Modelo de Gloria Pérez Serrano**
- 4. Fontes de informação relevantes: O que nos pode apoiar?**



1. Introdução: Porquê trabalhar com projetos?



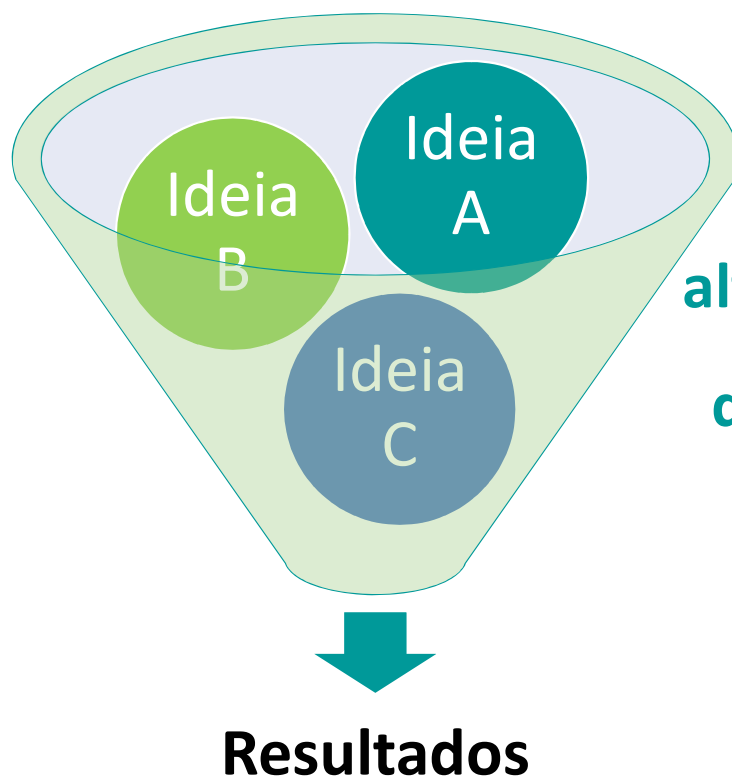
• PROJETO

- É uma **ORGANIZAÇÃO** designada para cumprimento de um **OBJETIVO**, criada com esse objetivo e dissolvida após a sua **CONCLUSÃO**.

Um **ESFORÇO** de concretização...
com uma organização específica...
início e fim de prazo...



1. Introdução: Porquê trabalhar com projetos?



Os **PROJETOS SOCIAIS** são uma alternativa importante para a resolução de problemas sociais e olham sempre para o futuro que tentam melhorar



2. Conceção e planificação: Como nasce e se elabora um projeto?

- Perguntas para fazer a um novo projeto

(Ander-Egg 1981 citado por Pérez-Serrano, 2008; Pinheiro & Barreira, 2011).

Questões

Elementos-Chave

1. O quê... se quer fazer?	Natureza do projeto (motivação) – Ideia central expressa no título
2. Porquê... se quer fazer?	Origem e fundamento – Justificação do projeto
3. Para quê... se quer fazer?	Objetivos (gerais, específicos, operacionais) – Objetivos do projeto
4. Quanto... se quer fazer?	Metas – Objetivos do projeto
5. Onde... se quer fazer?	Localização Física – Implementação
6. Como... se quer fazer? E Quando?	Atividades e tarefas a realizar. Metodologia e Cronograma – Implementação
7. Quem... o vai fazer?	Recursos humanos - Implementação
8. Com o quê... se vai fazer? ... se vai custear?	Recursos materiais e Recursos financeiros - Implementação
9. Como... se vai avaliar?	Controlo e Avaliação dos Resultados (o que se quer que aconteça) – Monitorização e Avaliação Pontos fortes Pontos fracos Oportunidade Ameaças
10. Como... vai continuar?	Manutenção dos ganhos/mudanças e perspectivas de futuro Sustentabilidade

3. Desenho de um projeto social: Saber para onde se vai, por onde se vai, como se vai, onde chegámos e porque é que lá chegámos

• Diagnóstico, Planificação, Execução e Avaliação



Diagnóstico Detetar problemas necessidades recursos INPUT	Detetar necessidades Estabelecer prioridades Fundamentar o projeto Delimitar o problema Localizar o projeto Rever o estado da arte Prever a população Prever os recursos	
Planificação O que fazer	Objetivos Metodologias Calendarização Recursos	Gerais Específicos Atividades Técnicas e instrumentos Definir a população Identificar a amostra Recolha de dados Análise de dados Humanos Materiais Financeiros
Aplicação Execução	Desenvolvimento do projeto Acompanhamento do projeto Controlo do projeto	
Avaliação O que foi alcançado OUTPUT	Avaliação diagnóstico Avaliação processo Avaliação final	Relatório final

