

CONCEPÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

MINHA TERRA – FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ASSOCIAÇÕES DE
DESENVOLVIMENTO LOCAL

Janeiro e Fevereiro 2013

Rui Azevedo

PROGRAMA

1. Introdução e enquadramento da problemática; Conceitos básicos sobre programas e projectos; Critérios de qualidade de um programa/projeto; O Ciclo do Projecto; Metodologia de Programação de Projectos por Objectivos
2. Identificação da ideia de projecto; Análise SWOT; Árvore de problemas; Árvore de objetivos; Análise de *stakeholders*
3. Formulação do Programa/ Projeto; Objectivos e sua estruturação; Hierarquia de objetivos; A Matriz de Enquadramento Lógico de Projetos; Programação de actividades, rede de PERT e diagrama de GANTT; Organização do projecto; Orçamento do projeto e plano financeiro
4. Execução do projeto; Monitorização do projeto; Função de acompanhamento e reporte; Razões típicas do insucesso de programas e de projetos
5. Avaliação de Programas e de Projectos - O papel da avaliação; Tipos de avaliação; Critérios de avaliação; Indicadores de avaliação; Casos práticos

CONCEITOS BÁSICOS

PROGRAMA / PROJETO

- PROCESSO MENTAL/INTELLECTUAL DE CONSTRUÇÃO DE UMA SITUAÇÃO NOVA A ATINGIR
- PRODUZIDO A PARTIR DE REPRESENTAÇÕES E VALORES
- EXPRIME UM DESEJO E UM SENTIDO DE MUDANÇA
- TEM FREQUENTEMENTE ORIGEM EXTERIOR AOS BENEFICIÁRIOS POTENCIAIS
- TEM UMA DIMENSÃO SUBJECTIVA
- PROMOVE O DESENVOLVIMENTO DOS ACTORES ENVOLVIDOS
- DESENVOLVE-SE NUM CONTEXTO ECONÓMICO E SOCIAL COMPLEXO SOBRE O QUAL PRETENDE AGIR DE DE FORMA A PRODUZIR MUDANÇA SOCIAL E ECONÓMICA

CONCEITOS BÁSICOS

Diferença entre Programa e Projecto

- Programa – conjunto de projectos articulados e concorrentes para um mesmo objectivo
- Projecto – conjunto de actividades interrelacionadas que contribuem para um mesmo objectivo

PROGRAMA/PROJETO

Operacionaliza-se num ambiente organizativo e de gestão

Prossegue uma visão prospectiva de transformação

PROGRAMA/PROJETO

Intervém sobre um contexto territorial económico e social complexo

Inscribe-se num paradigma de desenvolvimento EU 2020 e do QEC 2014/20

OBJETIVOS DA ESTRATÉGIA UE 2020

CRESCIMENTO INTELIGENTE, SUSTENTÁVEL E INCLUSIVO

1. Emprego

aumentar para 75% a taxa de emprego na faixa etária dos 20-64 anos

2. I&D e inovação

aumentar para 3% do PIB da UE o investimento (público e privado) em I&D e inovação

3. Alterações climáticas e energia

reduzir as emissões de gases com efeito de estufa em 20% (ou em 30%, se forem reunidas as condições necessárias) relativamente aos níveis registados em 1990

obter 20% da energia a partir de fontes renováveis

aumentar em 20% a eficiência energética

4. Educação

reduzir as taxas de abandono escolar para níveis abaixo dos 10%

aumentar para, pelo menos, 40% a percentagem da população na faixa etária dos 30-34 anos que possui um diploma do ensino superior

5. Pobreza e exclusão social

reduzir, pelo menos, em 20 milhões o número de pessoas em risco ou em situação de pobreza ou de exclusão social

OBJETIVOS GERAIS DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO RURAL 2014-2020

1. Reforçar a I&D, o Desenvolvimento Tecnológico e a Inovação
2. Melhorar o acesso às tecnologias de informação e comunicação
3. Reforçar a competitividade da PME do setor agrícola, pescas e aquacultura
4. Apoiar a transição para a economia de baixas emissões de CO2 em todos os setores
5. Promover a adaptação às mudanças climáticas e a prevenção e gestão de riscos
6. Proteger o ambiente e promover a utilização racional de recursos
7. Promover o transporte durável e suprimir os obstáculos nas redes essenciais de infra-estruturas
8. Promover o emprego e a mobilidade de mão-de-obra
9. Promover a inclusão social e a luta contra a pobreza
10. Investir na educação, competências e formação ao longo da vida
11. Capacitação institucional e melhoria da eficácia da Administração

OBJETIVOS TEMÁTICOS PARA A UTILIZAÇÃO DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS (FEDER; FSE; FUNDO E COESÃO; FEADER; FEAMP) QEC 2014-2020

1. Fomentar a transferência de conhecimento e a inovação nos setores agrícola e florestal
2. Melhorar a competitividade de todos os tipos de agricultura e reforçar a viabilidade das explorações agrícolas
3. Promover a organização de cadeias alimentares e gestão de riscos na agricultura
4. Restaurar, preservar e melhorar ecossistemas dependentes da agricultura e das florestas
5. Promover a utilização eficiente de recursos e a transição para economia de baixo carbono
6. Promover a inclusão social, a redução da pobreza e o desenvolvimento económico das zonas rurais

RESOLUÇÃO CONSELHO DE MINISTROS Nº 98/2012 DE 26 DE NOVEMBRO

A intervenção dos Fundos Comunitários em Portugal, em sintonia com os objetivos da Estratégia UE 2020 é subordinada às seguintes prioridades:

- Promoção da competitividade
 - Formação do capital humano
 - Promoção da coesão social
 - Reforma do Estado
- Num quadro de desenvolvimento sustentável e tendo presente as exigências de consolidação orçamental

GLOBALIZAÇÃO

Factores que contribuíram para a nova fase de globalização

- Queda de barreiras; integração de mercados
 - Queda do muro de Berlim (1989)
 - Desenvolvimento das NTIC
 - Rede de fibra óptica
 - Internet
 - Desenvolvimento software que permitiu a integração dos processos de trabalho
 - Desenvolvimento cadeias de abastecimento
 - Diminuição dos custos de transporte
 - Entrada da China OMC (2000)
 - Moeda Única (Euro)
- ➔ **TRIPLA CONVERGÊNCIA** (Novos jogadores, novo terreno de jogo, novos processos de trabalho)

GLOBALIZAÇÃO

Globalização

- ✚ Processo de mudança em direcção a uma economia mundial mais integrada e interdependente;
- ✚ Processo económico dinâmico e multidimensional, com fortes implicações sociais e políticas.

Tipos de globalização

- ✚ **Globalização dos mercados:** “fusão” de mercados (nacionais e ou regionais) historicamente separados em mercados globais e integrados;
- ✚ **Globalização da produção:** “produção” local de bens e serviços com incorporação de inputs e componentes provenientes de várias partes do mundo;
- ✚ **Integração dos mercados c/ desintegração da produção**

Causas da globalização

- ✚ **Progresso técnico:** transportes e TIC;
- ✚ **Liberalização:** acordos de comércio internacional (quer preferenciais quer multilaterais);
- ✚ **Mercados financeiros globais:** fonte de financiamento de grandes projectos

GLOBALIZAÇÃO

GLOBALIZAÇÃO – EFEITOS NA ECONOMIA E NA SOCIEDADE

- **Custos de transição no curto prazo**, baixo crescimento da economia (mundo ocidental), aumento de desemprego especialmente nalguns sectores de actividade e nalguns territórios vs dinâmicas de crescimento nos países emergentes
- **Vantagens a médio e longo prazo em termos de crescimento económico global**, valor acrescentado e emprego (mas para quem?)
- Obriga as empresas a **subir na cadeia de valor** e a aumentar a produtividade
- **Valorização do conhecimento e da inovação** enquanto factores determinantes de competitividade
- **Riscos de exclusão social** para grupos sociais mais vulneráveis

FRAGILIDADE DOS TERRITÓRIOS DE BAIXA DENSIDADE

- Dinâmica demográfica
- Mercado de trabalho
- Características do tecido económico
- Acesso a mercados
- Capital humano
- Capital social
- Serviços de proximidade
- Atratividade
- Riscos de exclusão
- ...

POTENCIAIS A VALORIZAR

- Valores ambientais e culturais
- Saberes-fazer tradicionais
- Produtos locais
- Infra-estruturas e equipamentos
- Dinâmica dos atores locais
- ...

VISÃO TERRITORIAL

- A visão refere-se a uma ambição, um ideal, um estado que o território pretende alcançar, num período temporal longo, constitui um factor de mobilização, um catalisador de energia colectiva.
- Pressupõe a capacidade de antecipação de um estado futuro desejável baseado na compreensão da situação presente, das evoluções possíveis do contexto e da afirmação do que o território pode e pretende vir a ser futuro.
- Afirmação do território como sujeito assente na mobilização e participação ativa dos seus atores.

Exemplos de visão

“Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.” *Petrobrás*

“A afirmação como Universidade de Investigação é um desafio a perseguir, consubstanciada numa investigação de excelência e no desenvolvimento assente na inovação”. *Instituto Superior de Agronomia*

Exemplos de visão

- Viana do Castelo, destino atlântico associado aos valores da sustentabilidade, motor de uma economia baseada no mar e nas energias renováveis e espaço de ambiências, urbanas e rurais, que reinterpreta a tradição regional em contextos de inovação e de contemporaneidade

(in Plano Estratégico de Viana do Castelo 2010-2020, Quaternaire Portugal)

ABORDAGEM LEADER

- Abordagem territorial e ascendente
- Abordagem integrada
- Parceria Local
- Inovação
- Organização em rede e cooperação interterritorial
- Gestão e financiamento descentralizado

ATRIBUTOS DE QUALIDADE DE UM PROGRAMA/PROJETO

RELEVÂNCIA – O programa/ projeto contribui para a prossecução de políticas públicas e responde a necessidades de desenvolvimento do País e das regiões

- É **consistente com as orientações de política** comunitária e nacional
- Os **stakeholders estão bem identificados**, o projeto está devidamente apropriado e existe capacidade institucional para o realizar
- Os **problemas a resolver** estão devidamente analisados e são explícitos
- O programa/ projeto incorpora o **resultado de outros projetos** e experiências similares e o resultado das avaliações de programas/projetos anteriores

ATRIBUTOS DE QUALIDADE DE UM PROGRAMA/PROJETO

VIABILIDADE – O programa/ projeto tem condições para atingir os resultados esperados

- Os **recursos a mobilizar e os custos do programa/ projeto** estão claramente definidos
- Estão reunidas as condições **de financiamento** e o programa/projeto reúne condições de **sustentabilidade**
- A **calendarização** das atividades é consistente
- A **coordenação** do programa/projeto e a distribuição de responsabilidades e tarefas é equilibrada
- O programa/projeto tem um sistema **de monitorização**
- Os **riscos** do programa/projeto estão identificados e devidamente avaliados

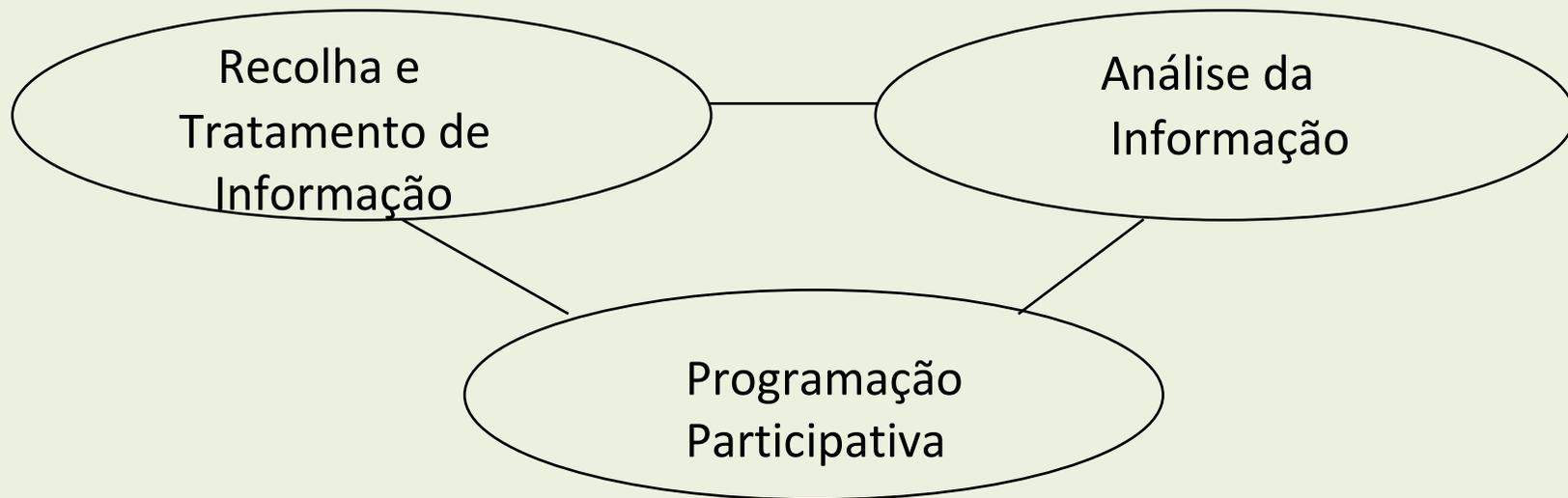
ATRIBUTOS DE QUALIDADE DE UM PROGRAMA/PROJETO

Boa Gestão – O projeto tem condições para atingir os resultados propostos

- O programa/projeto foi **bem montado** e integra um modelo de organização e gestão formulado segundo as boas práticas de gestão
- Os **resultados esperados estão bem definidos**
- Os **stakeholders foram envolvidos** no desenvolvimento do projeto (antecipação, apropriação, ação)
- O projeto integra **resultados de outras experiências** e projetos no sentido da sua valorização
- O projeto integra os **resultados de avaliações anteriores**

