

### CICLO DE VIDA DE UM PROJECTO



**Concepção:** definição da estratégia do projecto (o marco lógico)

**Estruturação:** elaboração do plano operacional e implementação – busca, formalização e incorporação de recursos humanos, físicos, financeiros e institucionais.

**Desenvolvimento:** implantação, execução e monitoramento.

**Encerramento:** avaliação final, prestação de contas, divulgação dos resultados.

### CONCEPÇÃO DE UM PROJECTO

- > Escolha do aspecto da realidade objecto da intervenção;
- > Identificação e análise da situação-problema/identificação de necessidades não atendidas;
- > Definição do objectivo geral e da população-alvo;
- > Identificação de hipóteses de objectivos do projecto e de alternativas de acção;
- > Diagnóstico – busca de dados quantitativos e qualitativos sobre a situação-alvo de intervenção;
- > Definição do objectivo do projecto e respectiva meta;
- > Identificação e análise criteriosa de alternativas de acção/estratégias para realizar o objectivo do projecto;

- > Definição das acções estratégicas do projecto;
- > Definição de formas de medida dos resultados (indicadores);
- > Definição das actividades para realizar as estratégias do projecto e da sua abrangência.

### **PLANEAMENTO OPERACIONAL**

- > Detalhe das actividades e métodos/técnicas de trabalho;
- > Definição do cronograma;
- > Indicação dos executores e responsáveis e definição do sistema decisório;
- > Definição dos procedimentos e rotinas de acompanhamento e avaliação das actividades;
- > Identificação dos cargos/funções necessárias à execução do projecto e das qualificações requeridas/ identificação de necessidades de formação do pessoal do projecto;
- > Listagem de recursos necessários para as actividades;
- > Definição de parâmetros de cálculo e apuramento de custos das actividades;
- > Construção das matrizes do orçamento e do fluxo de desembolso;
- > Definição de fontes de financiamento.

## MATRIZ DE ENQUADRAMENTO LÓGICO – M.E.L.

<b>Denominação do Projecto:</b>				
<b>Objectivo Geral:</b>				
	Metas:	Indicadores:	Fontes de Verificação:	Pressupostos:
<b>Objectivo do Projecto:</b>				
<b>Resultados:</b> (estratégias)				
1.				
2.				
3.				
...				
<b>Actividades:</b>				
1.1.	2.1			
1.2.	2.2			
1.3.	2.3			
<b>Recursos:</b> (indicações gerais)				

**Objectivo Geral** – Indica para que objectivo sectorial mais amplo os esforços do projecto são dirigidos e para o qual irão contribuir.

**Objectivo do Projecto** – Define o efeito que se pretende alcançar com as acções do projecto, as melhorias ou mudanças esperadas na situação-problema, junto da população-alvo.

**Resultados** – Referem-se às estratégias – alternativas de acção, meios, passos, que serão utilizadas pelo projecto para realizar o objectivo e que são indicadas através de resultados concretos a serem atingidos. Podem ser realiza-

ções materiais que o projecto irá fornecer (uma cooperativa criada, por ex. ou uma escola construída) ou serviços prestados (pessoas formadas, subsídios concedidos).

**Metas** – Os resultados dimensionados temporal, espacial e quantitativamente.

**Indicadores de resultados** – Medidas específicas e objectivamente verificáveis dos resultados ou alterações produzidas pelas acções do projecto.

**Fontes de verificação** – Eventos ou registos onde se irão buscar os dados para a obtenção dos indicadores.

**Pressupostos** – Condições externas que afectam o projecto e estão fora da governabilidade de seus gestores e executores. Deve-se identificar os pressupostos críticos, em termos de impacto sobre o sucesso do projecto, e de ocorrência provável.

**Actividades** – São as acções a realizar para que cada resultado definido seja alcançado.

### Exemplo de matriz de enquadramento lógico

<b>Denominação do Projecto:</b>				
<b>Objectivo Geral:</b>				
Aumentar rendimentos de famílias de baixo nível económico. Fortalecer a autonomia e a auto-estima das mulheres.				
	Metas:	Indicadores:	Fontes de Verificação:	Pressupostos:
<b>Objectivo do Projecto:</b> Facilitar o acesso à actividade remunerada de auto-emprego a mulheres de famílias de baixos rendimentos.	80 mulheres exercem actividade remunerada de auto-emprego a partir de Outubro de 2007, com rendimento mensal mínimo de 1 Salário Mínimo, a partir de Fevereiro de 2008.	Rendimento Mensal das Mulheres	Controles financeiros dos negócios/recibos de vencimentos	Factores familiares não impelem as mulheres a abandonar o trabalho