Modelo de Planeamento de Projetos Sociais

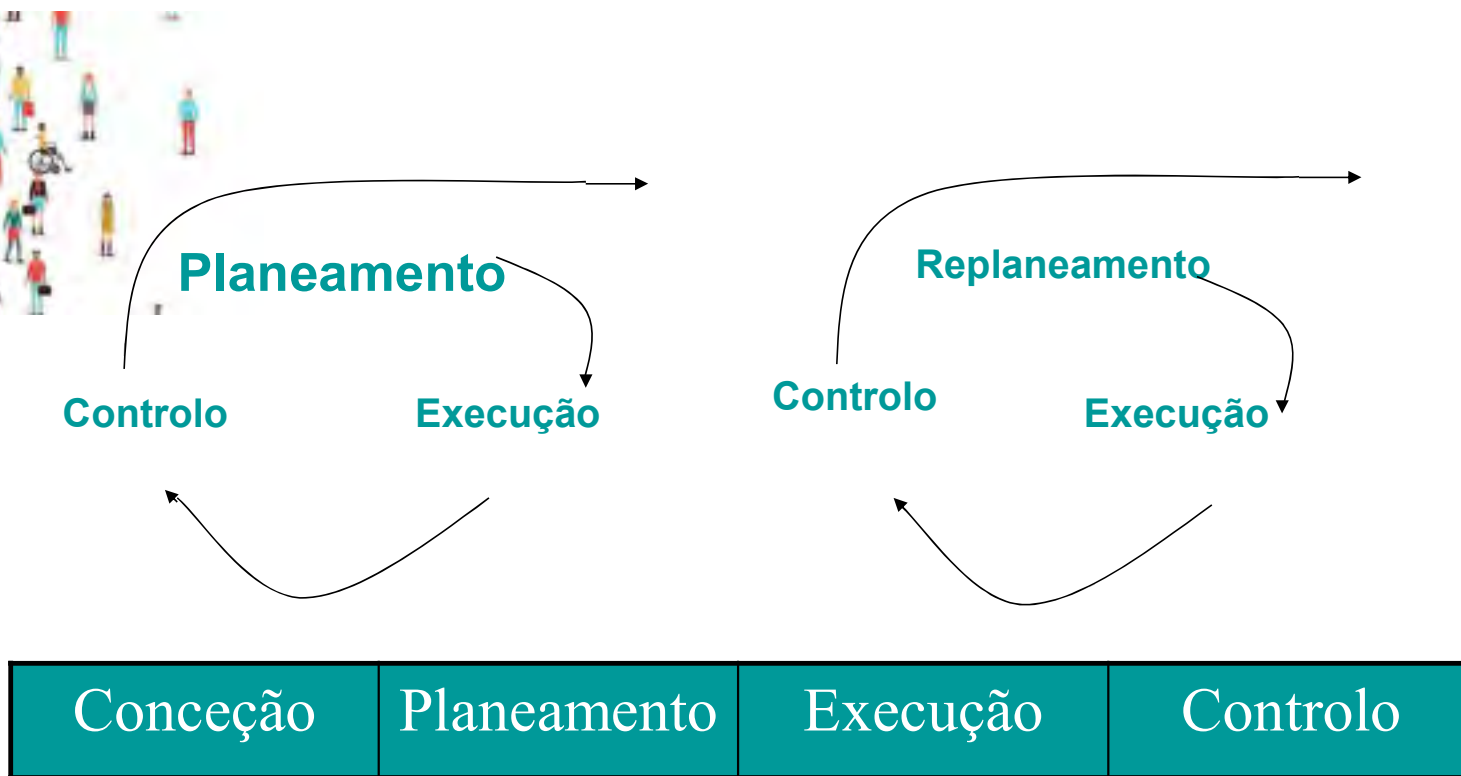
(Perez Serrano, 2008, 2011)

Fonte:

Pérez-Serrano, G. (2008). *Elaboração de Projectos Sociais: Casos práticos* (pp. 13-47). Porto: Porto Editora.

3. Desenho de um projeto social:

Ciclo dinâmico



Ciclo dinâmico de vida de um projecto (Roldão, 2005)



<p>Diagnóstico Detetar problemas necessidades recursos INPUT</p>	<p>Detetar necessidades Estabelecer prioridades Fundamentar o projeto Delimitar o problema Localizar o projeto Rever a literatura Estado da arte Prever a população Prever os recursos</p>	
<p>Planificação O que fazer</p>	<p>Objetivos</p> <p>Metodologias</p> <p>Calendarização</p> <p>Recursos</p>	<p>Gerais Específicos</p> <p>Atividades Técnicas e instrumentos Definir a população Identificar a amostra Recolha de dados Análise de dados</p> <p>Humanos Materiais Financeiros</p>
<p>Aplicação Execução</p>	<p>Desenvolvimento do projeto Acompanhamento do projeto Controlo do projeto</p>	
<p>Avaliação O que foi alcançado OUTPUT</p>	<p>Avaliação diagnóstico Avaliação processo Avaliação final</p> <p style="text-align: right;">Relatório final</p>	