Programação de Projectos por Objectivos

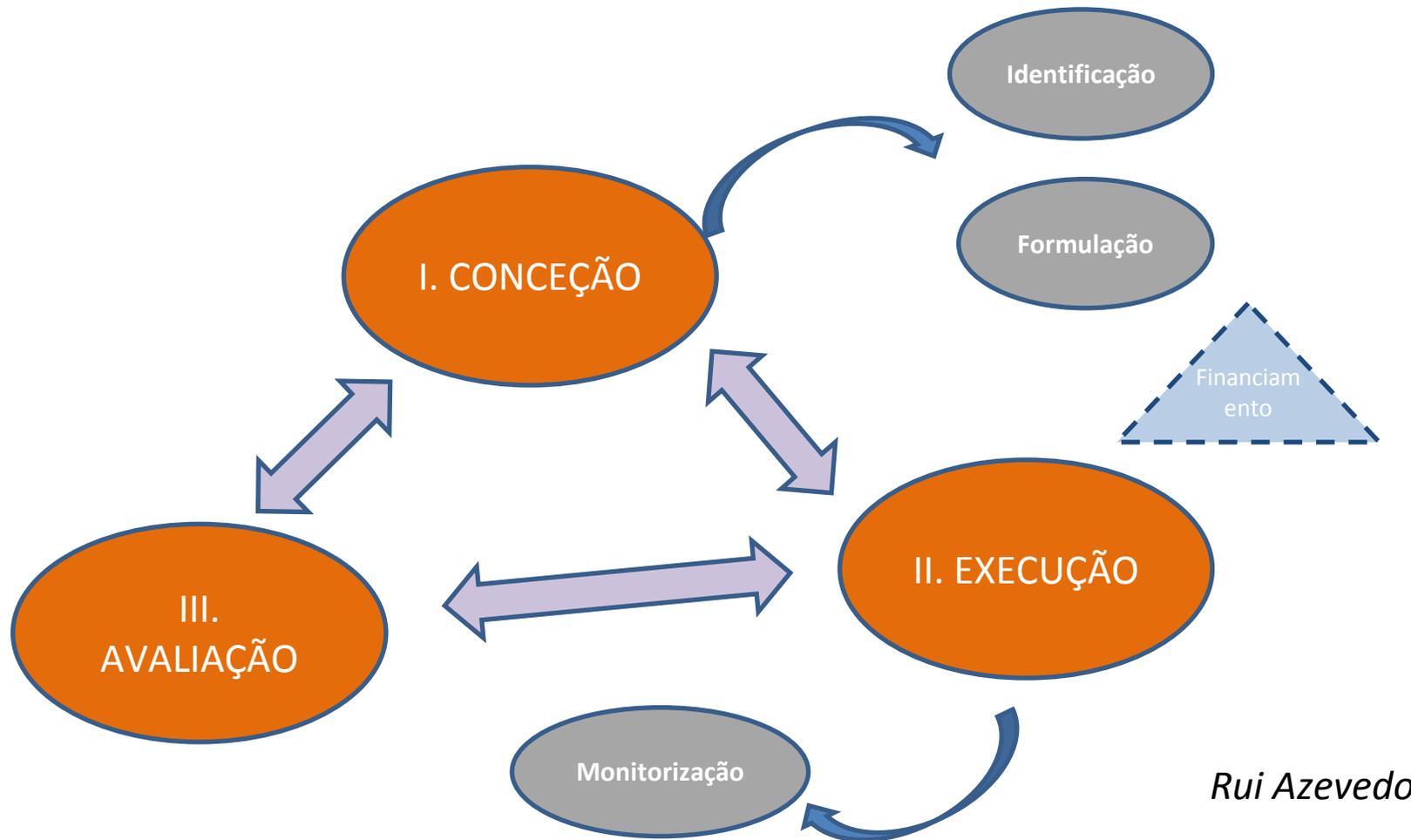
A aplicação da metodologia de PPO integra 3 elementos fundamentais de programação



PROGRAMAÇÃO DE PROJETOS POR OBJETIVOS (PPO)

- Análise das expectativas, motivações e interesses
- Identificação dos problemas, suas causas e efeitos (árvore de problemas)
- Transformação dos problemas em objetivos (árvore de objetivos)
- Identificação e selecção das soluções possíveis
- Desenvolvimento de uma matriz de *Enquadramento Lógico de Projetos*.

O CICLO DE PROGRAMA/PROJETO

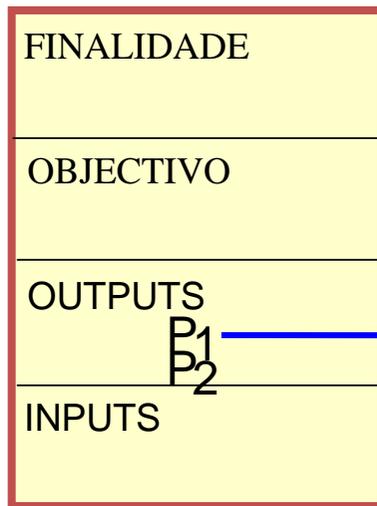


CONCEITO DE PROJECTO

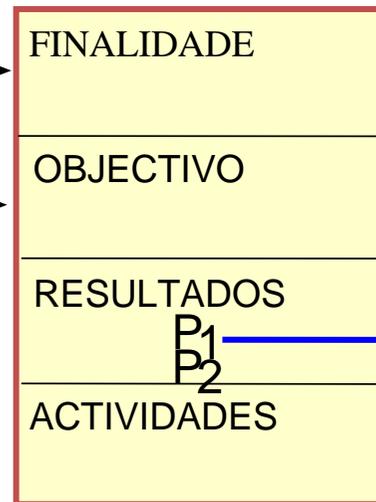
- Um conjunto de actividades interrelacionadas, calendarizadas e dirigidas à consecução de um objectivo bem determinado
- Num quadro temporal bem definido
- Com organização própria e coordenação autónoma
- Com conjunto de meios bem definidos afectos à sua realização
- Com um dispositivo de acompanhamento e avaliação.

A CASCATA DOS OBJETIVOS

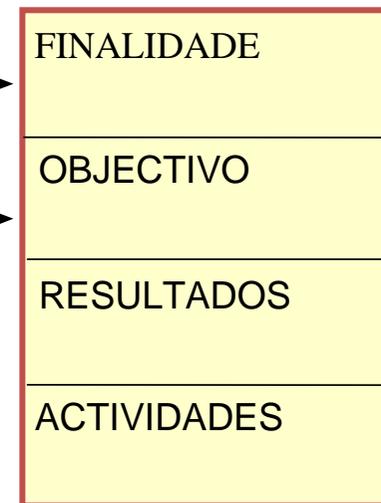
PROGRAMA



PROJECTO



RESULTADO



COMPONENTES DO PROGRAMA/ PROJECTO

- Diagnóstico estratégico
- Estratégia
- Estrutura de objectivos
- Plano de acção
- Calendário
- Orçamento e plano de financiamento
- Equipa
- Sistema de organização e de gestão (sistema de comunicação interna)
- Sistema de monitorização (indicadores, meios de verificação, momentos de avaliação, mecanismos de regulação)

FASE 1 – CONCEÇÃO DO PROGRAMA/PROJETO



FASE DE IDENTIFICAÇÃO DO PROGRAMA/ PROJECTO

Objectivo:

Proceder à configuração da ideia de programa /projecto e à análise prévia da sua relevância e viabilidade

Conteúdos e principais actividades:

- ❖ Identificação do objecto;
- ❖ Elaboração da árvore de problemas;
- ❖ Elaboração da árvore de objectivos;
- ❖ Enriquecimento da árvore de objectivos - análise de alternativas;
- ❖ Definição do objectivo do projecto, dos resultados esperados e dos seus beneficiários;
- ❖ Definição da parceria e do coordenador;
- ❖ Definição da duração e estimativa orçamental do projecto.

QUESTÕES A COLOCAR NA CONCEPÇÃO DO PROGRAMA /PROJETO

- Que oportunidades se pretendem aproveitar ou que problemas se querem resolver?
- Qual o valor acrescentado trazido pelo projeto?
- Quais os objectivos e os resultados esperados do projeto?
- Quais são os beneficiários do projeto?
- Quais são os parceiros envolvidos e os seus respectivos papéis?
- Quem é o coordenador?

QUESTÕES A COLOCAR NA CONCEPÇÃO DO PROGRAMA/ PROJECTO DEFINIÇÃO DO ESTADO QUE SE QUER ATINGIR

- O QUE É QUE SE PRETENDE ATINGIR - QUAIS AS MUDANÇAS?
- AO FIM DE QUANTO TEMPO?
- COM QUE MEIOS?
- QUAIS OS BENEFÍCIOS E OS BENEFICIÁRIOS?
- COMO LÁ CHEGAR?

PRINCIPAIS INSTRUMENTOS A UTILIZAR NA FASE DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

- Análise SWOT
- Árvore de problemas
- Árvore de objetivos
- Matriz dos stakeholders
- Capacidade institucional

SWOT

Análise
Interna

Strengths

Weaknesses

Análise
Externa

Opportunities

Threats

SWOT

O que somos (Análise interna)

Quais os pontos fortes?

Quais os pontos fracos?

Imagem; Acessibilidade; Recursos; Qualidade dos produtos/ serviços; Competências; Tecnologia; Iniciativa; Capacidade institucional....

SWOT

Qual a exposição a factores externos (Análise externa)

Quais são as oportunidades?

Quais são as ameaças?

Mercados; Concorrência; Tecnologia; Rendimentos; Contexto político; Enquadramento legislativo....

ESTRATÉGIA

Como valorizar cada ponto forte?

Como ultrapassar cada ponto fraco?

Como aproveitar e explorar a oportunidade?

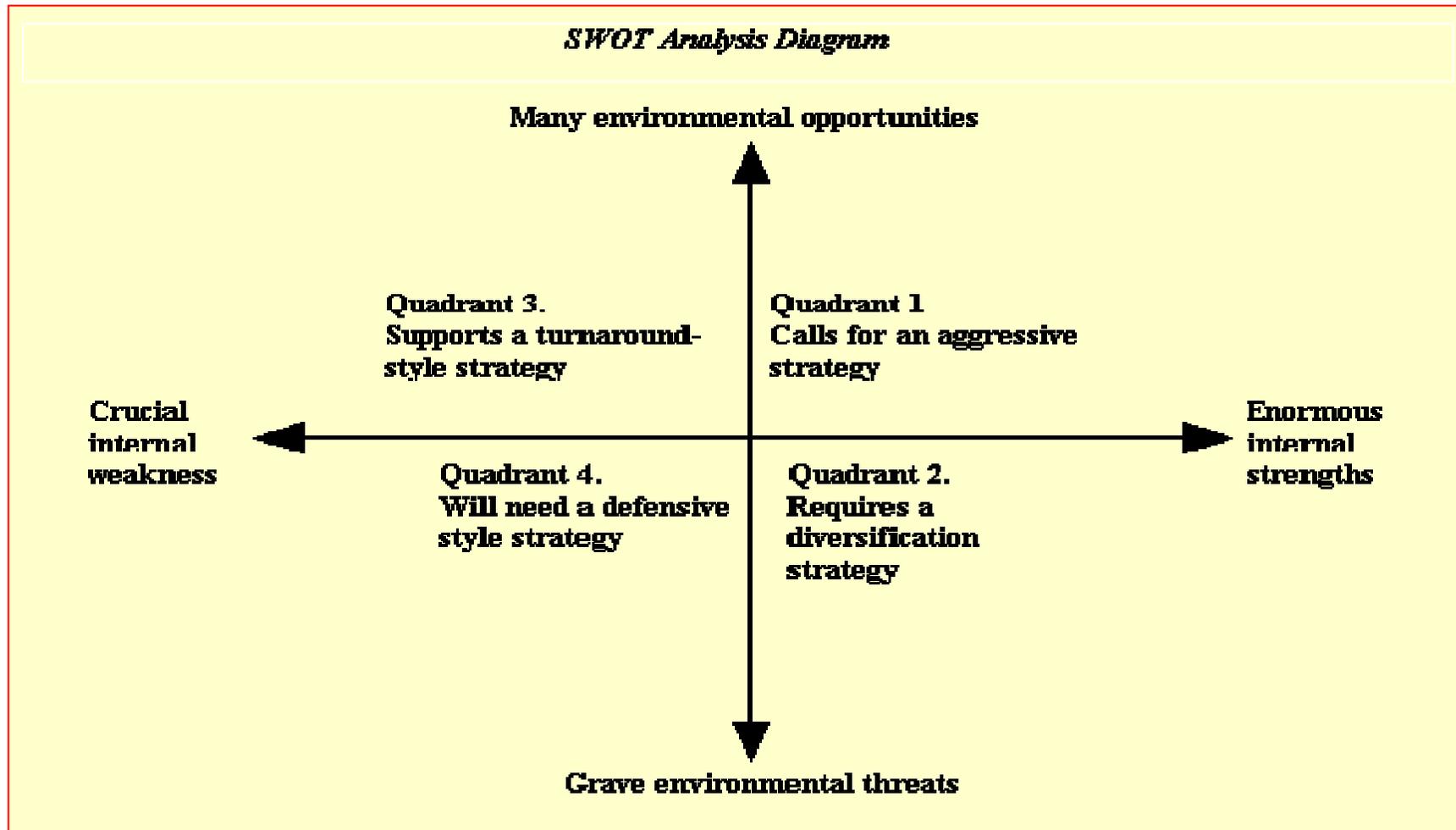
Como mitigar a ameaça?

Não interessa compilar listas de elementos. O que importa é avaliar o que é realmente importante para atingir o objectivo; Avaliar a pertinência de cada elemento para a formulação da estratégia

ESTRATÉGIA

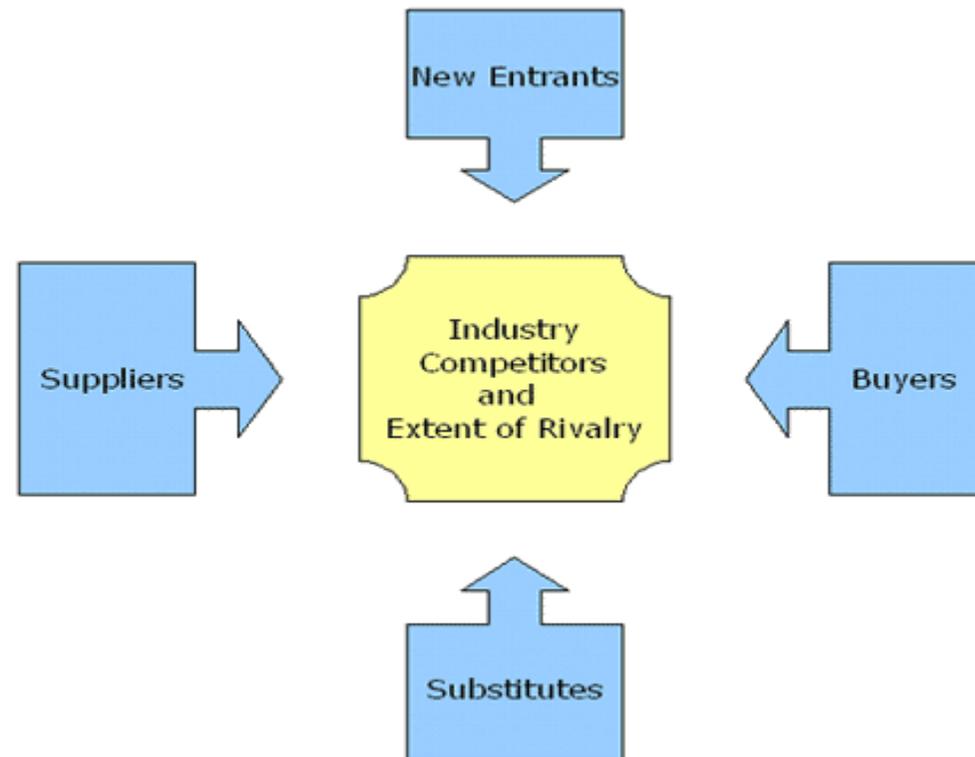


ESTRATÉGIA



ANÁLISE ESTRATÉGICA

Modelo de Análise Industrial (Porter)



ANÁLISE ESTRATÉGICA

Principais Insuficiências:

- Documentos descritivos, longos, sem evidência dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades
- Diagnósticos parcelares não abrangendo suficientemente as duas dimensões de avaliação estratégica: interna e externa
- Diagnósticos pouco claros, confusão na distinção entre pontos fortes e oportunidades e pontos fracos e ameaças
- Diagnósticos pouco participados, não reflectem a realidade pouco capazes de mobilizar os actores para a acção.