	Metas:	Indicadores:	Fontes de Verificação:	Pressupostos:
<b>Resultados:</b> (estratégias)				
1. Grupos de produção constituídos e organizados para produzir.	15 a 20 grupos constituídos por 5 a 8 pessoas nos bairros a,b e c, até Agosto de 2007, com plano de negócio elaborado.	Plano de negócio completo e compromisso de participação	Relatórios dos planos de negócio e original do acordo assinado de participação nos grupos	Direcção do dpto mantém o acordo de cessão de espaços
2. Mulheres capacitadas para a produção e em gestão de negócios.	100 a 150 mulheres formadas em culinária ou artesanato até Junho de 2007 e em gestão de negócios até Abril de 2007.	Nº de mulheres que concluíram cursos com frequência e aproveitamento mínimos exigidos.	Certificados dos cursos	
3. Pontos de comercialização, de grande circulação, disponibilizados para os produtos dos grupos.	3 pontos de comercialização, na feira municipal de artesanato e nas 2 lojas da Acção Social, a partir de Setembro de 2007.	Espaços de comercialização disponíveis para os grupos	Protocolo de concessão de espaço na feira e lojas para a colocação dos produtos dos grupos.	
4. Créditos concedidos para compra de equipamentos e capital de giro.	15 a 20 créditos concedidos no valor máximo de \$Euros a partir de Agosto de 2007	Nº de créditos concedidos	Contratos de concessão dos créditos	
<b>Actividades:</b>				
<b>Recursos:</b> (indicações gerais)				

### Exemplo de matriz de enquadramento lógico

<b>Denominação do Projecto:</b>				
<b>Objectivo Geral:</b> Reduzir a mortalidade infantil. Reduzir a incapacitação infantil por doenças.				
	Metas:	Indicadores:	Fontes de Verificação:	Pressupostos:
<b>Objectivo do Projecto:</b> Aumentar a imunização contra o sarampo no meio rural.	98% das crianças de 0 a 5 anos imunizadas até Dezembro de 2007, em todas as comunidades rurais dos conselhos a, x, y	Taxa de vacinação (% do nº de crianças vacinadas por população infantil)	Registos de atendimentos nos pontos de campanha	Famílias apresentam as crianças para a vacinação.
<b>Resultados:</b> (estratégias)  1. Campanhas de Vacinação realizadas em pontos descentralizados nas comunidades rurais.	3 Campanhas realizadas com vacinas para 100% das crianças em x pontos de vacinação, nas localidades a, b,c..nos meses de Janeiro, Maio e Outubro de 2007	Campanhas realizadas no período (nº, período, nº de pontos)	Relatórios das Campanhas	Direcção de Saúde envia as vacinas em quantidade suficiente e no prazo.
<b>Actividades:</b>				
<b>Recursos:</b> (indicações gerais)				

## IDENTIFICAÇÃO DE PRESSUPOSTOS

### Matriz de Análise de Pressupostos

Impacto sobre o Projecto	ALTO IMPACTO BAIXA PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	ALTO IMPACTO ALTA PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (pressupostos fatais)
	BAIXO IMPACTO BAIXA PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	BAIXO IMPACTO ALTA PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA

Probabilidade de Ocorrência

## ANÁLISE DE ACTORES

Os Actores de um projecto são todas aquelas pessoas/grupos/instituições que afectam/influenciam ou são afectados/influenciados pelas acções do projecto.

### Matriz do Vector de Motivação dos Actores de um Projecto

	Acção 1		Acção 2		Acção 3		Acção 4	
	Interesse	Valor	Interesse	Valor	Interesse	Valor	Interesse	Valor
ACTOR 1	+	A	+	A	+	M	+	A
ACTOR 2	-	M	+	B	-	A	0	M
ACTOR 3	0	B	0	M	+	A	+	B

Interesse na acção: positivo, negativo, indiferente (0)  
 Valor do actor para a acção: Alto (A), Médio (M), Baixo (B)

No exemplo acima, os actores 1 e 3 são actores aliados, o actor 2 é actor oponente; as acções 2 e 4 são acções de consenso e as acções 1 e 3 são acções de conflito.

O valor do actor para as acções do projecto depende dos recursos que controla. Os recursos podem ser, por exemplo, recursos de conhecimento, de poder de decisão, de organização, de mobilização.



### **VISÃO**

É o cenário futuro ideal para a organização num horizonte temporal de 15 anos. Algo que é bastante difícil de ser alcançado mas em cuja direcção a organização deve mover-se. Pode referir-se ao cenário ideal relativamente à área de intervenção da organização ou ao funcionamento da própria organização.

### **MISSÃO**

E a razão da existência da organização – o que faz, para quem faz e com que propósito.