DIAGNÓSTICO:
 Justificação
 Porquê do Projeto
 Quais são as necessidades?
EVIDÊNCIAS



Modelo de Planeamento de Projetos Sociais
(Perez Serrano, 2008, 2011)



Diagnóstico

Detetar problemas
necessidades
recursos
INPUT

Detetar **necessidades**
Estabelecer **prioridades**
Fundamentar o projeto
Delimitar o **problema**
Localizar o projeto
Rever a **literatura** | Estado da arte
Prever a **população**
Prever os **recursos**

Detetar necessidades

- Levantamento de **dados e informações** relevantes

• **O que se necessita? Quem necessita?
Quanto necessita? Por que é que necessita?**

- Caracterização da **situação inicial** dos potenciais beneficiários
 - Necessidades **sentidas**: **Ausência de algo** (ex. serviços, apoios programas)
 - Necessidades **desejadas**: Comparando com **níveis desejáveis**
 - Necessidades **prospetivas**: Estabelecendo **previsões** sobre situações futuras
 - Necessidades **normativas**: Identificando **discrepâncias** em relação a modelos habituais ou standards
 - Necessidades **críticas**: Apreciando **factos negativos**, não desejados
 - Necessidades de **ajustamento**: Detetando **disfunções** de outras **intervencções**





Modelo de Planeamento de Projetos Sociais
(Perez Serrano, 2008, 2011)



Diagnóstico

Detetar problemas
necessidades
recursos
INPUT

Detetar **necessidades**
Estabelecer **prioridades**
Fundamentar o projeto
Delimitar o **problema**
Localizar o projeto
Rever a **literatura** | Estado da arte
Prever a **população**
Prever os **recursos**



Detetar necessidades

• Técnicas utilizáveis

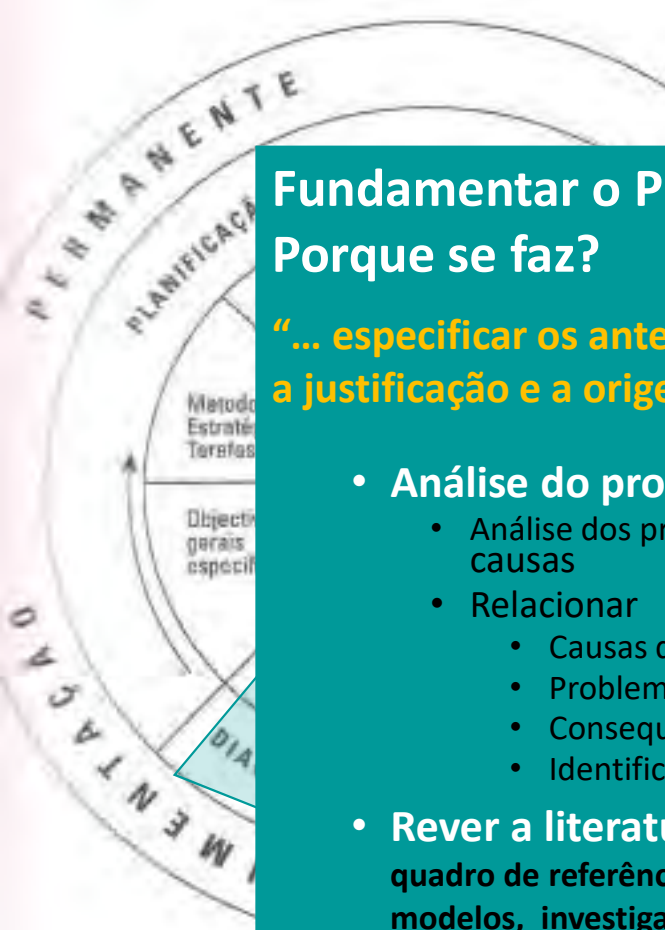
- Análise do **contexto** (Ex. Diagnóstico Social)
- Questionários, entrevistas, inventários, escalas, índices... a diferentes **informantes-chave** (ex. Diagnóstico formal apoiado por investigação)
- Estudos comparados com standards sociais ou **guidelines de intervenção** (ex. Boas -práticas)
- Observação da **realidade** (ex. Abordagem de proximidade)
- Consultas a **especialistas**

• Estratégias para estabelecer prioridades

- **Relevância**: a necessidade impõe-se por si mesma
- **Imediatz**: priorizar as que têm um **efeito imediato**
- **Magnitude da discrepância**: diferença entre situação atual e situação futura
- Tempo de persistência da necessidade; a proporção de pessoas que revelam necessidade; **tempo requerido para a resolver**, utilidade da sua resolução



Modelo de Planeamento de Projetos Sociais
(Perez Serrano, 2008, 2011)



<p>Diagnóstico</p> <p>Detetar problemas necessidades recursos INPUT</p>	<p>Detetar necessidades Estabelecer prioridades Fundamentar o projeto Delimitar o problema Localizar o projeto Rever a literatura Estado da arte Prever a população Prever os recursos</p>
--	--



Fundamentar o Projeto Porque se faz?

“... especificar os antecedentes, a motivação, a justificação e a origem do projeto?” (Perez-Serrano, 2008)

- **Análise do problema**
 - Análise dos principais problemas concretos e suas causas
 - Relacionar
 - Causas diretas e essenciais
 - Problema central
 - Consequências diretas e essenciais
 - Identificação dos desafios
- **Rever a literatura:** (Re)Fazer o estado da arte; quadro de referência teórico, pressupostos e princípios, modelos, investigação, etc.

- **Nesta fase é necessário:**
 1. Sintetizar o **problema central**
 2. Identificar a **intervenção-chave** para **mudar situação problemática**
 3. Identificar as principais **causas**
 4. Definir **linhas de ação estratégicas**
 5. Informar:
 - **Objetivo geral**
 - **Objetivo específico do projeto**
 - **Resultados mais imediatos**
 - **Atividades.**



<p>Diagnóstico Detetar problemas necessidades recursos INPUT</p>	<p>Detetar necessidades Estabelecer prioridades Fundamentar o projeto Delimitar o problema Localizar o projeto Rever a literatura Estado da arte Prever a população Prever os recursos</p>	
<p>Planificação O que fazer</p>	<p>1. Objetivos 2. Metodologias 3. Calendarização 4. /5. Recursos</p>	<p>Gerais Específicos Atividades Técnicas e instrumentos Definir a população Identificar a amostra Recolha de dados Análise de dados Humanos Materiais Financeiros</p>
<p>Aplicação Execução</p>	<p>Desenvolvimento do projeto Acompanhamento do projeto Controlo do projeto</p>	
<p>Avaliação O que foi alcançado OUTPUT</p>	<p>Avaliação diagnóstico Avaliação processo Avaliação final Relatório final</p>	

PLANIFICAÇÃO

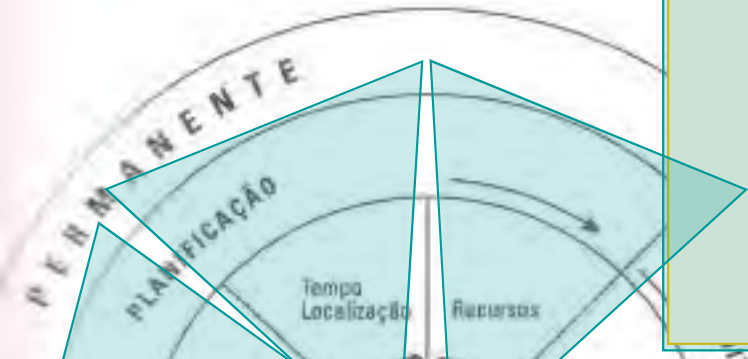
1. O QUE QUERO ATINGIR?

2. Como vou fazer?

3. Quando?

4. Com quem?

5. Com quê?



Planificação O que fazer	Objetivos	 Gerais Específicos
	Metodologias	Atividades Técnicas e instrumentos Definir a população Identificar a amostra Recolha de dados Análise de dados
	Calendarização	
	Recursos	Humanos Materiais Financeiros

Planificação – OBJETIVOS

“(...) porque eu tinha uma bússola e um lugar para ir. Um rumo e um destino fazem a diferença em qualquer situação.” (Armani, 2006, p. 48)

!A planificação consiste em introduzir organização e racionalidade na ação” (Ander-Egg, 1989, p. 14)

Níveis de planificação: geral, **específica**, concreta

Dimensão temporal: **curto**, médio e longo prazo

Dimensão espacial: nacional, regional, **local**

• Nesta fase é necessário definir:

1. **Objetivo/s** geral/ais
2. **Objetivo/s** específico/s do projeto
3. **Resultados** (outputs/outcomes/ impacto)
4. **Indicadores** (ex. Resultado, Realização)



Objetivo geral

- Objetivo de um programa
- Objetivo setorial da organização
- **Expressa o impacto** mais geral do projeto
- É superior aos objetivos específicos
- **CRePe: Claros, Realistas e Pertinentes**