DIAGRAMAS DE ÁRVORES

	ÁRVORE DE PROBLEMAS	ÁRVORE DE OBJECTIVOS
FINALIDADE	Ajudar a compreensão de um problema, através de uma hierarquia de relações causa-efeito	Ajudar a definir objectivos, hierarquizando-os através de relações meios-fins.
UTILIZAÇÕES	Identificar e relacionar os factores inerentes ao problema Examinar a consistência interna das relações causa-efeito entre as variáveis do problema	Fornecer uma base lógica para a formulação de estratégias Ilustrar a forma como os sub-objectivos contribuem para a prossecução dos objectivos de nível superior

ANÁLISE POR ARVORE: ÁRVORES DE PROBLEMAS E ÁRVORES DE OBJECTIVOS

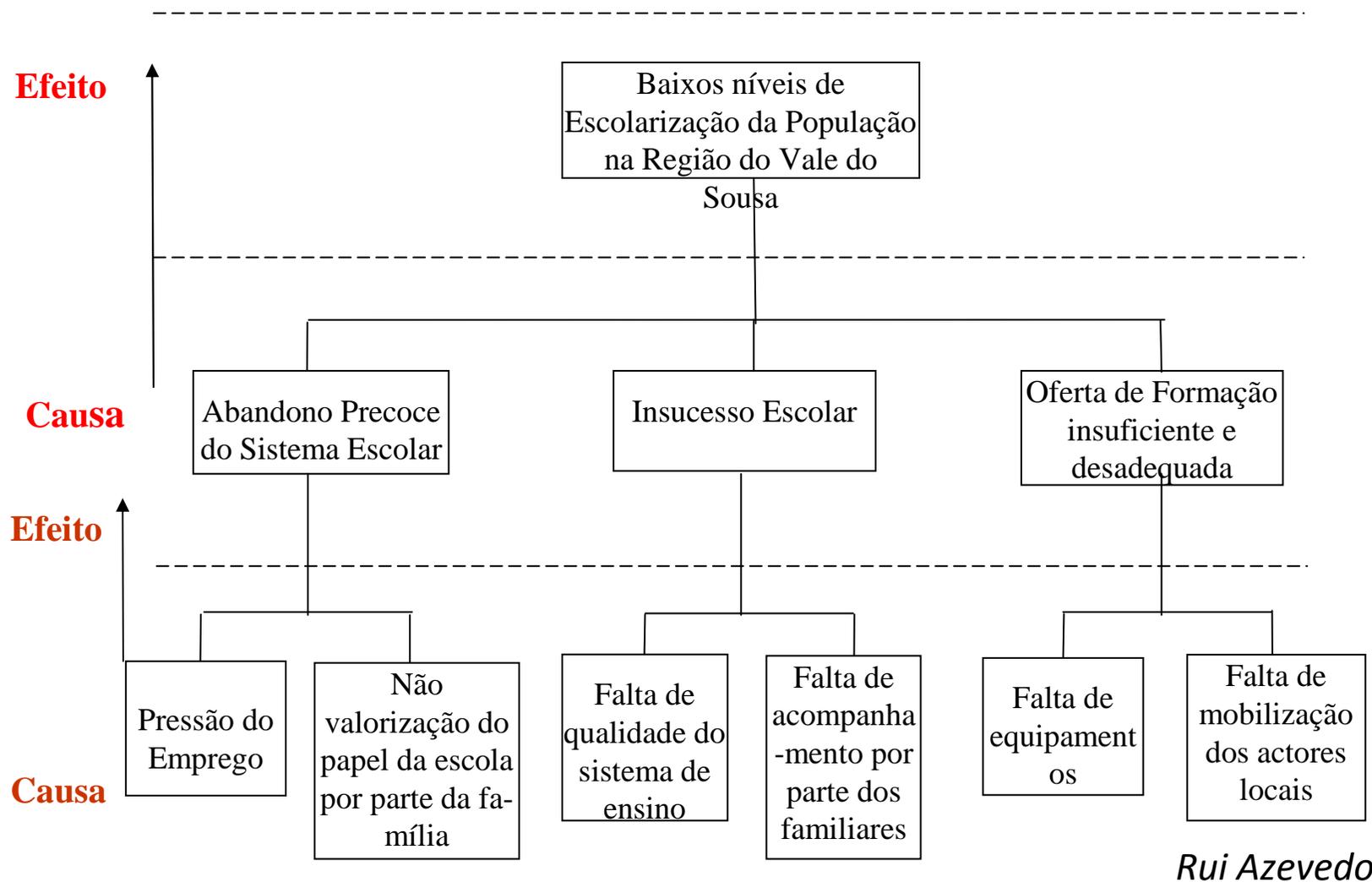
INSTRUMENTOS PARA DIAGNOSTICAR PROBLEMAS E FORMULAR OBJECTIVOS

- DEFINIR O PROBLEMA CENTRAL E ESPECIFICAR OS OUTROS FACTORES (PROBLEMAS) COM ELE LIGADOS NUMA RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO – **ÁRVORE DE PROBLEMAS**
- DETERMINAR OS OBJECTIVOS QUE PODEM OU DEVEM SER ALCANÇADOS PARA RESOLVER OS PROBLEMAS OU NECESSIDADES IDENTIFICADAS ORGANIZADOS NUMA RELAÇÃO MEIO – FIM – **ÁRVORE DE OBJECTIVOS**
- DESENVOLVER SOLUÇÕES ALTERNATIVAS (CAMINHOS) OU PLANOS DE ACÇÃO PARA ATINGIR ESSES OBJECTIVOS – **ÁRVORE DE ALTERNATIVAS**

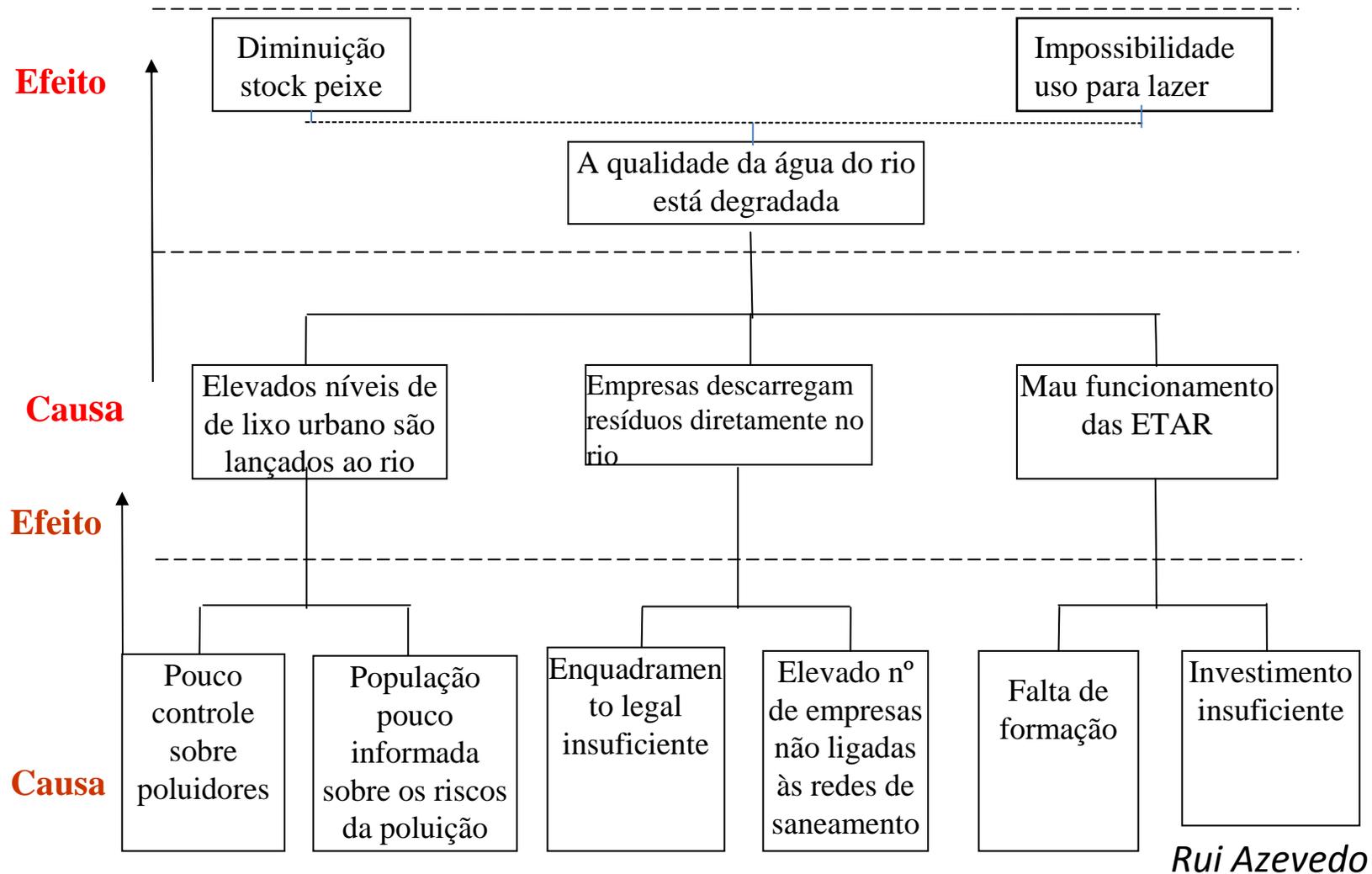
ETAPAS NA ANÁLISE POR ÁRVORES

- 1) ESTABELECE O “PROBLEMA” BÁSICO NUMA FORMA DESCRITIVA CLARA
- 2) TENTAR ESPECIFICAR TODAS AS OUTRAS CONDIÇÕES/ FACTORES QUE SÃO “CAUSADOS” PELO PROBLEMA BÁSICO
- 3) TENTAR ESPECIFICAR TODAS AS OUTRAS CONDIÇÕES/ FACTORES QUE “CAUSAM” O PROBLEMA BÁSICO
- 4) ANOTAR TODOS OS FACTORES EM PEDAÇOS DE PAPEL E TRABALHAR COM AS SUAS RELAÇÕES DE **CAUSA E EFEITO** ATÉ ENCONTRAR UM MODELO SATISFATÓRIO
- 5) ACRESCENTAR TANTOS ELEMENTOS ADICIONAIS QUANTOS OS NECESSÁRIOS DURANTE A ETAPA Nº 4, A FIM DE PRODUZIR UM SISTEMA COERENTE E EXPLICATIVO DE RELAÇÕES.

Árvore de Problemas



Árvore de Problemas



ÁRVORE DE OBJECTIVOS

Processo Metodológico de Concepção da Árvore de Objectivos

Descrição a partir da árvore de problemas da situação futura logo que os problemas estejam resolvidos



Identificação do objectivo central

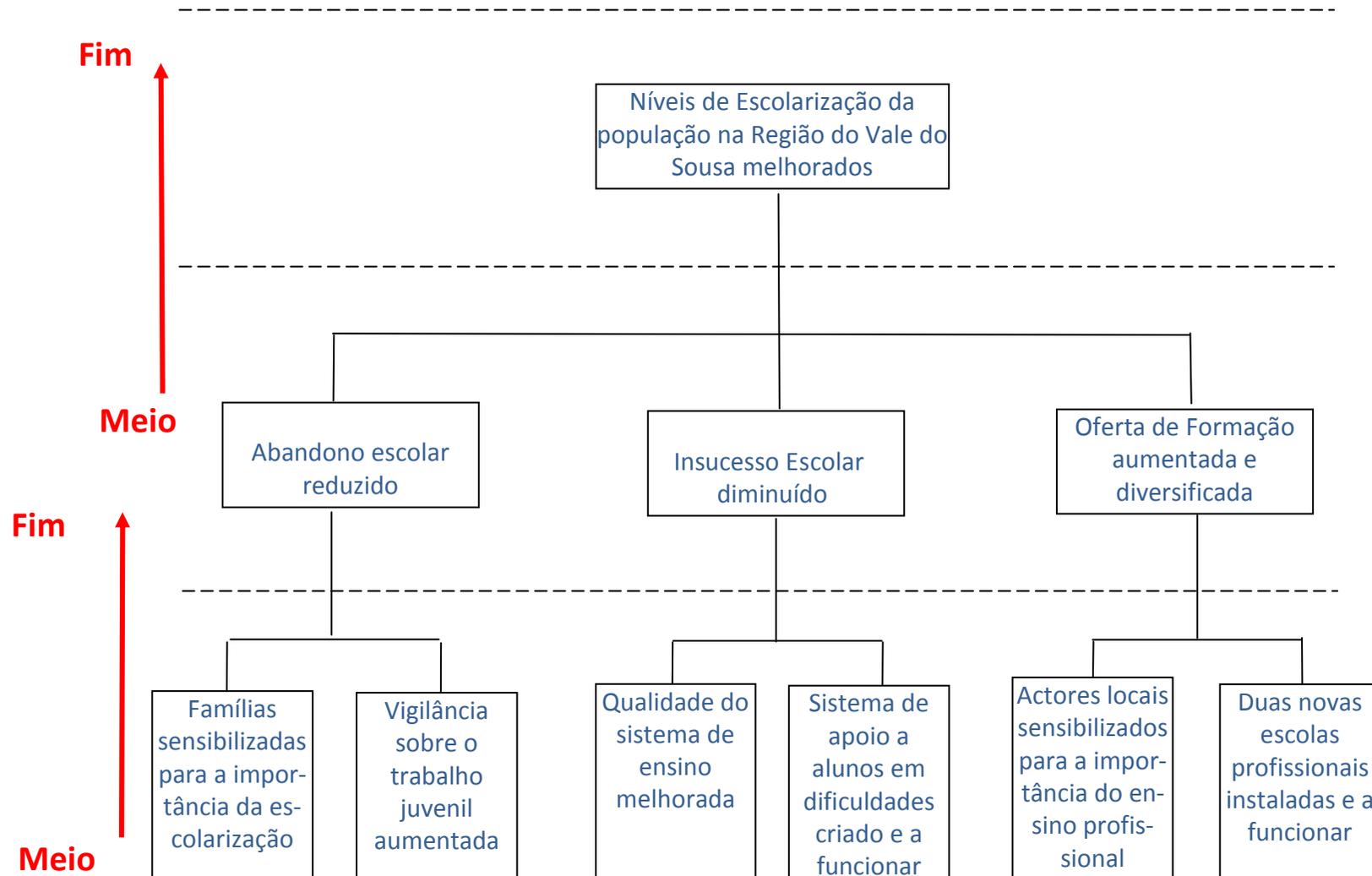


Hierarquização dos restantes objectivos com base na relação lógica meio-fim

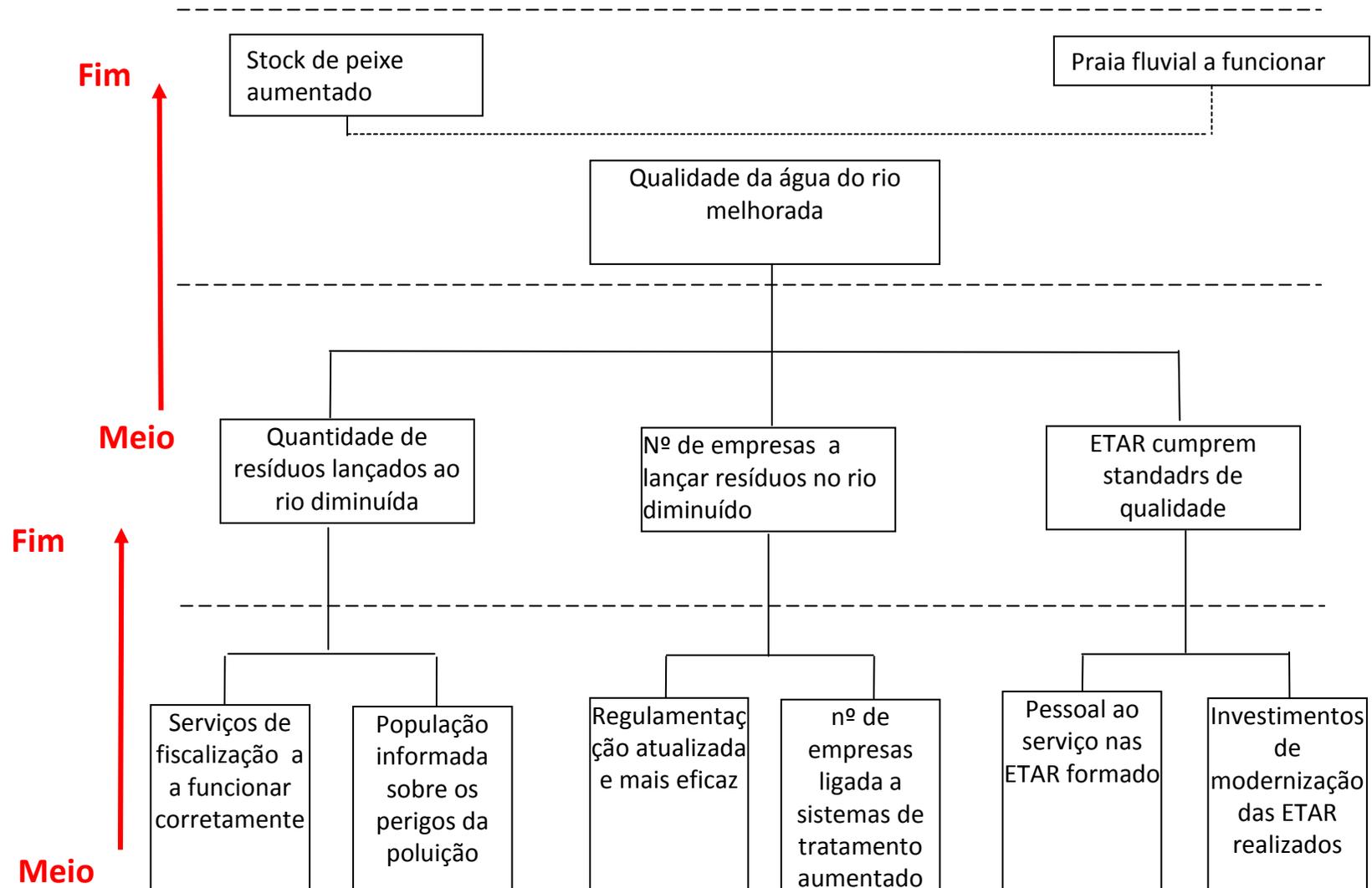


Construção da árvore de objectivos

Árvore de Objectivos



Árvore de Objectivos



ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS

- **Stakeholders** – grupos e instituições que podem ser afetados por um projeto
- **Parceiros** – estão diretamente envolvidos na execução do projeto
- **Beneficiários** – grupos e instituições que podem beneficiar com a realização do projeto:
 - beneficiários diretos, são visados diretamente pelo objetivo do projeto;
 - beneficiários finais, são constituídos pelas organizações e grupos sociais que podem beneficiar dos resultados do projeto a longo prazo

MATRIZ DE ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS

Stakeholders	Interesses (como são afetados pelo projeto)	Motivação e capacidade de intervenção no projeto	Ações a desenvolver dirigidas ao interesse dos stakeholders
Famílias	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do rendimento - Aumento do emprego - Melhoria do quadro de vida local 	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse no projeto - Lobbying no sentido da sua concretização 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilizar os líderes de opinião locais para fortalecer o lobbying de apoio ao projeto
Indústria	<ul style="list-style-type: none"> - Acréscimo de custos decorrentes do cumprimento de normas ambientais - Melhoria do contexto de intervenção 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos técnicos e tecnologia que pode ser utilizada para o desenvolvimento do projeto - Motivação para mudar reduzida 	<ul style="list-style-type: none"> - Pressão política - Pressão social local
Poder Local	<ul style="list-style-type: none"> - Melhores condições ambientais e de lazer - Benefícios políticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse na realização do projeto; - Capacidade de lobbying - Capacidade de mobilização das famílias 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho com a comunidade no sentido da valorização e preservação do espaço público - Sensibilização da indústria para a importância do Projeto
....			

MATRIZ DE ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS

- Evidencia os interesses e os papéis que os diferentes stakeholders podem desempenhar relativamente ao projeto
- Explicita as margens de cooperação e de conflito potenciais entre stakeholders
- Identifica ações a desenvolver no sentido da convergência de posições entre as partes e sua mobilização para o projeto
- Disponibiliza informação relevante para a conceção do projeto de forma a garantir a boa aplicação de recursos, a concertação de interesses e a resolução de conflitos entre os stakeholders.

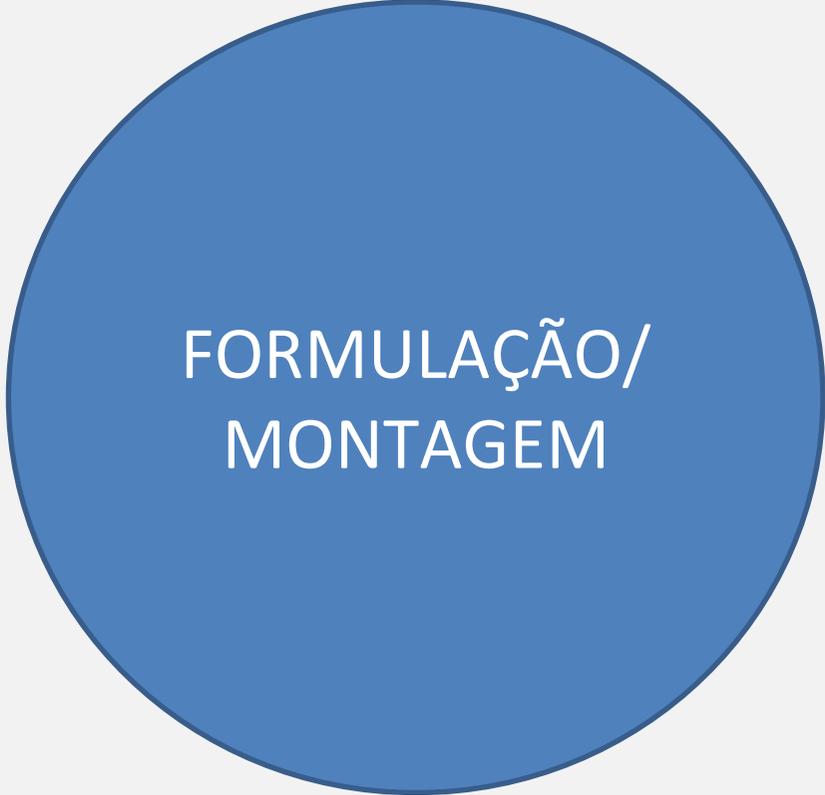
ANÁLISE DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL

- Estratégia e gestão (visão, missão, objetivos, plano de atividades, orçamento)
- Experiência no desenvolvimento de projetos a nível nacional e internacional; experiência em matéria de cooperação
- Modelo organizativo e de gestão (liderança, descentralização, distribuição de responsabilidades, controle...)
- Competências técnicas adequadas ao desenvolvimento da sua atividade (quadros técnicos, GRH, ...)
- Capacidade financeira (credibilidade junto de instituições financeiras...)
- Accountability e transparência (relatórios de atividade e contas, auditoria externa, informação a stakeholders)

RESULTADO FASE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

- ❖ Definição do objectivo do projecto e dos resultados esperados;
- ❖ Identificação dos beneficiários do projeto;
- ❖ Definição da parceria e do coordenador;
- ❖ Definição da duração e estimativa orçamental do projecto.

FASE 1 – CONCEÇÃO DO PROGRAMA/ PROJETO



FORMULAÇÃO/
MONTAGEM

ETAPAS A SEGUIR NA FORMULAÇÃO DO PROJETO

1. Formulação e estruturação de objectivos – Quadro Lógico do Projecto



2. Programação das actividades do projecto – Plano de acção; Cronograma



3. Organização do projecto – Equipa; Coordenação



4. Elaboração do orçamento do projecto



5. Construção de um dispositivo de acompanhamento

PRINCIPAIS INSTRUMENTOS A UTILIZAR NA FASE DE IDENTIFICAÇÃO DO PROGRAMA/ PROJETO

- Matriz de Enquadramento Lógico de Projetos
- Redes de PERT e diagramas de GANTT
- Orçamento
- Fichas de atividade e responsabilidade

DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS

Os objectivos devem:

- Expressar de forma clara e precisa o que se pretende atingir
- A forma segundo a qual os objectivos podem ser atingidos (meios a mobilizar)
- O momento em que devem ser atingidos (tempo)

OBJECTIVOS -EXEMPLOS

- Reabilitar em termos urbanísticos e socio-económicos o bairro da “Sereia” através do Programa “Vida Melhor”, em 7 anos
- Aumentar em 10% o rendimento real disponível das famílias da região A em 10 anos
- Diminuir a taxa de desemprego da região A em 5% através do programa “Mais Emprego” em 6 anos
- Aumentar para 50% a taxa de escolarização de nível secundário da população do bairro Oriental em 6 anos
- Ligar 100% das habitações da zona B da cidade à rede de saneamento básico em 10 anos
- 100 empresas da zona centro apoiadas com serviços de consultadoria na área comercial em 3 anos
- 20 Kms de auto-estrada construídos no período de 2 anos

OBJECTIVOS

- Hierarquia de Objectivos

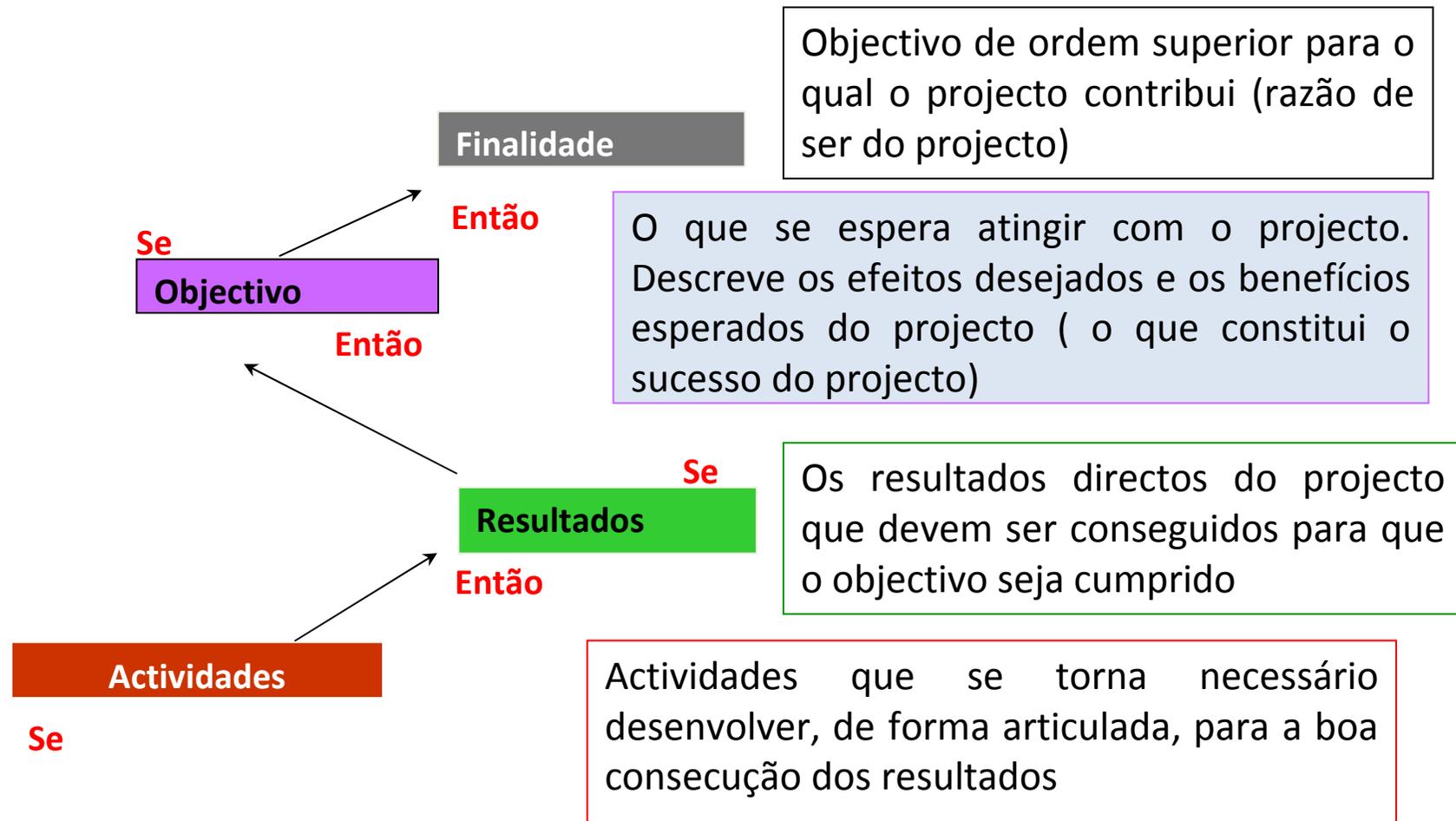
Finalidade

Objectivo

Resultados

Actividades

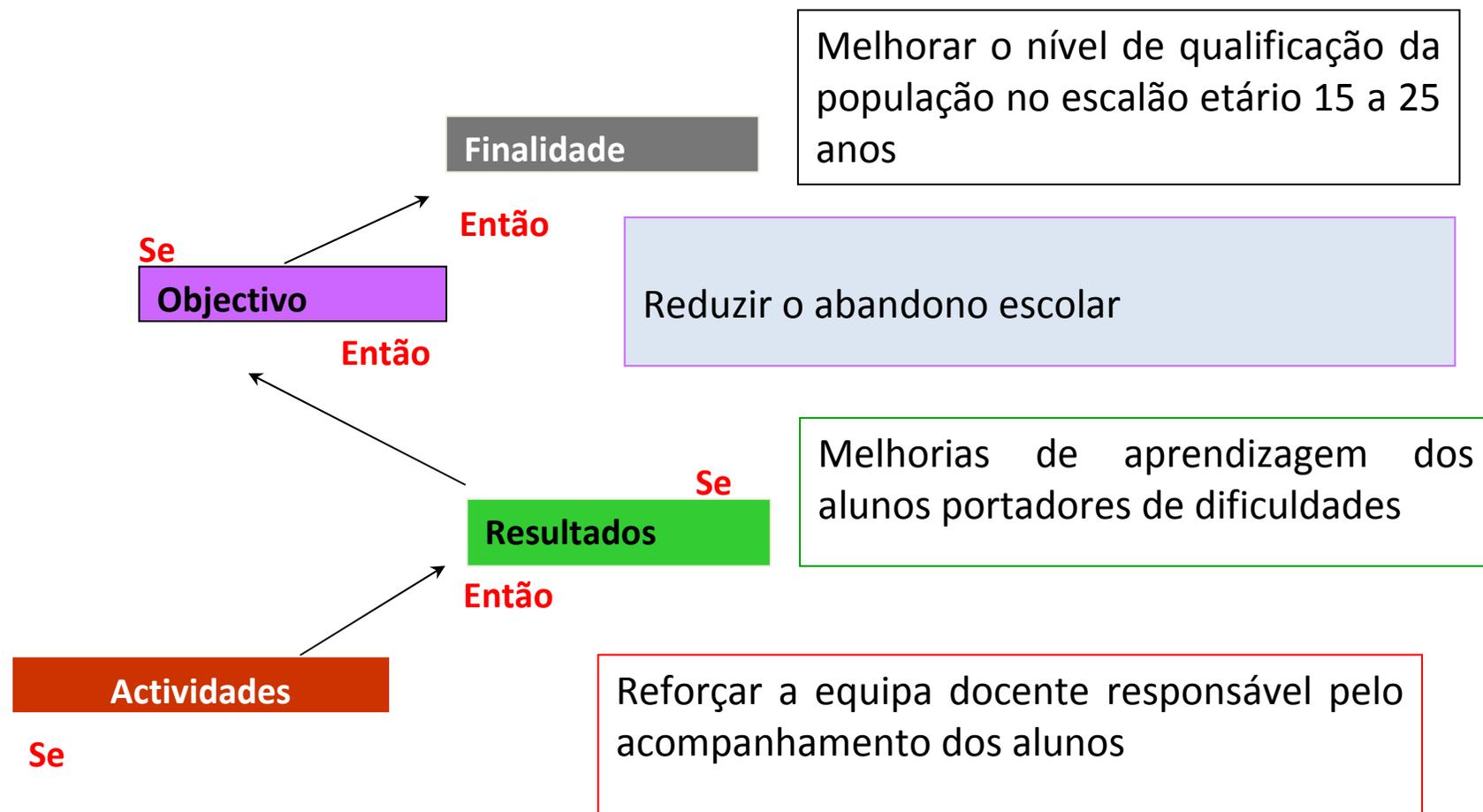
HIERARQUIA DE OBJECTIVOS DO PROJECTO



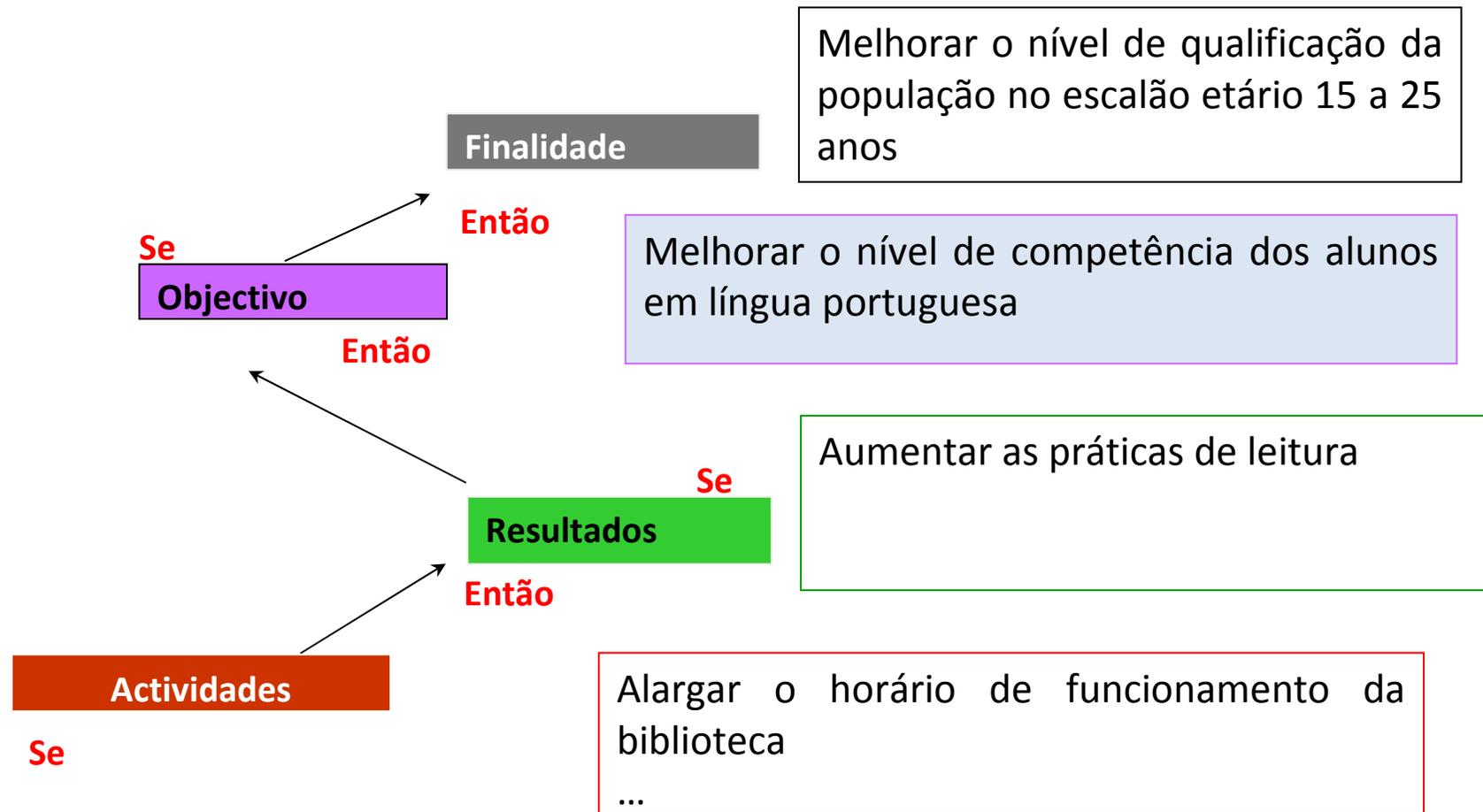
HIERARQUIA DE OBJETIVOS DO PROJETO

- **SE** queremos contribuir para a finalidade (que justifica a realização do projeto) **ENTÃO** temos de alcançar o objetivo do projeto;
- **SE** queremos alcançar o objetivo do projeto **ENTÃO** temos de atingir um conjunto de Resultados;
- **SE** queremos atingir um conjunto de resultados **ENTÃO** temos de desenvolver um conjunto de atividades;
- Para desenvolver um conjunto de atividades temos de aplicar um conjunto de **recursos / inputs**

HIERARQUIA DE OBJECTIVOS DO PROJECTO



HIERARQUIA DE OBJECTIVOS DO PROJECTO



CRITÉRIOS DE QUALIDADE DOS OBJECTIVOS

- PERTINÊNCIA
- EXEQUÍVEIS
- COERENTES
- MOBILIZADORES
- ACEITÁVEIS

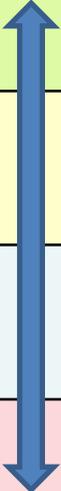
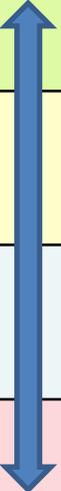
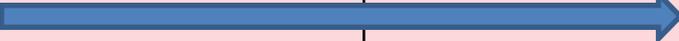
Organização da Estrutura de Objectivos

Matriz de Enquadramento Lógico de Projecto

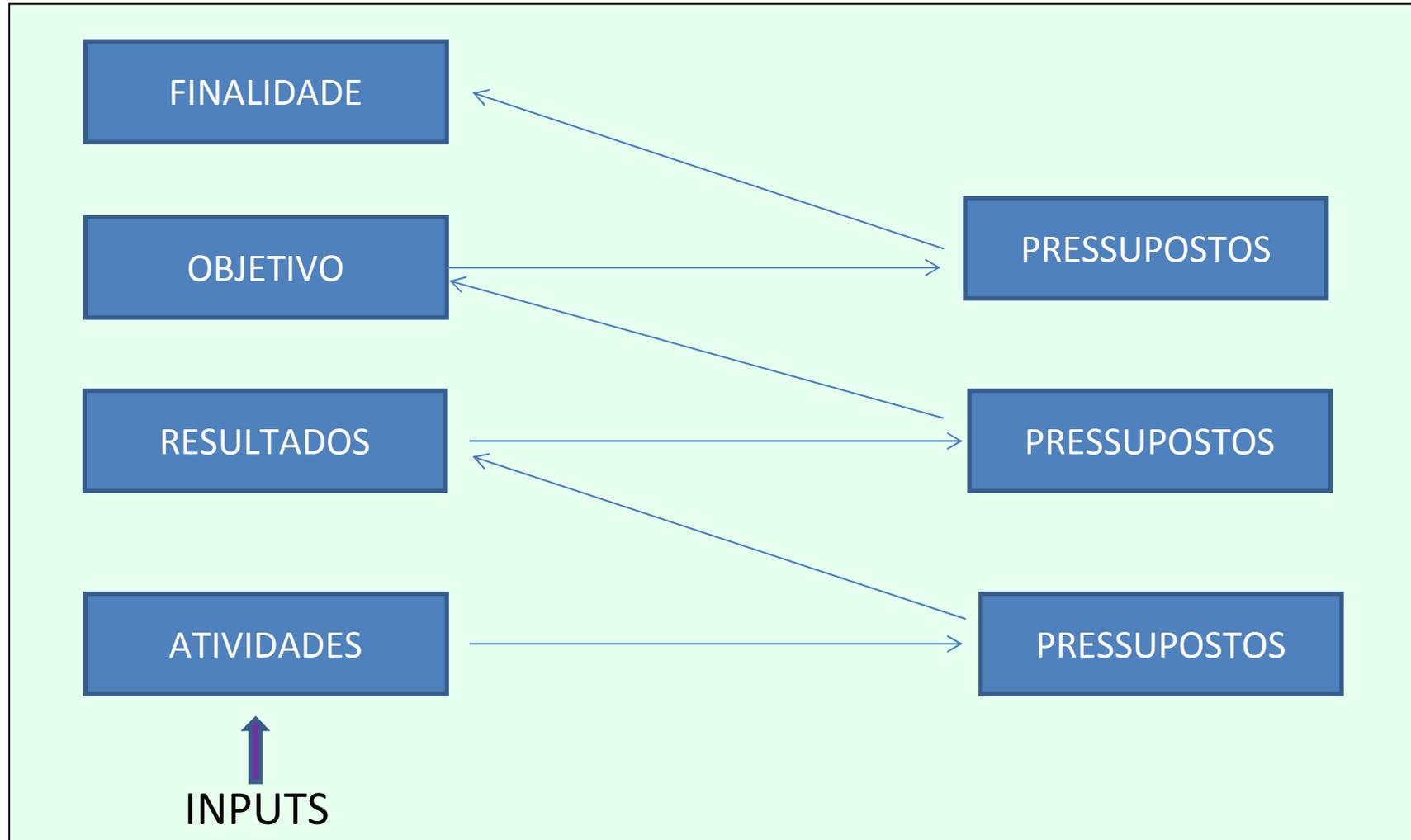
Objectivos:

- ❖ Proceder à concretização dos objectivos do projecto e ao seu encadeamento lógico de forma a criar uma estrutura de objectivos que oriente a evolução do projecto
- ❖ Sua representação numa Matriz de Enquadramento Lógico (MEL) do Projecto
- ❖ Desenvolvimento vertical e horizontal da MEL

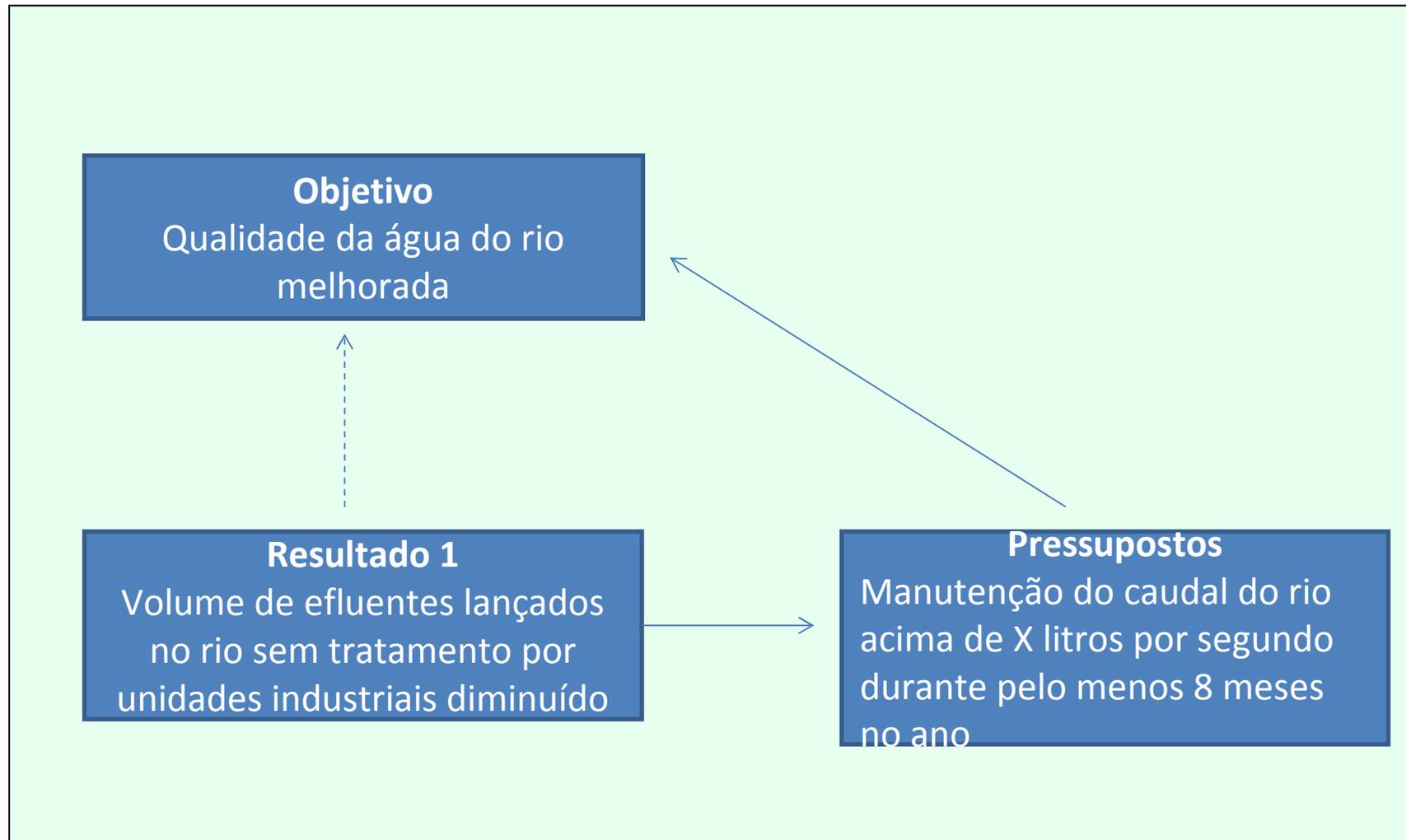
A Construção da Matriz do Enquadramento Lógico dos Projectos

	Hierarquia dos Objectivos	Indicadores Objectivamente Verificáveis	Meios de Verificação	Pressupostos
Finalidade <i>Goal</i>				
Objectivo <i>Purpose</i>				
Resultados <i>Results</i>				
Actividades <i>Activities</i> <i>(opcional)</i>				

Matriz de Enquadramento Lógico de Projecto



Matriz de Enquadramento Lógico de Projecto



Matriz de Enquadramento Lógico de Projecto

Componentes:

- ❖ Objectivos hierarquizados
- ❖ Pressupostos estabelecidos
- ❖ Indicadores objectivamente verificáveis
- ❖ Meios de verificação

Passos a seguir para a sua construção:

1. Estabelecer a hierarquia de objectivos e pressupostos relacionados



2. Especificar para cada nível de objectivos os indicadores objectivamente verificáveis (IOV)



3. Fixar para cada IOV o meio de verificação

Matriz de Enquadramento Lógico de Projecto

RELAÇÃO ENTRE A HIERARQUIA DE OBJETIVOS E OS INDICADORES

Hierarquia de Objetivos	Indicadores
Finalidade	Indicadores de Impacto
Objetivo	Indicadores de eficácia
Resultados	Indicadores de resultado
Atividades	Indicadores de realização

INDICADORES OBJECTIVAMENTE VERIFICÁVEIS E MEIOS DE VERIFICAÇÃO

Quatro características essenciais:

- Medem o que é relevante do ponto de vista dos objectivos do projecto;
- Devem ser plausíveis;
- Devem configurar metas em termos de quantidade, qualidade e tempo;
- Devem ser independentes, ou seja, se utilizados num determinado nível da matriz não deverão ser utilizados para medir um objectivo de outro nível.

INDICADORES OBJECTIVAMENTE VERIFICÁVEIS E MEIOS DE VERIFICAÇÃO

Passos a cumprir para a construção de um indicador:

- Identificar o indicador
- Quantificá-lo
- Estabelecer a qualidade
- Especificar o enquadramento no tempo.

Matriz de Enquadramento Lógico de Projecto

EXEMPLO DE INDICADOR E MEIO DE VERIFICAÇÃO

OBJETIVO	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO
Qualidade da água do rio melhorada	Indicador: Concentração de metais pesados (Pb) Quantidade: Reduzida em 25% comparado com 2010 Tempo: No final de 2014	Resultados das análises à qualidade da água efetuados pela Agência Regional para a Água

A Construção da Matriz do Enquadramento Lógico dos Projectos

	Hierarquia dos Objectivos	Indicadores Objectivamente Verificáveis	Meios de Verificação	Pressupostos
Finalidade <i>Goal</i>	Contribuir para melhoria das condições do ecossistema ribeirinho e melhorar as condições sanitárias da população	Diminuição das doenças causadas pela concentração de metais pesados em 50% até 2020	Registos do sistema local de saúde - hospital e centros de saúde	
Objectivo <i>Purpose</i>	Qualidade da água do rio melhorada	Concentração de metais pesados reduzidos em 25% no final de 2014	Resultados das análises à qualidade da água efetuados pela Agência Regional para a Água	A campanha de informação lançada pelo Governo produziu práticas positivas no comportamento das famílias
Resultados <i>Results</i>	Volume de efluentes lançados no rio sem tratamento por unidades industriais diminuído	80% dos efluentes são objeto de tratamento na ETAR até ao final de 2014	Tratamento das respostas aos Inquéritos lançados pelo poder local; Relatórios da Agência da Água	Manutenção do caudal do rio acima de X litros por segundo durante pelo menos 8 meses no ano <i>Rui Azevedo</i>

MEL - EXEMPLOS

Objetivo	Meta	Indicador de avaliação	Meio de verificação
“Melhorar os resultados obtidos pelos alunos dos cursos profissionais e dos cursos de educação formação”.	<p>“No ano de 2013, 85% dos alunos dos cursos profissionais concluem os seus cursos com sucesso;</p> <p>No ano de 2013, 80% dos alunos dos cursos de educação formação obtém dupla certificação escolar e profissional e 90% certificação escolar”.</p>	<p>(nº de alunos que concluiu os cursos profissionais) / (nº total de alunos do ensino profissional) X 100;</p> <p>(nº de alunos dos cursos de educação formação que obtiveram dupla certificação) / (nº total de alunos dos cursos de educação formação) X 100.</p>	<p>Registo da escola sobre as classificações finais obtidas pelos alunos dos cursos profissionais e dos cursos de educação formação.</p>

Rui Azevedo

MEL - EXEMPLOS

Objetivo	Meta	Indicador de avaliação	Meio de verificação
“Aumentar a empregabilidade dos alunos que concluem a formação de nível secundário”.	80% dos alunos diplomados pelos cursos profissionais no ano letivo de 2012/2013 estão empregados no prazo de um ano após a conclusão dos cursos.	(nº de alunos que concluiu os cursos profissionais em 2012/2013 com contrato de trabalho em julho de 2014)/(sobre o nº total de alunos que concluiu os cursos profissionais em 2013)x 100.	Inquérito ao universo de ex-alunos sobre a sua situação profissional.

Rui Azevedo

MEL - EXEMPLOS

Objetivo	Meta	Indicador de avaliação	Meio de verificação
<p>“Melhorar o sucesso escolar na disciplina de matemática de dos alunos do 3º ciclo do ensino básico da escola....”</p>	<p>Pelo menos 80% dos alunos de cada um dos anos de aprendizagem do 3º ciclo do ensino básico concluem com sucesso a disciplina de matemática no ano letivo 2012 /2013.</p>	<p>(nº de alunos de cada um dos anos do ensino básico que obtiveram aprovação a matemática) / (nº total de alunos de cada um dos anos de ensino do básico) x 100</p>	<p>Registo das classificações da disciplina de matemática disponível na escola</p>

Rui Azevedo

Matriz do Enquadramento Lógico de Projectos

	Hierarquia dos objectivos	Indicadores Objectivamente Verificáveis	Meios de Verificação
Finalidade	Aumentar a qualificação dos recursos humanos da Região	55% da população tem o nível secundário em 2015	Estatísticas do INE
Objectivo	Diminuir o insucesso escolar	Reduzir em 20% o insucesso escolar no próximo Ano Lectivo	Registo de Faltas Processos matriculas Pautas
Resultados	A- Espaço da escola qualificado	100% da área reabilitada e mantida	Observação directa Registo fotográfico
	B- Famílias sensibilizadas para a importância da escolarização	Aumentar em 50% a participação dos pais nas actividades escolares	Questionário de satisfação aos pais
	C- Interesse dos jovens pela escola aumentado	Aumentar em 60% o interesse dos jovens pelas actividades escolares	Registo de presenças Questionário de satisfação aos alunos

Programação das Actividades do Projecto

Objectivo:

- ❖ Concretizar as actividades a desenvolver e proceder ao seu encadeamento operacional

Conteúdo:

- ❖ Identificação e descrição detalhada das actividades, duração associada e condições de realização
- ❖ Programação das actividades com recurso a diagramas de GANTT e ao método PERT
- ❖ Distribuição de tarefas e responsabilidades entre os parceiros do projecto

Resultados Esperados:

- ❖ Cronograma
- ❖ Rede de PERT

Matriz do Enquadramento Lógico dos Projectos

Actividades	Constituição de uma equipa de projecto	Equipa multidisciplinar	Nomes dos elementos que integram a equipa
	Organização de campeonatos desportivos	36 provas desportivas Equipa de professores de Educação Física	Observação directa Relatório anual de actividades
	Levantamento das beneficiações a realizar	Inventário e caracterização dos espaços a reabilitar e respectivas intervenções	Caderno de encargos
	Voluntariado para a reabilitação da escola	10 Brigadas de trabalho constituídas	Constituição nominal das brigadas
	Organização do Clube do aluno	Sala de 30 m2	Registos de utilização
	Implementação de um jornal	X euros gastos na implementação do jornal	Relatório financeiro
	Dinamização da associação de pais	X euros para a dinamização	Relatório financeiro

Rui Azevedo

Matriz do Enquadramento Lógico dos Projectos

	Sessões de sensibilização	X euros para a organizar as sessões 3 sessões anuais	Relatório financeiro Registo de presenças
	Reuniões de pais	4 reuniões anuais	Actas das reuniões
	Criação de ateliers temáticos	Sala polivalente afecta aos ateliers	observação directa
	Montagem de espaço polivalente	X euros para o material necessário 2 pessoas afectas aos ateliers	Relatório financeiro Mapa de afectação de pessoal
	Exposição	2 exposições/venda/Ano	Montante de receitas obtidas

Rui Azevedo

Matriz do Enquadramento Lógico dos Projectos

Actividades	A1 Constituição de uma equipa de projecto	Equipa multidisciplinar	Nomes dos elementos que integram a equipa
	C4 Organização de campeonatos desportivos	36 provas desportivas Equipa de professores de Educação Física	Observação directa Relatório anual de actividades
	A2 Levantamento das beneficiações a realizar	Inventário e caracterização dos espaços a reabilitar e respectivas intervenções	Caderno de encargos
	A3 Voluntariado para a reabilitação da escola	10 Brigadas de trabalho constituídas	Constituição nominal das brigadas
	C4 Organização do Clube do aluno	Sala de 30 m2	Registos de utilização
	C5 Implementação de um jornal	X euros gastos na implementação do jornal	Relatório financeiro
	B3 Dinamização da associação de pais	X euros para a dinamização	Relatório financeiro

Rui Azevedo

Matriz do Enquadramento Lógico dos Projectos

	B1 Sessões de sensibilização	X euros para a organizar as sessões 3 sessões anuais	Relatório financeiro Registo de presenças
	D2 Reuniões de pais	4 reuniões anuais	Actas das reuniões
	C1 Criação de ateliers temáticos	Sala polivalente afecta aos ateliers	observação directa
	C2 Montagem de espaço polivalente	X euros para o material necessário 2 pessoas afectas aos ateliers	Relatório financeiro Mapa de afectação de pessoal
	C3 Exposição	2 exposições/venda/Ano	Montante de receitas obtidas

Rui Azevedo

Programação das Actividades

- ❖ Decomposição das actividades principais previstas na Matriz de Enquadramento Lógico de Projectos em actividades elementares;
- ❖ Definição da duração estimada de cada uma dessas actividades (definição do momento em que podem ser iniciadas e em que tem de se verificar a sua conclusão);
- ❖ Ordenamento lógico dessas actividades e sua representação num cronograma;

Programação de Actividades - GANTT

PROGRAMAÇÃO DAS ACTIVIDADES - GANTT																																						
ACTIVIDADES	CRONOGRAMA / SEMANAS																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
A																																						
B																																						
C																																						
D																																						
E																																						
F																																						
G																																						
H																																						
I																																						
J																																						
L																																						
M																																						

Rui Azevedo

Etapas na Construção de uma Rede PERT

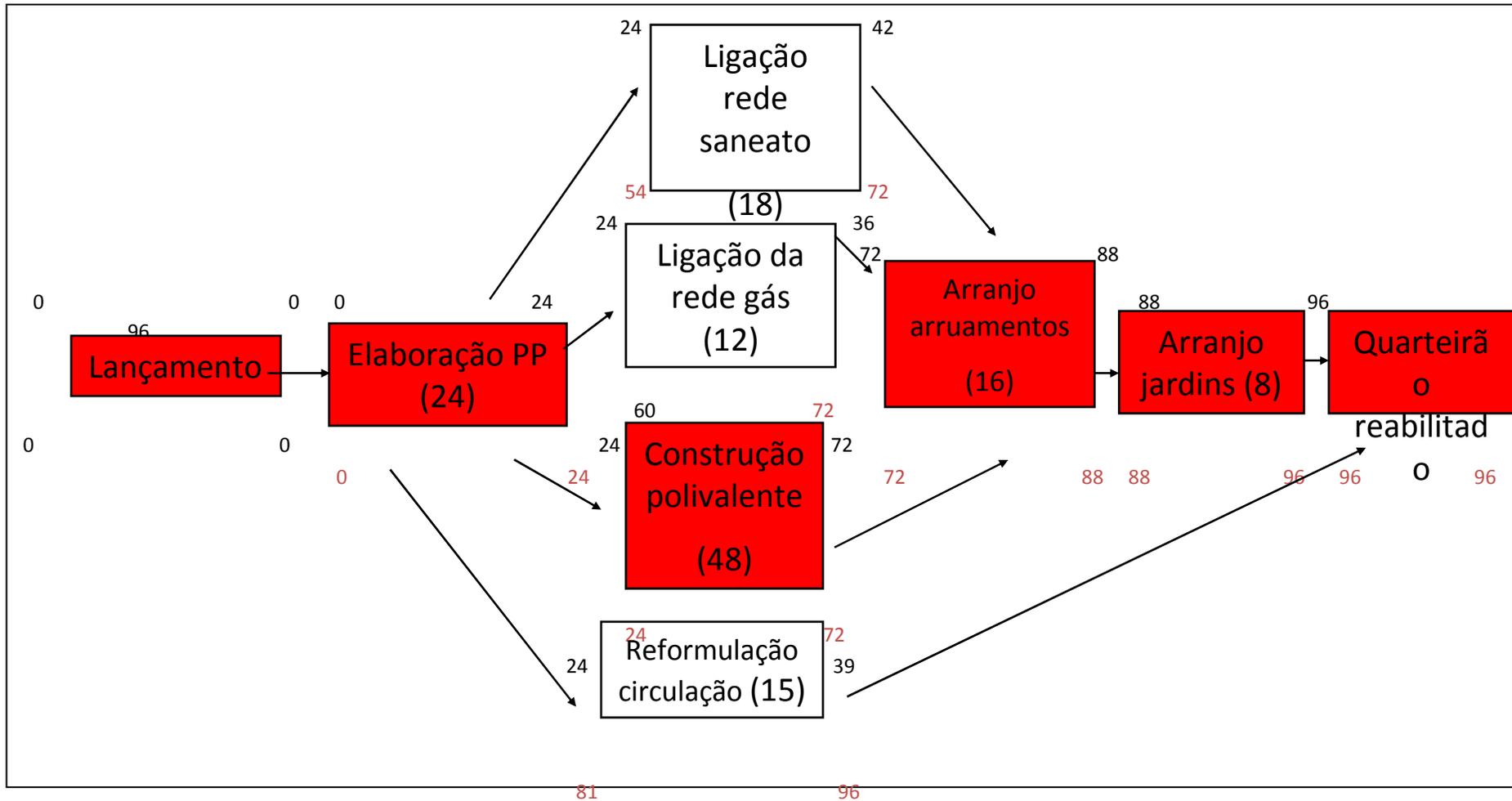
- 1) Identificação de todas as actividades
- 2) Estabelecer o encadeamento das actividades de acordo com a lógica de sequência de realização
- 3) Estabelecer o tempo de duração associado à realização de cada actividade
- 4) Definir o caminho mais longo (caminho crítico) para a consecução do projecto – duração total do projecto
- 5) Definir o momento mais cedo de início de realização de cada actividade
- 6) Definir o momento mais cedo de conclusão de cada actividade
- 7) Definir o momento mais tarde de conclusão de cada actividade
- 8) Definir o momento mais tarde de início de cada actividade

Programação das Actividades

Actividades para a reabilitação de um quarteirão:

- Ligação saneamento;
- Elaboração PP;
- Ligação rede de gás;
- Arranjo jardins;
- Reformulação da circulação;
- Construção do polivalente;
- Arranjo arruamentos.

REDE PERT



Programação das Actividades

Avaliação da coerência e da exequibilidade do plano obtido através da resposta às seguintes questões:

- Será a programação proposta adequada em face da duração prevista para o projecto?
- O tempo previsto para a realização de cada actividade é realista?
- Será possível a sobreposição de algumas actividades?
- Que alterações introduzir?
- Foi deixada alguma margem de tempo enquanto margem de segurança do projecto?
- Existem momentos de regulação do projecto?

Organização do Projecto

Objectivo:

❖ Estabelecer o modelo organizativo do projecto: estrutura organizativa, repartição das funções e de responsabilidades, a coordenação, os sistemas de informação

Resultados esperados:

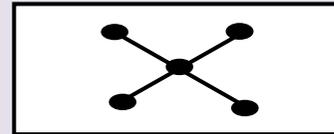
- ❖ Organigrama do projecto
- ❖ Matriz de repartição de funções e tarefas
- ❖ Meios humanos e técnicos a mobilizar
- ❖ Sistema de informação (administrativa e financeira)

Organização do Projecto

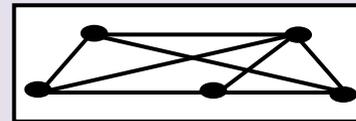
- ❖ **A definição da inserção da estrutura de projecto no âmbito da entidade promotora**
- ❖ **A definição dos parceiros a envolver (de que maneira podem contribuir para o projecto; de que maneira podem beneficiar; segundo que lógicas podem envolver-se no projecto)**
- ❖ **Que tipo de rede montar**
- ❖ **A definição clara do papel do coordenador**
- ❖ **A distribuição de tarefas pelos restantes elementos da parceria**
- ❖ **A definição do sistema de informação entre os diferentes parceiros**
- ❖ **A definição dos momentos de regulação do projecto.**
- ❖ **A identificação dos meios técnicos e organizativos mobilizados.**

Que forma dar à Rede?

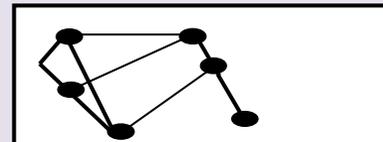
1. A rede em "estrela"



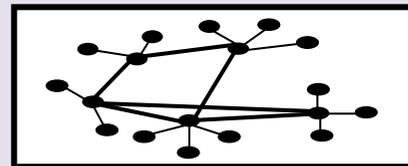
2. A rede "nodal"



3. A rede "ad-hoc"



4. A rede composta de redes regionais



Orçamento

- O orçamento deve ser programado por anos, repartido pelos diferentes parceiros e ter correspondência nas actividades estabelecidas. Desta forma, o orçamento do projecto pode ser organizado de **quatro formas**: por **natureza** (conforme categorias previstas no programa de enquadramento), por **actividade** do projeto, por **ano** e por **parceiro** com co-financiamento.

Questões a colocar no momento de preparação do orçamento:

- ❖ O orçamento é suficiente para fazer face ao projecto?
- ❖ A repartição pelos parceiros é equilibrada em função dos respectivos papéis?
- ❖ A repartição por actividades é equilibrada?
- ❖ As rubricas deslocações e estadias estão suficientemente dotadas face às exigências de um projecto transnacional (se for o caso)?

Rui Azevedo

ATRIBUTOS DE QUALIDADE A TESTAR NO FINAL DA FASE

- **RELEVÂNCIA**

- O projeto é consistente com as orientações das políticas comunitárias e nacionais? Os objetivos do projeto são pertinentes?
- Os stakeholders estão identificados e mobilizados para o projeto?
- Os parceiros do projeto apresentam capacidade institucional para o desenvolvimento do projeto?
- Os problemas estão devidamente analisados e estão definidos os problemas ou as oportunidades a que o projeto pretende responder?
- Resultados de outros projetos semelhantes foram devidamente avaliados e tomados em consideração na identificação do projeto?

ATRIBUTOS DE QUALIDADE A TESTAR NO FINAL DA FASE

- **VIABILIDADE**

- Os objetivos estão corretamente definidos?
- A programação das atividades é clara e está dirigida à consecução dos resultados?
- Os custos do projeto estão devidamente quantificados?
- O projeto tem condições para ser sustentável?
- O projeto tem as condições de financiamento asseguradas?
- A coordenação do projeto está assegurada? A parceria é equilibrada?
- Existe um dispositivo de monitorização?

ATRIBUTOS DE QUALIDADE A TESTAR NO FINAL DA FASE

- **BOA GESTÃO**

- Os riscos do projeto foram devidamente analisados e ponderados?
- O projeto é técnica, social e ambientalmente sustentável?
- Foram seguidas as boas práticas de concepção do projeto?
- O sistema de gestão é adequado à boa execução do projeto?

RAZÕES TÍPICAS DO INSUCESSO DE PROJECTOS

- Objectivos pouco pertinentes
- Objectivos mal formulados
- Incoerência entre objectivos e meios
- Calendarização deficiente
- Parceria mal estabelecida ou a funcionar deficientemente
- Deficiente coordenação
- Deficiente resposta da equipa
- Insuficiente acompanhamento e regulação do projecto
- Pressão para resultados rápidos

DOCUMENTO DE PROJECTO

- Resumo
- Contexto e justificação
- Objectivos
- Descrição
- Metodologia
- Programação e calendário
- Orçamento e financiamento
- Dispositivo de avaliação
- Anexos

FASE 2 – EXECUÇÃO DO PROGRAMA/ PROJETO



EXECUÇÃO DO PROJETO

Objetivos

- Alcançar os resultados esperados e o objetivo do projeto
- Gerir eficientemente os recursos disponíveis;
- Desenvolver o conjunto de atividades previstas no programa de ação;
- Acompanhar e regular o desenvolvimento do projeto;
- Reporte da atividade do projeto junto dos stakeholders;

DIFERENÇA ENTRE MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E AUDITORIA

Monitorização	Avaliação	Auditoria
<ul style="list-style-type: none">- Interna e implica todos os níveis de responsabilidade do projeto (pode beneficiar inputs externos);- Durante a execução do projeto- Incide sobre os inputs mobilizados, as atividades desenvolvidas e os resultados alcançados- Verifica desvios e propõe reajustamentos e atualizações ao projeto- Avalia riscos	<ul style="list-style-type: none">- Implica o recurso a contributos externos- Periódica- Incide sobre os resultados, o objetivo e contributo para a finalidade- Disponibiliza aos stakeholders informação sobre a evolução do projeto- Garante accountability	<ul style="list-style-type: none">- Externa- Durante o projeto e no final- Incide sobre aspetos de conformidade, legalidade, eficiência na utilização de fundos e na consecução dos resultados e objetivos esperados- Garante accountability

MONITORIZAÇÃO

- Reunir informação sobre a evolução física e financeira do projeto e sua difusão junto das pessoas e unidades orgânicas com responsabilidade no projeto
- Identificação dos sucessos e problemas detetados, desvios relativamente ao programado e sua explicação; análise das eventuais implicações sobre os resultados e objetivo;
- Avaliação dos recursos mobilizados e sua comparação com resultados obtidos
- Avaliação do risco e potenciais impactos adversos
- Avaliação do modelo de gestão e da participação dos atores

Calendarização

Recursos

Atividades

Resultados

Indicadores

Organização

MONITORIZAÇÃO

Resultados / Atividades	Meta	Progresso verificado	Ações a desenvolver
Nº de empresas ligadas à rede de saneamento	50 empresas	25 empresas Dificuldades verificadas: -Dificuldade pagamento de taxas; -Atrasos nos trabalhos de construção civil	<ul style="list-style-type: none">- Criar um sistema de financiamento de apoio às empresas em dificuldade financeira para fazerem ligação- Aumentar a intensidade dos trabalhos de construção

ACOMPANHAMENTO

- Recolha de informação disponibilizada no website do projeto
- Recolha de informação através de contacto telefónico
- Preparação de lista de questões a preencher pelo promotor/ parceiros
- Análise de documentos/relatórios produzidos pelo projeto
- Verificação das reuniões realizadas no âmbito do sistema de coordenação e gestão global do projeto
- Visita aos projeto e reuniões com promotor, equipa, parceiros, potenciais beneficiários...
- Análise de informação documental (por amostragem...) de forma a verificar aspetos de conformidade
- Elaboração de relatório sobre evolução do projeto e ações a desenvolver (conclusões e recomendações)

ESTRUTURA DE RELATÓRIO DE REPORTE DA EXECUÇÃO DO PROJETO

I Breve descrição do projeto: Origem e justificação do projeto, objetivo, resultados esperados, principais atividades, duração, promotor, parceiros, orçamento

II Desenvolvimentos do projeto:

- Eventuais alterações de contexto que afetam a razão de ser e o formato do projeto;

- Progressos realizados face à consecução dos resultados esperados; Principais desvios (físicos), sua justificação e eventuais efeitos sobre o objetivo do projeto;

- Execução financeira, desvios em relação ao programado e às realizações físicas, sua justificação e eventuais efeitos sobre o projeto;

- Medidas de correção necessárias e condições de implementação.

FASE 3 – AVALIAÇÃO DO PROJETO

AVALIAÇÃO EX-
ANTE;
INTERCALAR; EX-
POST

Origens da Avaliação

- ANOS 50 NOS EUA; GRANDE DESENVOLVIMENTO A PARTIR DEC.60
- MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA
- CONTROLE DA APLICAÇÃO DE DINHEIROS PÚBLICOS
APLICAÇÃO A PROGRAMAS DE NATUREZA SOCIAL
- DESENVOLVIMENTO NOS PAÍSES DO NORTE DA EUROPA (REINO UNIDO,
DINAMARCA, HOLANDA, SUÉCIA)
- APLICAÇÃO NA DÉCADA DE 80 NA COMISSÃO EUROPEIA - FUNDOS
ESTRUTURAIS/ POLÍTICA DE COESÃO.

Alguns Elementos sobre Evolução das Práticas de Avaliação em Portugal

- Algumas avaliações pioneiras: Os casos dos programas PDRITM e JADE (anos 80)
- As primeiras avaliações no âmbito do QCA I (princípio dos anos 90);
- A vulgarização dos processos de avaliação (alargamento de práticas, melhoria de metodologias), as avaliações dos QCA II, III, QREN (final década 90 e década seguinte);

Porquê Avaliar?

- VERIFICAR SE OS PROGRAMAS E PROJECTOS PÚBLICOS RESPONDEM À SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES EXISTENTES
- VERIFICAR A BOA APLICAÇÃO DOS RECURSOS
- CONTRIBUIR PARA A MELHORIA DOS PROGRAMAS E DOS PROJECTOS DE INTERVENÇÃO

OBJECTO DA AVALIAÇÃO

- RAZÃO DE SER DO PROGRAMA/PROJECTO → RECONSTITUIÇÃO DA LÓGICA DO PROGRAMA
- CLAREZA E COERÊNCIA DOS OBJECTIVOS E ACTIVIDADES
- MODELO DE GESTÃO E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO
- SISTEMA DE INFORMAÇÃO
- MEIOS MOBILIZADOS
- CALENDÁRIO
- FUNCIONAMENTO DO PROGRAMA
- RESULTADOS E EFEITOS
- DISPOSITIVO DE ACOMPANHAMENTO

TIPO DE AVALIAÇÃO

- Por referência ao momento em que se efectua e aos objectivos prosseguidos:
 - **Ex-Ante**
 - **Intercalar/ On Going**
 - **Ex-Post**
- **Avaliação interna e externa ao projecto**

REQUISITOS DA AVALIAÇÃO

- **Aberta**
- **Participada**
- **Neutra**
- **Objectiva**
- **Orientadora da acção**

Stakeholders da Avaliação

Exemplos	Stakeholders
PROTAL	CCDR Algarve; AMAL/Autarquias; GAT; DRAOT; IFDR; DGRegio
Programa Piloto Formação para as PME	Instituto de Gestão do FSE; IEFPP; AEP; AIP; Centros de Formação Profissional; Ministério do Trabalho e da Solidariedade; PME; Trabalhadores de PME
PPU; Foral	Câmara Municipal de Vila do Conde; DG Regio da CE; Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional; SEAAL ; ANMP ; ANEFRA ; IGFSE ; CCDR ; CEFA ; PO Regionais

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

- **PERTINÊNCIA**
- **COERÊNCIA INTERNA E EXTERNA**
- **EFICÁCIA**
- **IMPACTO**
- **OPORTUNIDADE**
- **EFICIÊNCIA**
- **CONFORMIDADE**

INDICADORES DE AVALIAÇÃO

- Clarificam o objectivo
- Apoiam a tomada de decisão, a comunicação e a negociação
- Devem ser simples e de fácil apreensão
- Podem ser quantitativos ou qualitativos
- Podem ser elementares, derivados ou compostos
- Pode ser específicos ou genéricos

TIPO DE INDICADORES

- INDICADORES ELEMENTARES - ex: nº de pessoas desempregadas
- INDICADORES DERIVADOS (RÁCIOS)-ex: taxa de desemprego
- INDICADORES COMPOSTOS - ex: capital humano;

TIPO DE INDICADORES

- **INDICADORES DE CONTEXTO** - Traduzem características socio-económicas do contexto de intervenção (ex: Taxa de desemprego; Rendimento da população; Escolarização da população; Kms de auto-estrada por Km2)
- **INDICADORES DO PROGRAMA/PROJECTO** - Traduzem as realizações, os resultados e os objectivos alcançados pelo programa/projecto (ex: nº de pessoas formadas; nº de empregos criados; nº de kms de auto-estrada construídos; rendimento da população aumentado...)

Indicadores Objectivamente Verificáveis e Meios de Verificação

Quatro características essenciais:

- ❖ Medem o que é relevante do ponto de vista dos objectivos do projecto;
- ❖ Devem ser plausíveis;
- ❖ Devem configurar metas em termos de quantidade, qualidade e tempo;
- ❖ Devem ser independentes, ou seja, se utilizados num determinado nível da matriz não deverão ser utilizados para medir um objectivo de outro nível.

Indicadores de Avaliação

Indicadores de Contexto (baseline indicators)

- Pib/hab em ppc;
- Taxa de desemprego;
- Taxa de desemprego jovem;
- Nº de camas em unidades hospitalares por 1000 habitantes;
- % de população com nível de ensino secundário com mais de 21 anos;
- Coeficiente de dependência da população.

Indicadores de Realização

- Nº de participantes em acções de formação
- Volume de formação (nº de horas x nº participantes)
- Nº de micro-empresas apoiadas na Região;
- Nº de Kms de auto-estrada construídos;
- Volume de investimento realizado;

Indicadores de Avaliação

Indicadores de Resultado

- Nº de serviços que implementaram a desmaterialização de processos/nº total de serviços;
- Diminuição do consumo de energia;
- Aumento do número de dormidas em hotéis de 4 e 5 estrelas;
- Nº de empresas instaladas;
- Nº de pessoas qualificadas com o nível secundário no Programa NO;

Indicadores de Impacto

- Aumento do PIB/hab em ppc;
- Nº de empregos qualificados criados;
- Aumento da produtividade (volume de negócios/emprego);
- Aumento % do volume de exportações;
- Aumento % da área verde da Região

Avaliação ex-ante

Aspectos a analisar:

- Contexto de intervenção (análise SWOT)
- Pertinência e relevância dos objectivos do projecto
- Formulação e estrutura dos objectivos do projecto
- Programação das actividades
- Calendário
- Orçamento
- Dispositivo de gestão e de acompanhamento do projecto (critérios de selecção, processos de tomada de decisão, circuitos de informação, sistema de informação).

Avaliação ex-ante

Questões orientadoras:

- **Quais são os problemas** que se colocam no contexto de intervenção?
- **Os objectivos do projecto são relevantes** ? Em que medida contribuem para responder a necessidades e para resolver os problemas identificados no contexto? Qual o valor acrescentado do projecto? Quem são os **beneficiários**?
- Existem **sobreposições** com outros projectos? Em caso afirmativo como as evitar? Que sinergias poderão ser obtidas?
- Os **objectivos estão bem formulados**? E a sua **hierarquia**?
- Os meios** previstos são coerentes com a ambição do projecto? E o **tempo** previsto para a sua realização é adequado?
- Como são tomadas as decisões? Existe um sistema de **acompanhamento do projecto**?
- Os riscos** do projeto estão bem avaliados?

Avaliação intercalar

Aspectos a analisar:

- Evolução do contexto;
- Relevância dos objectivos face às eventuais evoluções do contexto;
- Confirmação da coerência interna e externa;
- Realizações efectuadas e previstas; eventuais desvios;
- Execução orçamental; eventuais desvios;
- Funcionamento interno do projecto: coordenação, equipa, tomada de decisão, aspectos administrativos e financeiros

Avaliação intercalar

Questões orientadoras:

- Verificou-se alguma **evolução no contexto** de intervenção que interfere no projecto? Os objectivos do projecto mantêm-se pertinentes? E coerentes?
- Há **desvios entre acções previstas e realizadas**? Quais? Porquê? Quais as consequências para o projecto?
- Há **desvios orçamentais**? Porquê? Em que medida colocam em causa a realização do projecto?
- Como tem funcionado o projecto? As **decisões** são tomadas com oportunidade? A coordenação é a adequada? Existe **informação** sobre o projecto?
- Como está a funcionar o **sistema de acompanhamento**?
- Que **conclusões e recomendações** para as fases seguintes.

Avaliação ex-post

Aspectos a analisar:

- Reavaliação do contexto no sentido de confirmar a relevância do projecto;
- Realizações e resultados alcançados pelo projecto e sua comparação com o previsto;
- Impactos do Projecto
- Beneficiários directos e indirectos do projecto e respectivos benefícios;
- Meios utilizados e previstos; meios utilizados e resultados obtidos;
- Alterações do contexto decorrentes do projecto;
- Funcionamento do projecto (administrativos, financeiros, tomada de decisão, participação, monitorização...)

Avaliação ex-post

Questões orientadoras:

- Os **objectivos** do projecto foram alcançados? Quais os desvios verificados e porquê?
- As **acções previstas** foram todas realizadas? Quais os desvios? Porque razão se verificaram? Em que medida comprometeram os objectivos do projecto?
- Quais foram os **beneficiários** directos do projecto? E indirectos? Em que medida beneficiaram?
- Verificaram-se **sinergias** com outros projectos? E sobreposições?
- Em que medida foram adoptadas as **recomendações da avaliação intercalar**?
- Quais os **impactos** do projecto?

Tipos de Avaliação

Tipos de Avaliação	Exemplos	Objectivos
Ex-ante	POPH	Avaliar a relevância do Programa perante o contexto problemático que caracteriza os sectores da educação e da formação em Portugal
Intercalar (actualização)	PROTAL	Avaliar a adequação da estratégia e da configuração do Programa Apreciar os resultados já alcançados pelo Programa; Analisar os sistemas de acompanhamento e gestão do Programa
Ex-post	Programa Piloto Formação para as PME	Avaliar o acesso à formação profissional por parte das PME; Disseminar novas abordagens e práticas de formação para as PME
Monitorização	PPU; Foral	Identificar e analisar desvios físicos e financeiros, implicações sobre a evolução projectos e respectiva regulação

Promotores da Avaliação

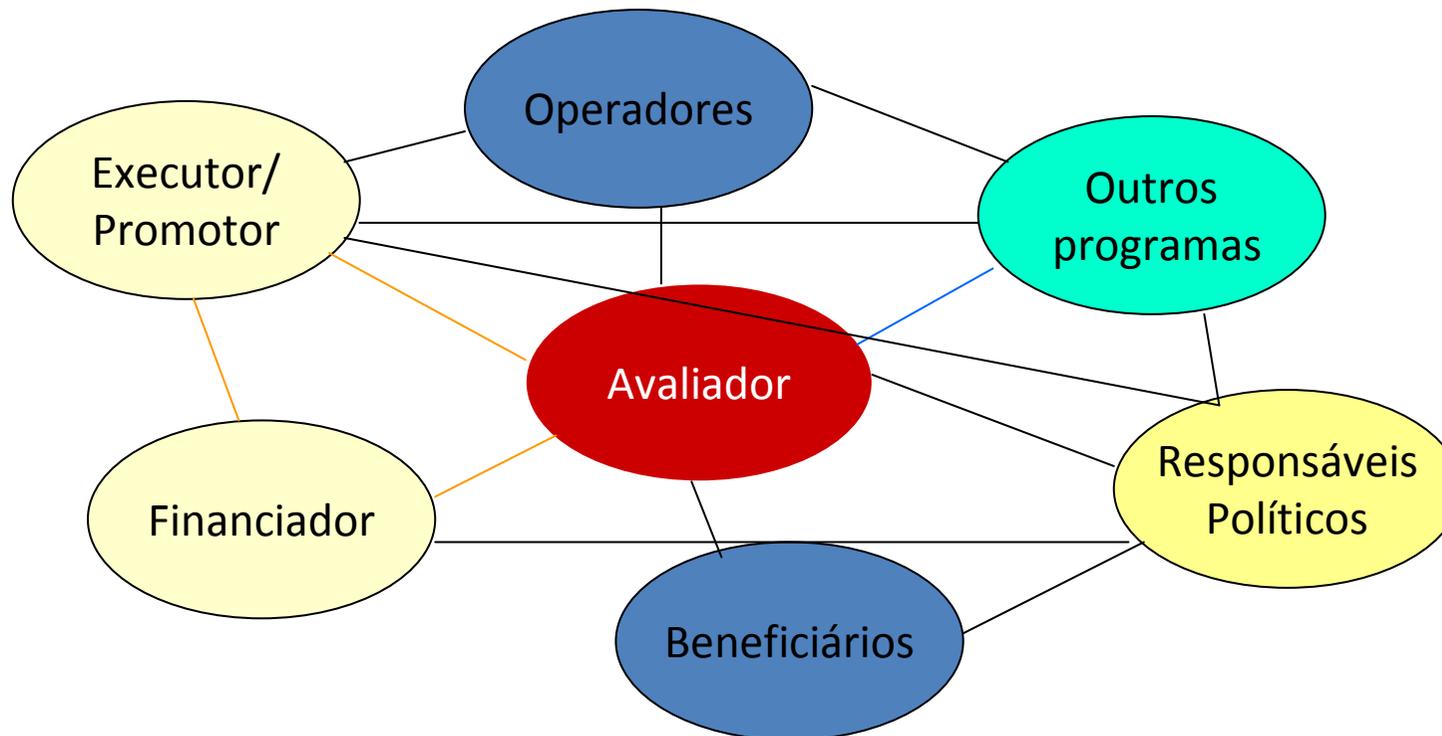
Tipos de Avaliação	Exemplos	Promotores da avaliação
Ex-ante	QREN	Observatório do QREN
Intercalar (actualização)	PROTAL	CCDR Algarve
Ex-post	Programa Piloto Formação para as PME	Comissão de Coordenação do FSE /Instituto de Gestão do FSE
Monitorização	PPU; Foral	Câmara Municipal de Vila do Conde; Secretaria de Estado da Administração Local

SÍNTESE

TIPO DE AVALIAÇÃO	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	INDICADORES DE AVALIAÇÃO
EX-ANTE	<ul style="list-style-type: none">-Pertinência-Oportunidade-Coerência Interna e Externa- Conformidade	<p>Contexto</p> <p>Programa</p>
ON-GOING	<ul style="list-style-type: none">-Coerência interna-Funcionamento-Eficiência-Eficácia	<p>Evolução dos indicadores do programa</p> <ul style="list-style-type: none">-Recurso-Output
EX-POST	<ul style="list-style-type: none">-Pertinência-Coerência Interna e Externa- Funcionamento-Eficiência final-Eficácia-Impacto	<p>Evolução dos indicadores de contexto</p> <p>Indicadores de programa</p> <ul style="list-style-type: none">-Outputs-Resultados-Impactos

Contexto de Intervenção do Avaliador

CONTEXTOS COMPLEXOS EM QUE SE CRUZAM DIFERENTES INTERESSES E PERSPECTIVAS:



O Perfil do Avaliador

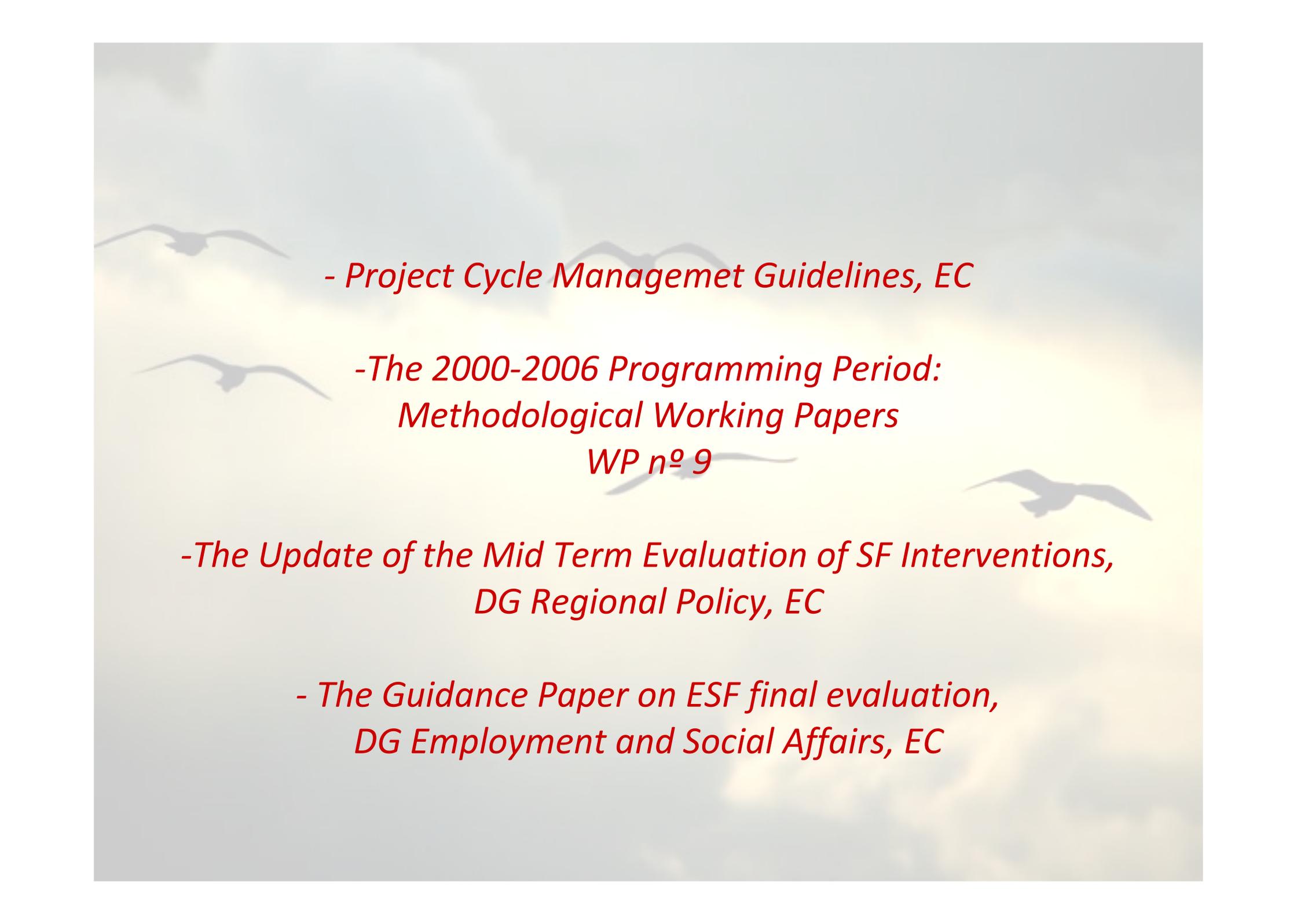
- Capacidade de escuta;
- Capacidade de selecção e de integração de informação;
- Objectividade, equidistância, neutralidade;
- Possuir visão estratégica (conhecedor dos contextos de intervenção e do Programa);
- Domínio dos métodos, das técnicas e dos instrumentos de avaliação;
- Capacidade de síntese;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de formalização.

Conclusões

- Avaliação pensada desde a fase de concepção do Programa/Projecto; Concepção e avaliação são duas faces da mesma moeda;
- Adaptada ao tipo de Programa/Projecto em causa e ao objectivo pretendido;
- Encarada numa perspectiva aberta, participativa e formativa, envolvendo os diferentes *stakeholders*;
- Organizada segundo uma metodologia que assenta na avaliação da cadeia de efeitos seguindo uma lógica de causalidade articulando os diferentes níveis de objectivos

Conclusões

- Estruturada segundo um conjunto de questões críticas condutoras do processo de avaliação;
- Recorrendo a um conjunto de critérios e de indicadores de avaliação;
- Adoptando diferentes métodos de recolha de informação;
- Assente no trabalho de uma equipa de avaliação pluridisciplinar;
- Realizada em condições materiais e de tempo adequados ao trabalho a desenvolver



- Project Cycle Management Guidelines, EC

*-The 2000-2006 Programming Period:
Methodological Working Papers
WP n° 9*

*-The Update of the Mid Term Evaluation of SF Interventions,
DG Regional Policy, EC*

*- The Guidance Paper on ESF final evaluation,
DG Employment and Social Affairs, EC*

Contacto

Rui Azevedo

razevedos@gmail.com