### **OBJECTIVO ESTRATÉGICO**

Resultado a ser alcançado em uma dimensão/área estratégica para a eficácia e sustentabilidade da organização.

### **GOVERNÂNCIA**

Diz respeito à visão mais ampla da organização - definir e assegurar a implementação dos objectivos de longo prazo, estratégias e princípios/valores de uma organização. São funções da governância:

- > desenvolver e sustentar a Visão da organização;
- > desenvolver políticas gerais e assegurar a sua implementação;
- > desenvolver novas ideias e avaliar/gerir os riscos;
- > assegurar a definição de objectivos estratégicos claros, realistas e partilhados;
- > assegurar a captação dos recursos necessários;
- > monitorizar e avaliar o trabalho em função dos objectivos definidos;
- > assegurar que a comunicação e os processos de tomada de decisão são os apropriados;
- > assegurar o cumprimento legal.

### **GESTÃO**

A boa gestão pretende fazer o mais efectivo e eficiente uso dos recursos de forma a assegurar que os objectivos definidos sejam atingidos.

### **VALORES**

Um valor é uma crença estabilizada de que uma conduta é preferível em relação a outra, a nível pessoal ou social. Indivíduos, grupos e organizações têm valores e esses valores influenciam os seus julgamentos e as escolhas que fazem entre diferentes alternativas de acção.

### **ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL**

São organizações privadas, autónomas, que:

- > têm como propósito o bem comum e a maximização do bem-estar das comunidades vulneráveis, promovendo o equilíbrio social;
- > procuram dar resposta a necessidades não satisfeitas pelo Estado ou pelo mercado;
- > constituem uma forma alternativa de fazer economia, na medida em que pressupõem a produção de bens e serviços numa lógica de solidariedade.

### **OPORTUNIDADES**

São situações externas existentes ou em evolução, fora do controlo de uma pessoa/grupo/organização que, se aproveitadas em tempo útil, contribuem para a realização dos objectivos de uma pessoa, grupo ou organização.

### **AMEAÇAS**

São situações externas existentes ou em evolução, fora do controlo de uma pessoa/grupo/organização, que podem dificultar ou mesmo impedir a realização dos objectivos de uma pessoa, grupo ou organização.

**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

Um exercício organizado de reflexão, de discussão e de tomada de decisões sobre a governância de um grupo ou organização para um horizonte temporal alargado.

**PLANEAMENTO OPERACIONAL**

O planeamento detalhado de acções em termos dos passos/actividades a realizar, recursos necessários, atribuição de prazos e responsabilidades.

**EFICÁCIA (organizacional)**

É a relação entre os efeitos produzidos e os objectivos estabelecidos. Medida segundo a qual os objectivos de intervenção do desenvolvimento foram atingidos, ou se espera serem alcançados, de forma sustentável e com impacte positivo em termos de desenvolvimento organizacional.

**EFICIÊNCIA**

É a relação entre os efeitos produzidos e os recursos empregues. Estuda a boa utilização dos recursos (financeiros, humanos, de tempo, etc..)

**SUSTENTABILIDADE (organizacional)**

Potencial de continuidade da organização atendendo aos seus órgãos directivos, à sua capacidade e estrutura organizativa, à relevância dos objectivos que prossegue e aos resultados que atinge.

# DESTACÁVEL 9

## Modelo de Acordo de Colaboração

[1]

Entre o <PROJECTO> e parceiros, doravante XXX e <organização>, doravante YYYY, é celebrado e mutuamente aceite o presente Acordo de Colaboração, que se rege pelas seguintes cláusulas:

### CLÁUSULA PRIMEIRA: INTERVENIENTES NO ACORDO DE COLABORAÇÃO

1.0 <PROJECTO> que, no âmbito da sua estratégia de capacitação das organizações da Sociedade Civil, visa (1) melhorar a eficiência, eficácia e qualidade das organizações e dos serviços que prestam; (2) promover uma cultura de participação e de parceria e (3) contribuir para a sustentabilidade das organizações.

2. A <ORGANIZAÇÃO>, uma Instituição Particular de Solidariedade Social, de natureza associativa, que disponibiliza serviços de natureza social, designadamente vvvvvvvvvvvvvvvv, através dos serviços de bbbbbbbbbbbbbbbb.

3. O presente Acordo firma-se com base no interesse manifesto da <ORGANIZAÇÃO> em usufruir dos apoios disponibilizados pelo <PROJECTO>.

### CLÁUSULA SEGUNDA: OBJECTO DA COLABORAÇÃO

1. O presente Acordo de Colaboração surge na sequência de um trabalho já iniciado com a <ORGANIZAÇÃO> e que passou pelas seguintes etapas: (1) diagnóstico organizacional participativo realizado com todos os colaboradores e membros da Direcção; (2) elaboração de planeamento estratégico (3) elaboração do Plano de Acção para 2007.