Objetivo do projeto ou objetivo específico

- Para quê? ... o projeto vai ser implementado?
- **Que mudanças?**
 - Pessoal, Grupal, Organizacional, Comunitária
- **Objetivos SMART:**
 - Specific - Específicos
 - Measurable - Avaliáveis
 - Achievable - Realistas
 - Relevan - Relevantes
 - Timed - Temporizados

Exemplo Projeto Travessia

(Armani, 2006, p. 50)

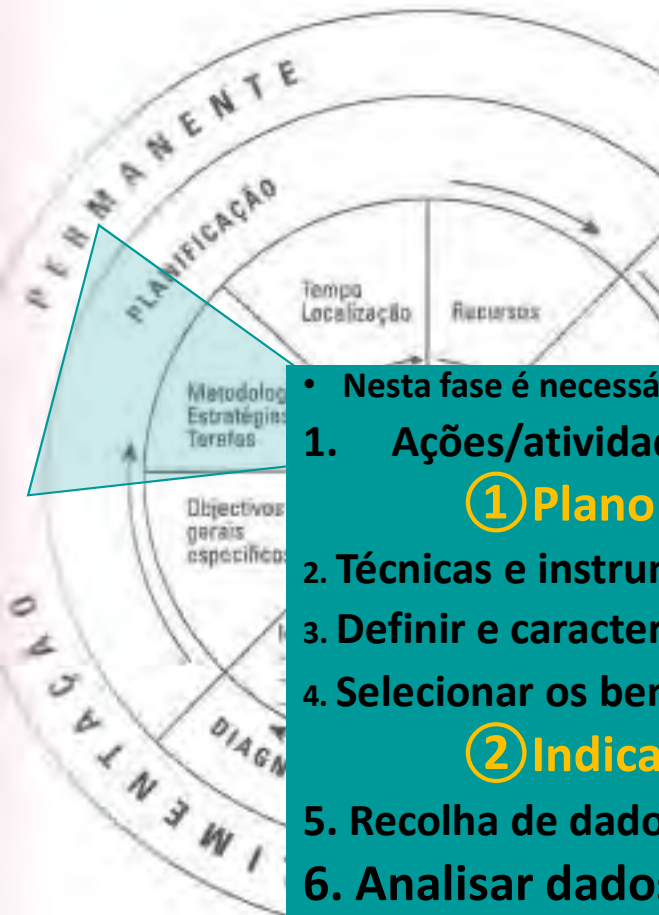
- **OBJETIVO GERAL:** O Projeto Travessia pretende contribuir de forma significativa para a **melhoria das condições de vida dos setores mais excluídos** da sociedade no Município de Capela, fazendo parte do Programa Promoção da Cidadania.

Exemplo Projeto Travessia

(Armani, 2006, p. 50)

- **OBJETIVO ESPECÍFICO:** O Projeto Travessia tem como objetivo criar as condições para que as **crianças e adolescentes da Capela deixem de viver e trabalhar nas ruas**, contribuindo para o desenvolvimento de um novo projeto de vida, baseados nos seus direitos de cidadania.





Planificação O que fazer	Objetivos	Gerais Específicos
	Metodologias	Atividades Técnicas e instrumentos Definir a população Identificar a amostra/beneficiários Recolha de dados Análise de dados



METODOLOGIAS: COMO SE VAI FAZER

“O método é o caminho que se escolhe para a realização de um fim” (Espinoza, 1986, p.89)

• Nesta fase é necessário definir:

1. **Ações/atividades:** capacitação; difusão artística, lúdicas; negócio social,

① Plano de ação /Estratégico e Operacional

2. **Técnicas e instrumentos** a utilizar na recolha de dados

3. **Definir e caracterizar a população alvo**

4. **Selecionar os beneficiários do projeto:** Quem vai mudar? Quantos?

② Indicador de resultados

5. **Recolha de dados:** Quando? e Como? ③ **EVIDÊNCIAS dos BENEFÍCIOS**

6. **Analisar dados:** Como? ④ **Plano de Avaliação dos Benefícios: Resultados e Impacto**



Planificação

O que fazer

Objetivos

Metodologias

Calendarização

Gerais

Específicos

Atividades

Técnicas e instrumentos

Definir a população

Identificar a amostra

Recolha de dados

Análise de dados

CALENDARIZAÇÃO



- Nesta fase é necessário:

- Apresentar o **QUANDO** seguimento e sucessão das ETAPAS/SUB-ETAPAS/ATIVIDADES do projeto, indicando as datas em que se devem fazer as diferentes tarefas (Ex. Diagrama de Gantt)
- **VISÃO** da EXEQUIBILIDADE do projeto





Planificação O que fazer	Objetivos	Gerais Específicos
	Metodologias	Atividades Técnicas e instrumentos Definir a população Identificar a amostra Recolha de dados Análise de dados
	Calendarização	
	Recursos	Humanos Materiais Financeiros

RECURSOS: humanos e materiais e financeiros

- **Nesta fase é necessário identificar:**
 - **RECURSOS HUMANOS:** quem, que requisitos devem ter
 - **RECURSOS MATERIAIS:** como, o que necessita
 - **RECURSOS FINANCEIROS** que assegurem os anteriores:
- **Orçamento** – instrumento de programação que serve não só para determinar custos mas também regular a ação: identificar os fatores que representam custos reais para a execução do projeto, medir a quantidade (unidade básica), atribuir valor a cada unidade
- **NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO:** garantir a cobertura dos custos

PLANIFICAR RECURSOS

RESULTADO						
Actividades	Datas de Início e Término/ Duração	Pessoal Necessário (Quantas pessoas, Por quanto tempo?)	Materiais Necessários	Custo	Pessoa Responsável	Suposições
1						
2						
3						



<p>Diagnóstico Detetar problemas necessidades recursos INPUT</p>	<p>Detetar necessidades Estabelecer prioridades Fundamentar o projeto Delimitar o problema Localizar o projeto Rever a literatura Estado da arte Prever a população Prever os recursos</p>	
<p>Planificação O que fazer</p>	<p>Objetivos</p> <p>Metodologias</p> <p>Calendarização</p> <p>Recursos</p>	<p>Gerais Específicos</p> <p>Atividades Técnicas e instrumentos Definir a população Identificar a amostra Recolha de dados Análise de dados</p> <p>Humanos Materiais Financeiros</p>
<p>Aplicação Execução</p>	<p>Desenvolvimento do projeto Acompanhamento do projeto Controlo do projeto</p>	
<p>Avaliação O que foi alcançado OUTPUT</p>	<p>Avaliação diagnóstico Avaliação processo Avaliação final</p> <p style="text-align: right;">Relatório final</p>	

EXECUÇÃO

DESENVOLVIMENTO,
 ACOMPANHAMENTO
 e CONTROLO

O papel fundamental do Gestor do Projeto (CV)

responsabilidade executiva de **IMPLEMENTAÇÃO**



Diagnóstico

Detetar problemas
necessidades
recursos

Detetar **necessidades**
Estabelecer **prioridades**
Fundamentar o projeto
Delimitar o projeto

FASE DE IMPLEMENTAÇÃO
Apoio aos gestores de projeto através de sessões de capacitação e APOIO INDIVIDUALIZADO no local a solicitar à FBB



Calendarização

Recursos

Atividades
Técnicas e Instrumentos
 Definir a **população**
 Identificar a **amostra**
Recolha de dados
Análise de dados

Humanos
Materiais
Financeiros

Aplicação Execução

Desenvolvimento do projeto
Acompanhamento do projeto
Controlo do projeto

Avaliação

O que foi alcançado
OUTPUT

Avaliação diagnóstico
Avaliação processo
Avaliação final

Relatório final

EXECUÇÃO
 DESENVOLVIMENTO,
 ACOMPANHAMENTO
 e CONTROLO

O papel fundamental do Gestor do Projeto (CV)
 responsabilidade executiva de **IMPLEMENTAÇÃO**



Nesta fase é necessário pensar em:

- Como se faz a monitorização do projeto?
- Avaliação do processo (*ongoing*)
- Perguntas a fazer?
 - **Dosagem:** em que medida os participantes estão a receber a intervenção como previsto?
 - **Responsividade:** em que medida os participantes se sentem envolvidos e comprometidos no projeto?
 - **Qualidade** da implementação: checklist preenchidas pelos técnicos; são criados momentos de discussão regulares para discutir a implementação?
 - **Fidelidade/adaptação:** em que medida está a ser seguido o plano traçado inicialmente e quais as adaptações que foram necessárias fazer e porquê?

Aplicação	Desenvolvimento do projeto
Execução	Acompanhamento do projeto Controlo do projeto
Avaliação	Avaliação diagnóstico Avaliação processo Avaliação final
O que foi alcançado OUTPUT	Relatório final



<p>Diagnóstico Detetar problemas necessidades recursos INPUT</p>	<p>Detetar necessidades Estabelecer prioridades Fundamentar o projeto Delimitar o problema Localizar o projeto Rever a literatura Estado da arte Prever a população Prever os recursos</p>	
<p>Planificação O que fazer</p>	<p>Objetivos</p> <p>Metodologias</p> <p>Calendarização</p> <p>Recursos</p>	<p>Gerais Específicos</p> <p>Atividades Técnicas e instrumentos Definir a população Identificar a amostra Recolha de dados Análise de dados</p> <p>Humanos Materiais Financeiros</p>
<p>Aplicação Execução</p>	<p>Desenvolvimento do projeto Acompanhamento do projeto Controlo do projeto</p>	
<p>Avaliação O que foi alcançado OUTPUT</p>	<p>Avaliação diagnóstico Avaliação processo Avaliação final</p> <p style="text-align: right;">Relatório final</p>	



Diagnóstico, Processo e Final

Plano de Avaliação

• Nesta fase é necessário:

- Definição da **metodologia de avaliação**
 - Momentos
 - Modelos
 - Técnicas
- **Quem avalia?** Equipa de avaliação
- **Como avalia?**
- **Definição de indicadores**

- **Avaliação de diagnóstico (*ex-ante*)**
- *baseline* que permite a comparação com os resultados obtidos com a intervenção

• **Avaliação de acompanhamento ou de processo (*ongoing*)**

- Visa o aperfeiçoamento contínuo

• **Avaliação de impacto no grupo alvo (avaliação final ou *pré-pós*):**

- Avaliar resultados: Indicadores de resultados = efeitos no grupo alvo
- % do grupo alvo que demonstra preocupações cívicas: questionário antes e depois da intervenção (cedido que UGP)



Diagnóstico, Processo e Final

Plano de Avaliação

- **Nesta fase é necessário:**

- Definição da metodologia de avaliação

- Momento
- Modelos
- Técnicas

- Quem avalia

- Como avaliar

- Definição de

- **Avaliação de diagnóstico (*ex-ante*)**

- *baseline* que permite a comparação com os resultados obtidos com a intervenção

AVALIAÇÃO
O QUE CONSEGUIMOS?
MUDANÇA/MELHORIA/IMPROVE

- Avaliar resultados: Indicadores de resultados = efeitos no grupo alvo (antes, durante ou *pré-pós*):

- Avaliar resultados: Indicadores de resultados = efeitos no grupo alvo
- % do grupo alvo que demonstra preocupações cívicas: questionário antes e depois da intervenção (cedido que UGP)



Diagnóstico, Processo e Final

Plano de Avaliação

- Formato do **Relatório de Avaliação**
- Divulgar o projeto | **Plano de comunicação**

RELATÓRIO de AVALIAÇÃO
INDICADORES DE MUDANÇA
EFICÁCIA – EFICIÊNCIA – SUSTENTABILIDADE



Avaliação

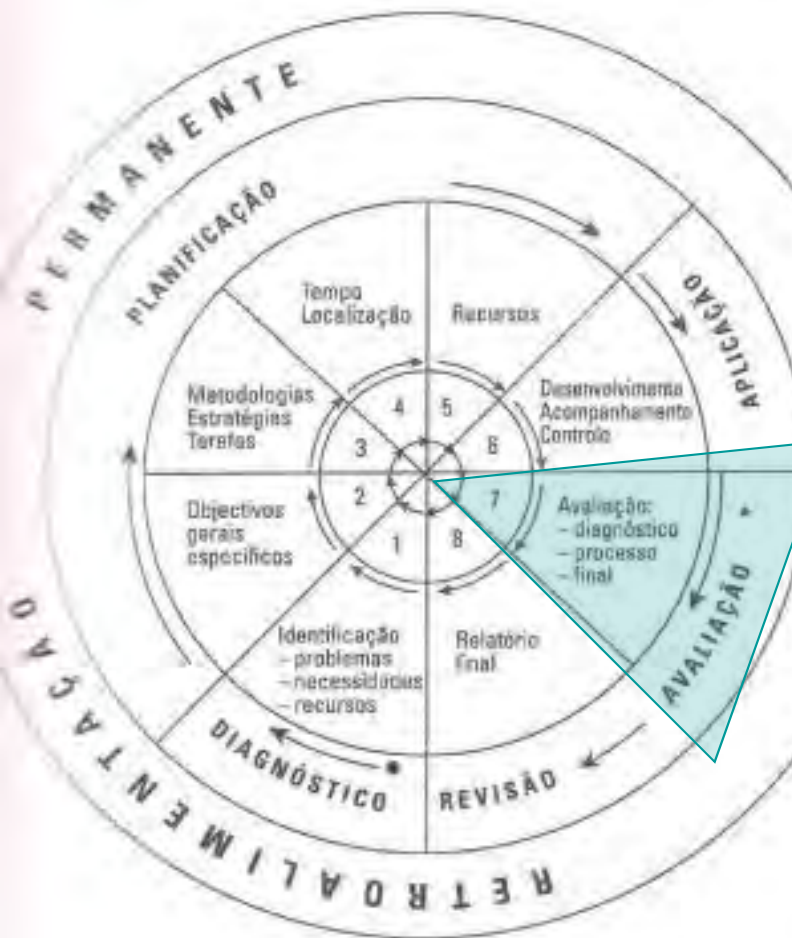
O que foi alcançado
OUTPUT

Avaliação diagnóstico

Avaliação processo

Avaliação final

Relatório final



“A avaliação não deve ser um fim em si mesma, mas sim um meio para melhorar sistematicamente o processo sociocultural e fazer um uso mais adequado dos recursos disponíveis, materiais e de pessoas (*accountability*) e para alterar, se necessário, o decorrer da ação”

(Pérez Serrano, 2008, p.81).





• Perguntas para fazer ao desenho de um projeto

Questões

1. A sua leitura é clara e simples?
2. Apresenta uma sequência lógica na sua forma e conteúdo?
3. Os objetivos são pertinentes para as necessidades diagnosticadas?
4. As atividades fazem referência direta às estratégias?
5. Os indicadores são apropriados para medir as atividades, resultados e objetivos planejados?
6. O orçamento contempla os gastos necessários para ativar os recursos e desenvolver as atividades descritas?
7. O projeto tem suficiente visibilidade? Existe um plano de comunicação e disseminação?
8. Reflete-se na prática o compromisso pessoal e profissional das pessoas implicadas para levar a cabo o projeto?
9. Contamos com a capacidade operativa e funcional para pôr o projeto em marcha?

(Martin, 2000)



- Perguntas para avaliar o planejamento de um projeto

Critérios	Especificações
Relevância	Os objetivos do projeto são válidos em relação aos problemas a resolver e aos interesses dos atores envolvidos ?
Coerência	Qual o grau de articulação entre o funcionamento (atividades, recursos, ambiente interno) e o contexto (ambiente externo) do projeto?
Consistência interna	Qual o contributo dos diferentes elementos (objetivos, atividades, recursos, resultados, prazos) para a finalidade do projeto?
Viabilidade técnica e financeira	Estão calculados os diversos recursos necessários para o desenvolvimento de cada uma das atividades ?
Eficiência	Qual a relação entre os resultados constatados e os meios (recursos financeiros, humanos, institucionais) mobilizados?
Eficácia	Em que medida os resultados previstos permitem alcançar os objetivos ?
Sustentabilidade	Como está assegurado que se produzirão efeitos mesmo depois de terminado o projeto?

• O que nos dizem os projetos bem sucedidos:

- **Objetivos** traçados de forma realista
- Definição inequívoca dos **objetivos**
- **Articulação** entre **atividades** (o que se faz) e **objetivos** (o que se deverá alcançar)
- Capacidade de gerir **riscos**
- **Flexibilidade** para rever e reformular **processos** em caso de necessidade
- **Compromisso** e sentido de **responsabilidade** de todas as partes envolvidas
- **Papéis** bem definidos (distribuição de **responsabilidades** na equipa/parceiros)
- **Sentido de propriedade** ou **pertença** das partes envolvidas
- **Participação e influência do grupo-alvo na conceção do projeto**



4. Fontes de informação relevantes: *O que nos pode apoiar?*

Pérez-Serrano, G. (2008). *Elaboração de Projectos Sociais: Casos práticos*. Porto: Porto Editora.

- Diagnóstico
- Planificação
- Intervenção
- Avaliação
- Conclusões



4. Fontes de informação relevantes: *O que nos pode apoiar?*

Armani, D. (2006). Como Elaborar Projetos? Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais. Porto Alegre. Editorial Tomo.

<https://www.skoob.com.br/como-elaborar-projetos-75434ed83168.html>

O Marco lógico como instrumento de elaboração e gestão de projetos

Caso Projeto Travessia
Fundação Projeto Travessia
www.travessia.org.br/



Desenhar Projetos de Intervenção Social



Desenhar Projetos de Intervenção Social

Referências Bibliográficas

Armani, D. (2006). *Como Elaborar Projetos? Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais*. Porto Alegre. Editorial Tomo.

ASDI (2003). *Método do Quadro Lógico*. Estocolmo: Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento.

Barbosa, E. F., & Moura, D. G. (2013). Metodologias ativas de aprendizagem na educação profissional e tecnológica. In *B. Tec. Senac*, v. 39, n.2, p.48-67. Rio de Janeiro: SENAC.

Pérez-Serrano, G. (2008). *Elaboração de Projectos Sociais: Casos práticos* (pp. 13-47). Porto: Porto Editora.

Pinheiro, M. R. & Barreira, C. (2018). *O Modelo de Ander-Egg revisitado*. Material de Apoio da unidade curricular de Modelos de Planificação e Avaliação de Projetos Socioeducativos apresentado no I Seminário de Projetos de Intervenção Socioeducativa – EDUCERE SOCIALIS. Coimbra, 25 Março. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (documento não publicado).

Roldão, V. (2005). *Gestão de Projectos: Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*. Lisboa: Monitor.