2. O presente Acordo incide sobre o Plano de Acção elaborado pela organização que resultou do processo de planeamento estratégico. Com base nesse plano, a <ORGANIZAÇÃO> definiu prioridades de actuação, e destas o <PROJECTO> apoiará algumas acções específicas, conforme Anexo 1.

3. Para apoiar a <ORGANIZAÇÃO> na realização das acções especificadas, o <PROJECTO> disponibilizará meios técnicos especializados que irão actuar como animadores e facilitadores de processo e como formadores em contexto.

### CLÁUSULA TERCEIRA: DEVERES E CONTRIBUIÇÕES DAS PARTES

1. É esperado que o <PROJECTO>:
  - a. facilite e anime o processo de desenvolvimento organizacional, utilizando metodologias e sistemas práticos, flexíveis e bem adaptados às características da organização;
  - b. acrescente valor, traga competências, experiências e ideias que facilitem o surgimento de novas soluções para problemas existentes e mobilizem o potencial criativo da organização;
  - c. respeite o ritmo, disponibilidade e prioridades da organização, embora tendo presente os objectivos e as metas definidas para as acções a implementar;
  - d. garanta a confidencialidade.
2. O <PROJECTO>, no âmbito do processo de capacitação, em momento algum dará apoio financeiro directo.
3. É esperado que a organização:
  - a. tenha disponibilidade de tempo e sentido de compromisso para o processo de trabalho exigido, assim como vontade para questionar o instituído e disposição para a mudança;
  - b. esteja disponível para desenvolver as acções de forma participada, envolvendo todos os elementos da organização que forem relevantes para a realização de cada uma das acções previstas e mantendo-os informados do processo de mudança organizacional em curso;
  - c. esteja consciente de que o papel dos técnicos do <PROJECTO> é de estimular, facilitar e apoiar mas a tomada de decisão será sempre responsabilidade e prerrogativa dos membros da organização.

### CLÁUSULA QUINTA: CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA

1. Os serviços prestados pelo <PROJECTO> ao abrigo deste acordo serão gratuitos;
2. A eventual participação da <ORGANIZAÇÃO> em *workshops* alargados a várias instituições organizados pelo <PROJECTO>, poder-se-á fazer mediante o pagamento de uma taxa de inscrição.

3. Os custos inerentes ao processo de apoio e capacitação serão calculados e divulgados para que fique claro para ambas as partes o valor do investimento do <PROJECTO> neste processo.

### **CLÁUSULA SEXTA: AVALIAÇÃO**

1. As partes comprometem-se a:

- a. Proceder a uma avaliação das actividades realizadas e dos objectivos atingidos no final do prazo previsto para a cooperação;
- b. Numa periodicidade acordada, pelo menos duas vezes por ano, as partes terão reuniões para avaliações intercalares das actividades desenvolvidas e seu impacto;

2. A avaliação poderá ser desenvolvida/acompanhada por elementos externos à organização e à equipa de trabalho do <PROJECTO>.

### **CLÁUSULA SÉTIMA: PROCEDIMENTOS EM CASO DE DESACORDO**

1. Qualquer uma das partes poderá proceder à resolução do acordo na sua totalidade, em qualquer momento, mediante aviso prévio à outra parte se:

- a. ambas as partes de comum acordo decidirem terminar a colaboração;
- b. as expectativas acima referidas não forem cumpridas por qualquer das partes de forma contínua e sistemática, comprometendo o plano de acção acordado por ambas.

2. Após término da colaboração por qualquer das razões referidas, todas as actividades e acções em desenvolvimento no âmbito deste acordo cessarão.

## CLÁUSULA OITAVA: DURAÇÃO E DATAS PARA REVISÃO

1. Este Acordo é válido até ao final de <DATA>, excepto se terminado antecipadamente por qualquer das partes, nos termos da cláusula sétima.
2. O presente Acordo deverá ser revisto sempre que ocorram motivos que o justifiquem.
3. O presente Acordo, incluindo o Anexo I que dele faz parte integrante, é assinado em três originais pelas Partes, que também rubricam todas as páginas que integram cada exemplar, ficando dois originais na posse do <PROJECTO> e um na posse da <ORGANIZAÇÃO>.

## ANEXOS:

Anexo I: Plano de Apoio

## ASSINATURAS

Lisboa, <DATA>

Pelo <PROJECTO>

Pela <ORGANIZAÇÃO>

\_\_\_\_\_  
Presidente da Direcção

Este acordo foi aprovado pela Direcção da <ORGANIZAÇÃO>, sendo que todos os seus membros presentes assinam: