

ESTÁGIO NO INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO



INSTITUTO DE ESTUDOS
PARA O DESENVOLVIMENTO

Inês Feijó Müller Cajado Caldeira

**Relatório de Estágio de Mestrado em Ciência Política e Relações
Internacionais
Área de especialização: Relações Internacionais**

JULHO DE 2010



Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários
à obtenção do grau de Mestre em Ciência Política e Relações Internacionais
realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Teresa Maria
Ferreira Rodrigues e do Dr. Custódio Narciso Parreira da Silva Cónim.

À calma e paz de espírito que o meu lar me ofereceu,

Tornando possível esta aventura.

AGRADECIMENTOS

Embora este relatório seja, pela sua finalidade académica, um trabalho individual e solitário, há contributos de natureza diversa que não podem, nem devem, deixar de ser realçados. Por essa razão, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

À Prof. Doutora Teresa Rodrigues, professora e orientadora, pela abertura de espírito, frontalidade, rapidez e eficiência que marcaram a nossa relação desde a primeira reunião.

Ao Dr. Custódio Cónim, orientador profissional, pelo acompanhamento prestado ao longo do estágio, pela boa disposição e atenção dispensados desde sempre.

Às colegas da especialização em Cooperação e Desenvolvimento, Catarina Sousa, Ana Cansado, Liliana Leitão e Carla Grafino, pelas sessões de *brainstorming* que tantas vezes me reorientaram e me conduziram de volta “ao caminho certo”.

Ao Dr. Álvaro Santo, fundador do jornal online “O Malanjino” pelo empenho com que recebeu a ideia do projecto para a Província de Malanje e se prontificou a ajudar e ao Padre António Adão pela ajuda que conseguiu prestar.

Às colegas do IED, Lany Mandinga e Fátima Gonçalves, pela boa disposição e camaradagem ao longo deste processo mesmo nos momentos em que estive mais ausente.

À minha mãe e à Liliana, minha melhor amiga, por aguentarem firme, sem pressões, este último mês quase sem saberem de mim.

E por fim, quero prestar um especial agradecimento ao Paulo, meu namorado, noivo, amigo e camarada por me fazer rir nos momentos de maior desespero, por ficar acordado à minha espera, por “gerir” o nosso lar e por se esforçar em me apoiar em tudo quanto podia.

RESUMO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO NO INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO

INÊS FEIJÓ MÜLLER CAJADO CALDEIRA

PALAVRAS-CHAVE: Cooperação para o Desenvolvimento; Ciclo de Projecto; Tribunal Provincial de Malanje; Cursos de Educação e Formação de Adultos (CEFA).

O presente relatório apresenta os resultados das 800 horas de estágio no Instituto de Estudos para o Desenvolvimento (IED), uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD), que desenvolve a sua actividade na cooperação para o desenvolvimento internacional, e na intervenção para o desenvolvimento nacional. O estágio desenvolveu-se sob duas actividades principais: a primeira delas consistiu na elaboração de um estudo sobre as quatro fases do ciclo dos projectos das ONGD – Identificação, Formulação, Implementação e Avaliação. O enfoque principal esteve nas duas primeiras fases referidas, as quais foram demonstradas recorrendo a um estudo de caso – Capacitação do Tribunal Provincial de Malanje – Angola, redigindo-se assim um projecto de cooperação para o desenvolvimento, sob as directrizes da União Europeia.

Paralelamente à realização deste estudo foram realizadas actividades de carácter profissional relacionadas com o projecto a decorrer no IED aquando o início do estágio – Cursos de Educação e Formação de Adultos (CEFA). No âmbito destas actividades, foram produzidos uma série de instrumentos que agora se anexam a este relatório. São também elencadas outras actividades realizadas pontualmente no Instituto e termina-se com uma análise das principais Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças sentidas ao longo do estágio – Análise SWOT.

ABSTRACT

REPORT OF INTERSHIP AT THE DEVELOPMENT STUDIES INSTITUTE

INÊS FEIJÓ MÜLLER CAJADO CALDEIRA

KEYWORDS: Development Cooperation; Project Cycle; Provincial Court of Malanje; Education and Adult Training (CEFA).

This report presents the results of 800 hours of internship at the Development Studies Institute (IED), a Non Governmental Organization for Development (NGO), active in international development cooperation and intervention for National Development. The internship was developed under two main activities: the first consisted on developing a study for the four phases of the project cycle *NGOs - Identification, Formulation, Implementation and Evaluation*. The main focus was divided on two phases, which tried to create a project of cooperation for development under the guidelines of the European Union, using as a case study the Provincial Court of Malanje, in Angola.

At the same time I develop other activities related to a project underway in IED during the beginning of the internship - *Education and Adult Training* (CEFA). Within these activities, I produced several instruments that are attached to this report. Are also listed other activities that I develop punctually at the Institute. This report ends with an analysis of the key Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT Analysis) which I felt throughout the internship.

LISTA DE ABREVIATURAS

1. ACP – África, Caraíbas e Pacífico
2. ANQ - Agência Nacional para a Qualificação
3. BEI - Banco Europeu de Investimento
4. BENELUX – Bélgica, Países Baixos e Luxemburgo
5. BM – Banco Mundial
6. CAP - Certificado de Aptidão Pedagógica
7. CE – Comissão Europeia
8. CEE – Comunidade Económica Europeia
9. CEF – OAA – Centro de Educação e Formação da Ordem dos Advogados de Angola
10. CEFA – Cursos de Educação e Formação de Adultos
11. CFFJ – Centro de Formação dos Funcionários da Justiça
12. DEP - Documento de Estratégia para o País (*CSP - Country Strategy Paper*)
13. DG DEV – Direcção-Geral para o Desenvolvimento
14. DG RELEX - Direcção-Geral das Relações Externas
15. DREA – Direcção Regional de Educação do Alentejo
16. DTP – Dossier Técnico Pedagógico
17. EAMA - Estados Africanos e Malgache Associados
18. EAP - Estratégia de Combate à Pobreza (*PRSP – Poverty Reduction Strategy Paper*)
19. FED – Fundo Europeu de Desenvolvimento
20. FSE - Fundo Social Europeu
21. IED – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento
22. IPAD - Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
23. MEL - Matriz de Enquadramento Lógico
24. NOI - Nova Ordem Internacional
25. ODM - Objectivos de Desenvolvimento do Milénio
26. OIT - Organização Internacional do Trabalho
27. OMC - Organização Mundial do Comércio
28. ONGD - Organização Não Governamental para o Desenvolvimento
29. ONU - Organização das Nações Unidas
30. PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
31. PAT - Planos Anuais de Trabalho

32. PCM - <i>Project Cycle Management</i>
33. PIN - Programa Indicativo Nacional
34. PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
35. POPH – Programa Operacional do Potencial Humano
36. PTU - Países e Territórios Ultramarinos
37. QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional
38. SIGO - Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
39. SIIFSE - Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu
40. UE - União Europeia
41. UNRIC - United Nations Regional Information Centre
42. URSS - União das Repúblicas Soviéticas Socialistas

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo/ Abstract.....	ii
Lista de abreviaturas	iii
Introdução	1
Capítulo I: Contextualização	3
I. 1. Evolução da Política de Cooperação Comunitária	3
I. 2. A Sociedade Civil na Cooperação para o Desenvolvimento	6
I. 3. O IED enquanto ONGD.....	7
Capítulo II: O Ciclo dos Projectos das ONGD	10
II. 1. Enquadramento	10
II. 1.1. <i>Project Cycle Management</i>	11
II. 1.2. Estudo de caso – Capacitação do Tribunal Provincial de Malange	13
II. 2. Identificação do Projecto.....	14
II. 2.1. Diagnóstico de Necessidades	14
II. 2.2. Árvore de Problemas	18
II. 2.3. Árvore de Objectivos	20
II. 2.4. Selecção de Estratégias	22
II. 2.5. Análise de <i>Stakeholders</i>	24
II. 3. Formulação do Projecto.....	28
II. 3.1. Matriz de Enquadramento Lógico	28
II. 3.2. Descrição de Actividades	39
II. 3.3. Cronograma.....	47
II. 3.4. Orçamento	50
II. 4. Implementação do Projecto.....	52

II. 4.1. Primeira fase: Início dos trabalhos	52
II. 4.2. Segunda fase: Implementação e monitorização	52
II. 4.3. Terceira fase: Finalização gradual do projecto	53
II. 5. Avaliação.	54
Capítulo III: Outros Trabalhos Desenvolvidos no IED	55
III. 1. Apoio à implementação dos CEFA	55
III. 1.1. Divulgação das Acções	56
III. 1.2. Recepção de inscrições	56
III. 1.3. Projecção orçamental do projecto	57
III. 1.4. Preparação dos Contratos de Formação	58
III. 1.5. Preparação do horário e cronograma dos cursos	58
III. 1.6. Preparação dos pagamentos mensais	59
III. 1.7. Gestão da plataforma SIGO e SIIFSE	59
III. 1.8. Elaboração de Pedidos de Alteração e de Pedidos de Reembolso	61
III. 1.9. Acompanhamento dos Dossiers Técnico Pedagógicos	62
III. 2. Outras actividades pontuais	62
Análise SWOT	64
Bibliografia	65
Lista de Figuras	67
Lista de Tabelas	68
Lista de Anexos	69

INTRODUÇÃO

O estágio no Instituto de Estudos para o Desenvolvimento (IED), que decorreu entre Setembro de 2008 e Fevereiro de 2009, cumpriu o seu principal objectivo identificado no plano de estágio aprovado – adquirir um *know-how* especializado na elaboração de candidaturas a projectos de Cooperação para o Desenvolvimento. Terá sido, porventura, a forma de adquirir este *know-how* que não correspondeu exactamente ao inicialmente proposto. A então aprovação de dois Cursos de Educação e Formação de Adultos (CEFA) no IED – Agosto de 2008 – originando um aumento no volume de trabalho e requerendo o meu envolvimento, e a constatação de que as actividades inicialmente propostas se revelavam demasiado ambiciosas, resultou na alteração do plano de estágio inicial. Verificou-se a necessidade de seleccionar, somente uma instituição internacional de financiamento a projectos de cooperação para o desenvolvimento, em detrimento das cinco inicialmente propostas. A escolha da União Europeia (UE) verificou-se a mais adequada. Por outro lado, o *Manual Prático de Elaboração de Projectos a Financiamento* ficou sem efeito, ideia que veio a ser substituída pela concepção de uma metodologia de formação em cooperação para o desenvolvimento, baseada nos resultados do presente relatório. Por fim, a escolha de Timor Leste como o beneficiário do projecto de cooperação para o desenvolvimento, verificou-se pouco viável. As principais contrariedades colocaram-se ao nível da distância física do território timorense, cujas viagens internacionais implicariam a apresentação de um orçamento elevado, e também ao nível da criação de parcerias com Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) locais, uma vez que, o último projecto do IED no território não havia deixado qualquer contacto. Optou-se por Angola um País Africano de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) com quem o IED tem relações bilaterais mais coesas e recentes.

Assim, e face ao exposto, o plano de estágio foi reajustado, resultando em dois objectivos principais. O primeiro deles consistiu na realização de um estudo acerca dos procedimentos necessários, para a concepção de um projecto de cooperação para o desenvolvimento, designadamente, um estudo acerca do ciclo dos projectos das ONGD. O segundo objectivo do estágio consistiu na realização de tarefas de carácter profissional, apoiando os dirigentes do IED nos projectos então em vigor.

Pretende-se no Capítulo I deste relatório contextualizar a temática da cooperação para o desenvolvimento nas Relações Internacionais, designadamente, compreender a evolução da política de cooperação comunitária. Por outro lado, considera-se importante perceber o papel que a sociedade civil joga nesta questão, as suas origens e as suas principais potencialidades. O exemplo do IED enquanto ONGD facilitará o entendimento destas potencialidades da sociedade civil, e a caracterização do Instituto permitirá conhecer melhor a instituição de acolhimento.

O Capítulo II apresenta os resultados do estudo acerca do ciclo dos projectos das ONGD. Considera-se importante fazer um enquadramento inicial, a fim de compreender a relação entre o referido ciclo de projecto e a *Project Cycle Management* (PCM), metodologia introduzida pela UE em 1992. Considera-se igualmente importante recorrer a um estudo de caso que possa exemplificar as várias fases do ciclo de projecto. Este estudo de caso consistirá na Capacitação do Tribunal Provincial de Malanje – Angola e resultará no projecto de cooperação para o desenvolvimento que o IED poderá vir a submeter a financiamento. As quatro principais fases do ciclo de projecto (Identificação, Formulação, Implementação e Avaliação) serão aqui demonstradas (com especial relevo para as duas primeiras), de forma a permitir não só, a percepção dos requisitos necessários à apresentação de candidaturas viáveis, como também, a forma correcta de gerir os projectos já aprovados.

O Capítulo III é uma súpula dos outros trabalhos que desenvolvi no IED, em simultâneo com a realização dos estudos identificados. A implementação dos CEFA complementou uma formação realizada no início do estágio (Setembro de 2008) – Formação Inicial de Formadores para a obtenção do Certificado de Aptidão Pedagógica (CAP). De igual modo, beneficiou o projecto desta formação, permitindo-me dar um apoio mais qualificado na organização e gestão dos dois Cursos. A gestão do site do IED, o apoio à edição dos Relatórios das Nações Unidas 2008 e a preparação da 2ª Edição dos Dias do Desenvolvimento foram acções pontuais nas quais fui chamada a participar e que me permitiram desenvolver o meu sentido de organização (experiência em questões logísticas).

Este relatório termina com uma análise das principais Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças sentidas ao longo das 800 horas de estágio que realizei no IED, através da ferramenta – Análise SWOT.

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZAÇÃO

I. 1. EVOLUÇÃO DA POLÍTICA DE COOPERAÇÃO COMUNITÁRIA

A relação Europa-África sempre existiu conhecendo o seu apogeu na época colonial, altura em que os europeus tomaram posse de África, fazendo dela em certos casos uma continuidade do seu território geográfico. Ligada à expansão marítima europeia, a primeira fase do colonialismo africano surge da necessidade de encontrar rotas alternativas para o Oriente e novos mercados produtores e consumidores (Branco, 2006:62).

No início do século XIX, com a expansão do capitalismo industrial, assiste-se a uma segunda fase do colonialismo africano, denominado por neocolonialismo. Este processo de exploração económica e dominação política, estabelecido pelas potências capitalistas emergentes, culminou com a partilha de África na Conferência de Berlim de 1884, que instituiu normas para a ocupação do território africano e o dividiu, literalmente, entre as potências europeias (Branco, 2006:63).

Até à assinatura do Tratado de Roma¹ em 1957, a definição da relação entre a Europa e os Países e Territórios Ultramarinos – PTU² não estava prevista na actuação dos diferentes organismos que se encarregavam da unificação da Europa. No entanto, não descurando o debate que esta questão despoletou entre os seis, o Tratado de Roma viria a reservar uma parte (Parte IV), para assuntos relacionados com a questão da cooperação com estes países. O Tratado previu ainda a criação do Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED) para a concessão de ajuda técnica e financeira aos PTU e aos países africanos (colónias, na altura) com os quais determinados Estados mantinham laços históricos. O Banco Europeu de Investimento (BEI) também criado em 1958 pelo Tratado de Roma é um Banco de empréstimos a longo prazo da UE, contribuindo não só para a integração europeia mas também para o desenvolvimento económico das regiões mais carenciadas. O artigo 136º deste Tratado define que “*Durante um período inicial de cinco anos a contar da data da entrada em vigor do presente Tratado, uma Convenção de aplicação, anexa a este Tratado, fixará as modalidades e o processo de associação entre os países e territórios e a Comunidade.*”³ A Convenção de Aplicação

¹ O Tratado de Roma foi assinado pela Alemanha, França, Itália e países do BENELUX.

² Ver lista dos PTU no Anexo 1.

³ Centro de Documentação Europeia – Serviços da Universidade de Coimbra. Tratado de Roma – Parte IV: <http://dupond.ci.uc.pt/CDEUC/TRIV.HTM>

inaugurada pela Parte IV do Tratado de Roma terminou a sua vigência em 1962, sendo considerado um acordo imposto “de cima”, uma vez que os PTU não tiveram a oportunidade de se pronunciar sobre o método da associação.

Na década de 60, ocorreram mudanças significativas em África e as primeiras vagas de descolonização das colónias francesas, coincidiram com o "boom" económico do pós-guerra. A independência dos recentes Estados africanos implicava necessariamente alterações à Convenção de Aplicação, de modo a adaptá-la à Nova Ordem Internacional (NOI) e foi neste contexto, que dezoito países constituíram os Estados Africanos e Malgache Associados (EAMA)⁴. Em 1963 assinava-se a Convenção de Yaoundé que vigoraria por um período de cinco anos e que tinha como principal objectivo promover a cooperação entre a Comunidade Económica Europeia (CEE) e os EAMA, com vista ao aumento das trocas comerciais e ao estabelecimento de um programa de ajuda financeira e de cooperação técnica. Com Yaoundé I em 1963 entrou em vigor o segundo FED que concentrou os seus esforços no sector agrícola. Yaoundé II em 1969 trouxe poucas alterações ao já estabelecido pela anterior, mantendo a zona de comércio livre mas baixando a pauta exterior comum relativamente à importação de determinados produtos africanos. Entrou em vigor o terceiro FED e criou-se um Fundo de Emergência com o objectivo de conceder apoio imediato aos EAMA em caso de baixa drástica nos preços mundiais ou ocorrência de desastres naturais.

Do aprofundamento do espírito da Convenção de Yaoundé nasceu a Convenção de Lomé, cuja primeira versão foi assinada em Fevereiro de 1975 no Togo por um período de 5 anos. A Europa dos seis passa a Europa dos nove e os EAMA dão lugar aos países de África, Pacífico e Caraíbas (ACP)⁵. Seguiram-se mais quatro Convenções em Lomé, tendo a última caducado a 29 de Fevereiro de 2000. Actualmente encontra-se em vigor o Acordo de Cotonou assinado em 2000 e revisto em 2005. A passagem da Convenção de Lomé para a Convenção de Cotonou foi mais do que uma simples mudança de designação. O novo Acordo de Parceria constitui uma nova fase na cooperação entre os países ACP e a UE, como provam as diferenças entre ambos que se elencam adiante.

⁴ Ver lista dos EAMA no Anexo 2.

⁵ Ver lista dos países ACP no Anexo 3.

Atente-se que a assinatura da última Convenção de Lomé em 1989 coincidiu com a queda do Muro de Berlim e consequente implosão da União das Repúblicas Soviéticas Socialistas (URSS), o que revolucionou o campo da cooperação baseando-o em novos compromissos e valores, não contemplados nesta Convenção. Por outro lado, a conclusão do *Uruguai Round* em 1994 e consequente criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), em vigor a partir de 1995, efectivou a mundialização da economia resultado da evolução tecnológica, para a qual muitos Estados já se encontravam preparados, não sendo, no entanto o caso dos países ACP, tendo muitos deles ficado à margem do sistema económico então criado. A avaliação encetada pela Comissão Europeia em 1996 que resultou na publicação do “Livro Verde”⁶ em 1997 concluiu que havendo casos de franca melhoria das condições de vida em determinados Estados ACP, a cooperação Comunitária de Lomé não conseguiu na sua generalidade, travar o crescente aumento da pobreza e a marginalização económica de alguns Estados. Constatou-se ainda, a ocorrência de uma escalada de conflitos violentos que conduziram a inúmeras crises humanitárias, levando a que a Comissão, ao aplicar os mecanismos de gestão de crises, acabasse por se desviar dos esforços de desenvolvimento.

A Convenção de Lomé consistiu num sistema coordenado e institucionalizado de medidas comerciais e de ajuda, cujo objectivo central foi promover as condições económicas e sociais de um grupo de países em desenvolvimento (tratamento privilegiado não recíproco). A cooperação baseava-se na igualdade dos parceiros e a ajuda financeira era assegurada pelo FED baseando-se este, num sistema de donativos, tentando assim evitar o aumento da dívida.

Por seu turno, o Acordo de Cotonou definiu como objectivos centrais a redução dos níveis de pobreza, através de uma abordagem integrada, baseada no desenvolvimento económico (integração dos países ACP na economia mundial), no desenvolvimento social e humano e na integração regional. No domínio das políticas de consolidação da paz, da prevenção e da resolução de conflitos, a parceria concentra-se nas iniciativas regionais e no reforço das capacidades locais, representando o respeito pelos direitos humanos e pelos princípios democráticos assentes no Estado de Direito, elementos essenciais da parceria. O Acordo de Cotonou estabelece também um novo

⁶ Na prática comunitária, um “Livro Verde” é um documento que identifica as principais questões a abordar e redefinir acerca de uma determinada temática, propondo determinadas metodologias de forma a alcançar os resultados espelhados nas opiniões dos intervenientes europeus.

acordo comercial entre os países ACP e a UE, reformulando quase totalmente a área da cooperação comercial a fim de a tornar conforme as regras da OMC. O objectivo é que em 2020 vigore uma liberalização total das trocas comerciais, exceptuando nos países mais pobres que a partir de 2005 passaram a beneficiar de um sistema privilegiado de acesso aos mercados europeus.

São introduzidas alterações substanciais ao nível da afectação dos recursos e da programação da ajuda, deixando de estar afecta aos Programas Indicativos Nacionais (PIN) uma dotação financeira fixa. São incutidas mais responsabilidades aos Estados ACP no sentido em que a afectação dos recursos destinados a cada Estado é baseada tanto na avaliação da necessidade específica do país como no seu desempenho na gestão desses recursos. O instrumento principal da programação da UE é o Documento de Estratégia para o País (DEP)⁷, acordando-se a sua elaboração conjunta entre a Comissão Europeia e o Estado interessado para cada um dos Estados ACP.

A conjuntura internacional que esteve na base das negociações do Acordo de Cotonou contribuiu substancialmente para que as alterações marcassem efectivamente uma ruptura com determinadas rubricas das Convenções precedentes. Em suma, o novo acordo, embora centrando-se no desenvolvimento económico dos países ACP tal como anteriormente, integra agora uma forte componente política o que denota alguma maturidade na forma de encarar a cooperação para o desenvolvimento.

I. 2. A SOCIEDADE CIVIL NA COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

As Organizações Não Governamentais (ONG) estão presentes nas questões internacionais desde a segunda metade do século XIX. Se inicialmente a actividade da sociedade civil se confundia facilmente com a actividade da Igreja, a partir de 1930 proliferam um conjunto de organizações em representação da sociedade civil, actuantes nas áreas da saúde, educação, assistência e lazer (Landim, 2002: 23-24).

Actualmente as ONG têm um papel predominante em organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a UE. No artigo 71º, Capítulo X da Carta das Nações Unidas (1945), o Conselho Económico e Social pode, na persecução

⁷ Em inglês *CSP - Country Strategy Paper*

dos seus objectivos, aconselhar-se com organizações não governamentais que desenvolvam a sua actividade em áreas do interesse do Conselho. No que concerne à UE, foi reforçado em 1989 o espírito de Lomé IV relativamente ao alargamento da cooperação a novos actores não estatais. O Acordo de Cotonou prevê no artigo 4º do Capítulo 2, uma parceria aberta, não apenas entre os respectivos governos, mas também entre as sociedades. Pretende encorajar a integração de todos os sectores da sociedade de uma maneira transversal na vida política, económica e social. De acordo com o Artigo 6º do Acordo, os actores não estatais incluem o “sector privado, parceiros económicos e sociais, incluindo organizações sindicais, e a sociedade civil em todas as suas formas, de acordo com as características nacionais”.

O Acordo de Cotonou fornece ainda mecanismos para envolver os actores não estatais no diálogo político, na cooperação técnica, especialmente na implementação de projectos e nas negociações comerciais. Segundo o Acordo de 2000 aos actores não estatais deve ser proporcionado acesso a recursos financeiros e apoio em forma de capacitação. Os governos da UE, bem como os dos países ACP devem informar os actores não estatais sobre as suas políticas e estratégias de cooperação, bem como sobre as suas prioridades de cooperação.

Em Portugal, como afirmou João José Fernandes (2005) a “expressão organizada da sociedade civil (...) na cooperação internacional para o desenvolvimento são as ONGD – Organizações não Governamentais de Desenvolvimento.” Estas organizações são aceites como parte das relações internacionais e ao influenciarem as políticas nacionais e multilaterais, adquirem cada vez um maior protagonismo.

I. 3. O IED ENQUANTO ONGD⁸

O IED é uma instituição sem fins lucrativos que se dedica à investigação, formação e reflexão nos domínios político, económico, social e educativo. Fundado em Lisboa, a 19 de Fevereiro de 1979, foi reconhecido como pessoa colectiva de utilidade pública, a 8 de Junho de 1982 e como ONGD em 1985. Está registado desde 1999 com o número 6626/99 no Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD), ao abrigo da Lei 66/98 de 14 de Outubro, que aprova o Estatuto das ONGD.

⁸ Informação relativa à apresentação da Instituição retirada do site oficial do IED: www.ied-pt.org

O funcionamento interno do IED é garantido por uma Comissão Directiva eleita por períodos mínimos de 2 anos, por unidades de apoio compostas por técnicos especializados e por um conjunto de colaboradores não permanentes que afixam uma continuada abertura do Instituto à evolução científica e cultural do país. A orientação do Instituto é assim assegurada através da consulta aos seus associados, recolhendo variadas e destacadas experiências nos mais diversos campos de actividade académica, económica, política e cultural do país, só assim sendo possível ao IED prosseguir estudos e actividades nos seguintes domínios:

- ✚ Estudos sociopolíticos, com especial ênfase nas áreas política e cultural, da educação e da juventude e na formação profissional;
- ✚ Estudos económicos, especialmente nos domínios da integração europeia, dos estudos regionais, das migrações internacionais e da modernização da sociedade e da economia portuguesa.
- ✚ Projectos de Cooperação para o Desenvolvimento;
- ✚ Organização de conferências e programas de formação/informação, relativos a temas como o género, migrações, igualdade de oportunidades, integração socioprofissional, combate à discriminação e exclusão social, promoção da diversidade, entre outros.

Considerando o trabalho técnico que tem sido desenvolvido pelo IED no quadro de parcerias nacionais e internacionais, o Instituto é membro fundador das seguintes instituições em cujas actividades tem tido uma participação assídua:

- ✚ Plataforma Portuguesa das ONGD;
- ✚ ICE – Instituto das Comunidades Educativas;

A actividade do IED é apoiada pelo recurso a financiamentos de Fundações, Agências Governamentais, organismos internacionais e nacionais, sendo legítimo destacar os financiamentos oriundos da UE, do IPAD e da Fundação Calouste Gulbenkian.

Os projectos de Cooperação para o Desenvolvimento do IED são normalmente dirigidos aos PALOP, e um dos principais resultados dessa actividade são em Angola o Centro de Formação Profissional Fadário Muteka, no Huambo, o Centro de Formação Profissional do Lobito e o Centro de Formação Profissional de Luanda, presentemente

em funcionamento, em Angola e, na Guiné-Bissau, a Escola de Artes e Ofícios do Bairro do Quelele, em Bissau, projectos levados a cabo ao longo na última década do século XX e início do século XXI. Em Angola, nos Centros reabilitados, o IED realizou projectos de formação profissional e promoção de microempresas para soldados desmobilizados, com o apoio da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e concluiu projectos de qualificação de formadores e de formação profissional para o auto-emprego, no Huambo, no Lobito e em Luanda, e ainda, um projecto de reabilitação comunitária de uma comunidade piscatória em Benguela.

Na esfera nacional muitos projectos têm sido realizados em colaboração com outras instituições e financiados por entidades governamentais, principalmente nas áreas das relações externas, da indústria, da energia e da educação, resultando em vários Seminários, Conferências e Workshops de reconhecida relevância para o público-alvo a que são dirigidos.

Actualmente, o IED desenvolve em parceria com a *Salusforma* (entidade formadora), oito acções de formação na região do Alentejo. São dois CEFA – Agente em Geriatria e Assistente Familiar e de Apoio e à Comunidade, que decorrem em Évora, Estremoz, Beja e Sines. Estas acções são co-financiadas pelo Fundo Social Europeu (FSE) e pelo Estado Português e procuram qualificar académica e profissionalmente adultos desempregados, para a prestação de cuidados e apoio directo a idosos e/ou a pessoas no domicílio ou em situação de internamento ou semi-internamento em estabelecimentos e serviços de apoio social. Em Novembro de 2009 iniciou-se outro projecto formativo em Lisboa – *Inovar nas Associações CPLP*, formação integrada em Igualdade de Género. São duas acções de formação desenvolvidas em parceria com a Associação para a Formação Profissional e Desenvolvimento do Montijo cujo público-alvo são dirigentes e activistas de ONG com sede em Portugal que trabalham no apoio a migrantes originários de Países da CPLP.

Para além da cooperação e da formação o IED trabalha igualmente no domínio da pesquisa, investigação técnica e da educação para o desenvolvimento, sendo a actividade de edição uma das que tornou o Instituto mais conhecido nos meios científicos e universitários tendo, até ao momento, mais de 80 títulos publicados.

A divulgação pública das actividades do IED é assegurada pela publicação de resultados, em colecções diversas – Colecções ‘Estudos para o Desenvolvimento’, Cadernos ‘IED’, Cadernos ‘Juventude’, Colecção ‘Educação’, Colecção ‘CEE/IED’ –

em edições especiais em colaboração com outras entidades e, ainda, pela publicação da Revista ‘Desenvolvimento’. Semelhantes iniciativas têm contribuído para o profuso acervo bibliográfico constituído pelo IED ao longo da sua história, que o consagraram uma referência no capital literário, educativo e sociocultural português produzido nas últimas décadas.

CAPÍTULO II: O CICLO DOS PROJECTOS DAS ONGD

II. 1. ENQUADRAMENTO

Os projectos de desenvolvimento visam mobilizar e explorar recursos na perspectiva de obter objectivos específicos, em prazos determinados e respeitando um dado orçamento. Os projectos variam entre si nos seus âmbitos, objectivos e durações (*Aid Delivery Methods*, 2004: 8).

O ciclo dos projectos das ONGD pode ser estruturado em apenas quatro etapas:

- ✚ **Identificação:** Fase inicial em que surge a ideia do projecto. Nesta fase realizam-se os diagnósticos de necessidades, analisam-se os documentos disponíveis e testa-se a relevância do projecto de acordo com a Programação Indicativa.
- ✚ **Formulação:** Preparação e redacção da proposta de projecto a ser candidatada e objecto de financiamento;
- ✚ **Implementação:** Desenvolvimento e acompanhamento do projecto em conformidade com os objectivos estipulados e realização das actividades programadas orientadas para a obtenção de resultados precisos;
- ✚ **Avaliação:** Balanço das actividades e dos resultados e verificação dos objectivos alcançados procedendo a recomendações e produzindo relatórios de execução.

Fig. 1: Ciclo de projecto das ONGD



Fonte: *Aid Delivery Methods*, Elaboração própria

A gestão do ciclo dos projectos representa o processo durante o qual cada etapa condiciona a etapa seguinte. Por exemplo, as informações recolhidas durante a fase de identificação do projecto justificam e apoiam a formulação do projecto. Se estas bases forem sólidas a etapa seguinte, a implementação, terá maiores potencialidades de êxito.

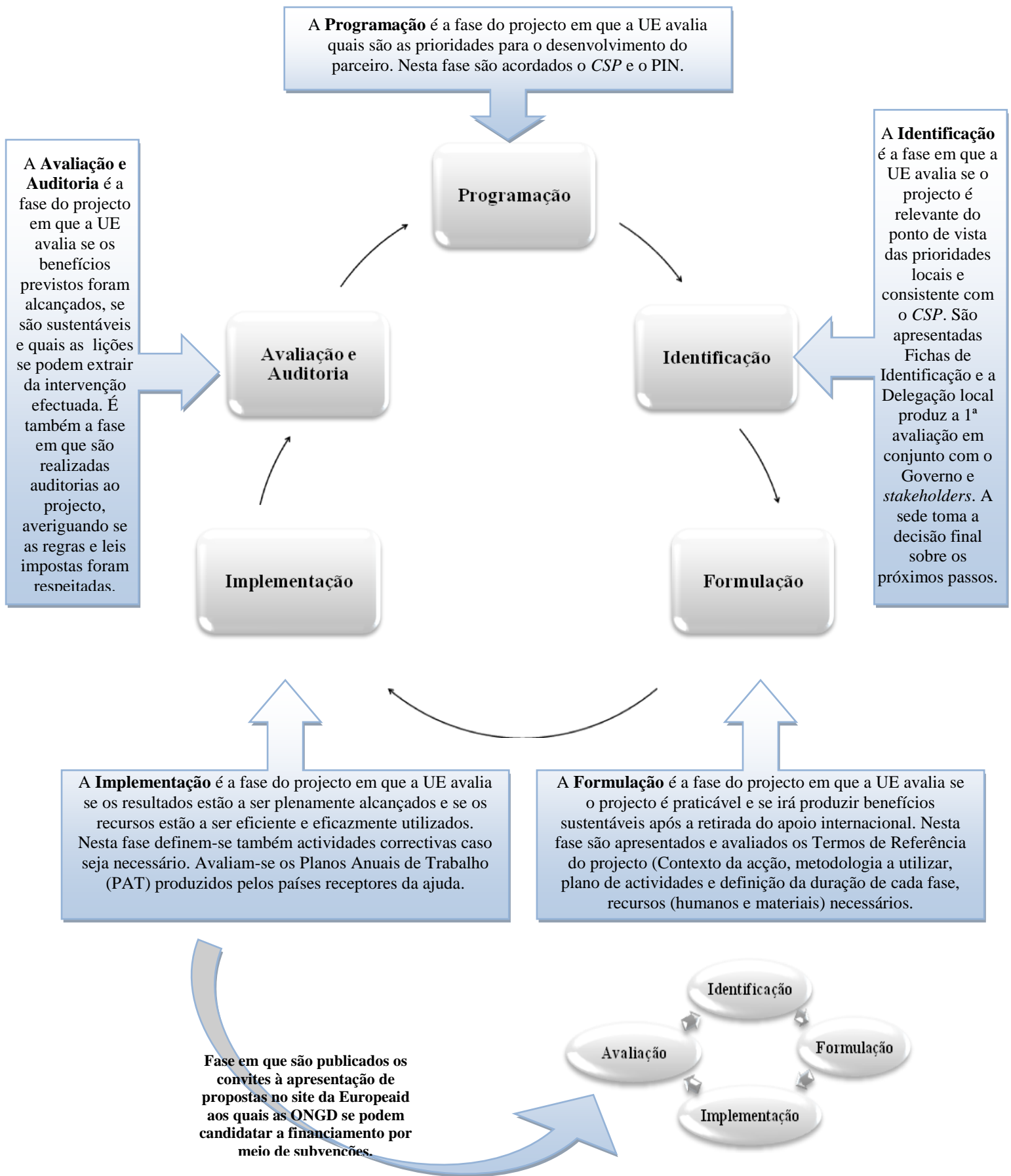
II. 1.1. PROJECT CYCLE MANAGEMENT (PCM)

O PCM é o método introduzido pela UE em 1992 (última actualização em 2004) para a Programação, Identificação, Formulação, Implementação e Avaliação de projectos ou programas. Consiste numa metodologia desenvolvida com o objectivo de assegurar que os projectos são relevantes do ponto de vista da estratégia do país e que os benefícios criados têm capacidade de se auto sustentar terminada a intervenção internacional (*Aid Delivery Methods*, 2004: 17). Como referencia a empresa *Sound Planning*, trata-se de uma metodologia de gestão de projectos com grande enfoque nos resultados, tendo por referência quatro pilares fundamentais:

- ✚ A coerência e a orientação estratégica dos projectos;
- ✚ A participação activa dos *Stakeholders*;
- ✚ O planeamento focado nos resultados;
- ✚ A monitorização e avaliação.

Compreender o PCM facilita a compreensão do ciclo dos projectos das ONGD. Importa ainda referir que são ciclos de projecto com objectivos diferentes e que os projectos das ONGD aparecerem na fase de **Implementação** da UE.

Fig. 2: Project Cycle Management



II. 1.2. ESTUDO DE CASO – CAPACITAÇÃO DO TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANGE

Com o objectivo de facilitar a compreensão das várias fases do ciclo do projecto, especialmente a fase da identificação e formulação do projecto, recorreu-se a um exemplo prático. O país escolhido para a realização do projecto foi Angola por ser um dos PALOP com quem o IED mantém maiores laços de cooperação e solidariedade. A escolha da província de Malanje surge em primeira instância aliada à necessidade de descentralizar o projecto da capital. Malanje é uma das províncias de Angola que

Fig. 3: Mapa de Angola



Fonte: <http://helpangola.blogspot.com/>

melhor reflecte os progressos que os últimos oito anos de paz permitiram.

O sector do turismo encontra-se em franca expansão essencialmente devido aos atractivos Parques e Reservas Naturais mas também muito devido ao bom funcionamento tanto do aeroporto como das principais infra-estruturas da província. O Hospital Provincial, a Faculdade de Medicina e o Instituto Médio Agrário são alguns exemplos das apostas nesta região.

A administração pública local é estável e pró-activa e o recém-criado Tribunal Provincial de Malanje regista já um elevado número de processos. Numa segunda instância, a escolha deste Tribunal em particular prende-se muito com o facto de ser recente (posterior à elaboração da Estratégia de Combate à Pobreza [ECP]), acreditando-se assim que as carências identificadas no referido documento relativamente aos 12 Tribunais existentes na altura já terão sido colmatadas, sendo agora necessário reforçar e apoiar os Tribunais recém-criados.

II. 2. IDENTIFICAÇÃO DO PROJECTO

Esta primeira fase da gestão do ciclo do projecto desenvolve as tentativas para identificar de maneira participativa um projecto, desde o estudo preliminar até à identificação propriamente dita, passando pela análise da situação (Bishop, 2002: 5). Esta fase inicia-se no diagnóstico de necessidades e termina na análise de stakeholders, passando pela identificação de problemas, objectivos e pela selecção de estratégias. As várias etapas desta fase não são estanques, ou seja, são alvo de constantes actualizações consoante as informações que forem sendo obtidas ou concluídas.

II. 2.1. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES

Durante a fase da Programação do ciclo de projecto da UE, a Direcção-Geral das Relações Externas (DG RELEX) e a Direcção-Geral para o Desenvolvimento (DG DEV), coordenam o programa anual de assistência para o desenvolvimento. Desta fase resultam dois importantes documentos – o DEP e o PIN⁹. O DEP é o resultado de uma análise feita em colaboração com os países receptores da assistência, que identifica as principais fragilidades do país, bem como, os sectores mais deficitários e as principais formas de intervenção (*Aid Delivery Methods*, 2004: 25-26). O PIN especifica, com base na estratégia de cooperação adoptada, os objectivos globais da assistência, os envelopes financeiros a atribuir a cada área de intervenção, os objectivos específicos e os resultados esperados, as questões transversais a considerar (igualdade de género, ambiente, etc.), entre outros aspectos (*Aid Delivery Methods*, 2004: 26-27). Estes dois documentos devem estar sempre na base de qualquer projecto de cooperação para o desenvolvimento que se propõe a financiamento à UE.

Existe um terceiro documento muito importante a ter em conta nesta fase de diagnóstico de necessidades que é a Estratégia de Combate à Pobreza (ECP)¹⁰. A ECP é produzida pelo próprio país e descreve as políticas e programas que um determinado país prosseguirá num período de 3 anos, tendo em vista a redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável, bem como as necessidades de financiamento externo que permitirão concretizar tais políticas. Este documento é orientado para as necessidades concretas do país, promovendo a sua apropriação nacional através de uma participação alargada por parte da sociedade civil (*International Monetary Fund*, 2010).

⁹ DEP – Documento de Estratégia para o País e PIN – Programa Indicativo Nacional.

¹⁰ Em inglês *PRSP – Poverty Reduction Strategy Paper*

Existem outros documentos igualmente importantes como o *Country Cooperation Framework*¹¹ do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o *Country Assistance Strategy*¹² do Banco Mundial (BM).

Um projecto de cooperação para o desenvolvimento deve sempre apresentar-se em conformidade com os documentos identificados (de acordo com a entidade a que se submete a financiamento). O facto de estes documentos sustentarem a relevância do projecto para com a programação indicativa, não dispensa a identificação das necessidades locais no momento exacto em que se tem a ideia do projecto. Por outras palavras, a ideia do projecto deverá surgir da constatação de necessidades e problemáticas reais do país ou região de intervenção e das respectivas populações.

Pode até já se ter uma ideia das necessidades sentidas em determinada comunidade, quer por contactos com parceiros locais, quer através de experiências em projectos anteriores, no entanto, este facto não invalida um novo diagnóstico de necessidades uma vez que:

- ✚ O projecto deve surgir dos problemas identificados pelas pessoas que os vivem e não pelas suposições dos agentes da cooperação;
- ✚ As necessidades identificadas pelos agentes podem não ser claras ou facilmente compreendidas pela comunidade, o que dificultará a apropriação do projecto;
- ✚ Os problemas podem afectar a comunidade de formas diferentes, nomeadamente, uma determinada questão pode provocar reacções diferentes a homens, mulheres, jovens ou idosos;
- ✚ As circunstâncias mudam uma vez que podem chegar novas pessoas à comunidades, poderão aparecer novas necessidades, os problemas identificados poderão já ter sido resolvidos, etc. (Blackman, 2003: 13-14).

Este diagnóstico de necessidades não é normalmente exaustivo, tendo como principal objectivo mostrar a relevância do projecto para com a programação indicativa e a coerência da ideia do projecto para com as necessidades locais.

¹¹ Em português – Quadro de Cooperação para o País

¹² Em português – Estratégia de Assistência ao País

✓ Diagnóstico de necessidades – Capacitação do Tribunal Provincial de Malanje

O projecto que se propõe para Angola está enquadrado na área de intervenção prioritária – Governação – da ECP, produzida pelo Governo daquele país em 2005. Sendo a qualidade da Governação considerada uma das condições fundamentais para o sucesso da ECP, propõe-se reforçar a capacidade e eficiência do sistema judicial angolano trabalhando com o objectivo último de proteger os direitos e liberdades dos cidadãos. É também objectivo deste projecto a desconcentração e descentralização da administração pública, neste caso, do sistema judicial, para níveis mais próximos da população. Por fim, o projecto contribuirá também para a modernização dos serviços prestados e para a reestruturação dos sistemas de gestão dos recursos humanos. O Sistema Judicial, área específica da Governação onde se insere o projecto, apresenta uma série de debilidades reflectidas na ECP. Desses constrangimentos propõe-se o projecto resolver a insuficiente capacidade técnica e material do Tribunal Provincial de Malanje, nomeadamente a fraca qualificação dos recursos humanos existentes e o número limitado de profissionais da justiça. (ECP, 2005:78/82). Conforme se pode ler na ECP (2005:82) “a formação de profissionais de justiça é um imperativo do reforço do sector”. E adianta, “para além da formação de base é necessário melhorar os sistemas de formação contínua, (...)” (ECP, 2005: 82). Realça ainda que, “o pessoal de serviço à justiça é muito reduzido e a maioria encontra-se concentrada em Luanda. Dos 656 advogados inscritos na Ordem dos Advogados, 609 estão em Luanda (93 por cento)” (ECP, 2005: 79).

O DEP dá também especial atenção a esta questão começando por, na análise da situação política e institucional de Angola, referir que:

“O conflito armado teve um impacto profundo no sistema judicial do país. O sector da justiça tem várias debilidades institucionais como: fraca cobertura territorial; falta de pessoal qualificado; infra-estruturas deficientes; falta de legislação. A persistência destas debilidades abre o caminho à instalação e ao desenvolvimento de uma situação de corrupção. Responsáveis de instituições públicas manifestam preocupações sobre esta situação e a necessidade de transparência. As fraquezas existentes não permitem ao Sistema de Justiça funcionar de maneira mais efectiva, o que afecta de forma negativa o acesso à justiça por parte dos cidadãos. (...) O acesso à justiça fora de Luanda é ainda mais difícil por uma falta de investimentos e

por falta de implantação de funcionários de justiça nas províncias.”
(2007:16)

Enquanto no 9º FED a Governação foi tratada como uma “questão transversal focal” (DEP, 2007: 32), ou seja, fora dos sectores focais, no actual 10º FED, a Governação e as reformas institucionais surgem como uma das três áreas de concentração da estratégia de resposta da CE para Angola (DEP, 2007: 39). A CE considera que o bom funcionamento das instituições democráticas é uma condição essencial para o desenvolvimento sustentável e explica que a “cooperação entre a CE e o Governo de Angola promoverá um diálogo participativo dentro do país em áreas relacionadas com a descentralização, reforma da administração financeira pública, reforma do sector público e acesso à justiça.” (DEP, 2007: 39).

O apoio ao sector da justiça surge assim como um dos principais eixos de intervenção desta estratégia conjunta, evidenciando a vontade do Governo de Angola em “tornar este sector mais eficiente, reduzindo decisões arbitrárias e aumentando a protecção do indivíduo face ao Estado. Este apoio, especialmente para o Ministério da Justiça, inclui o aumento do poder judicial em todas as partes do país (...).” (DEP, 2007: 40).

O PIN para Angola (2007: 52) é claro ao referir que o apoio ao sector da justiça poderia envolver “o aumento do acesso a advogados, consciência crescente dos direitos dos cidadãos, aumento do número de advogados formados (...). Menciona ainda que duas das principais medidas de política sectorial a serem tomadas pelo Governo são “adoptar um plano nacional no sector da justiça e fazer progressos na reforma do quadro legal no sector da justiça (...).” (PIN, 2007: 54).

Apesar da sua indiscutível relevância, a ECP foi redigida em 2005 e o DEP em 2007, pelo que, nenhum dos dois nos dá uma perspectiva totalmente actualizada. Por outro lado, as necessidades identificadas são referidas de modo lato, ou seja, as informações que se podem recolher são na sua maioria generalistas. Assim, torna-se premente ter alguém no terreno que possa revelar a realidade actual do Tribunal, de forma a garantir a relevância do projecto. O contacto do projecto na cidade de Malanje é o Padre António Adão que nos foi indicado pelo fundador do jornal *on-line*, O Malanjino, Dr. Álvaro Santo. Em Portugal, podemos contar com o apoio do Sr. João Martin, cidadão da Província de Malange e residente em Sintra que nos tem facultado inúmeras informações necessárias à boa identificação deste projecto.

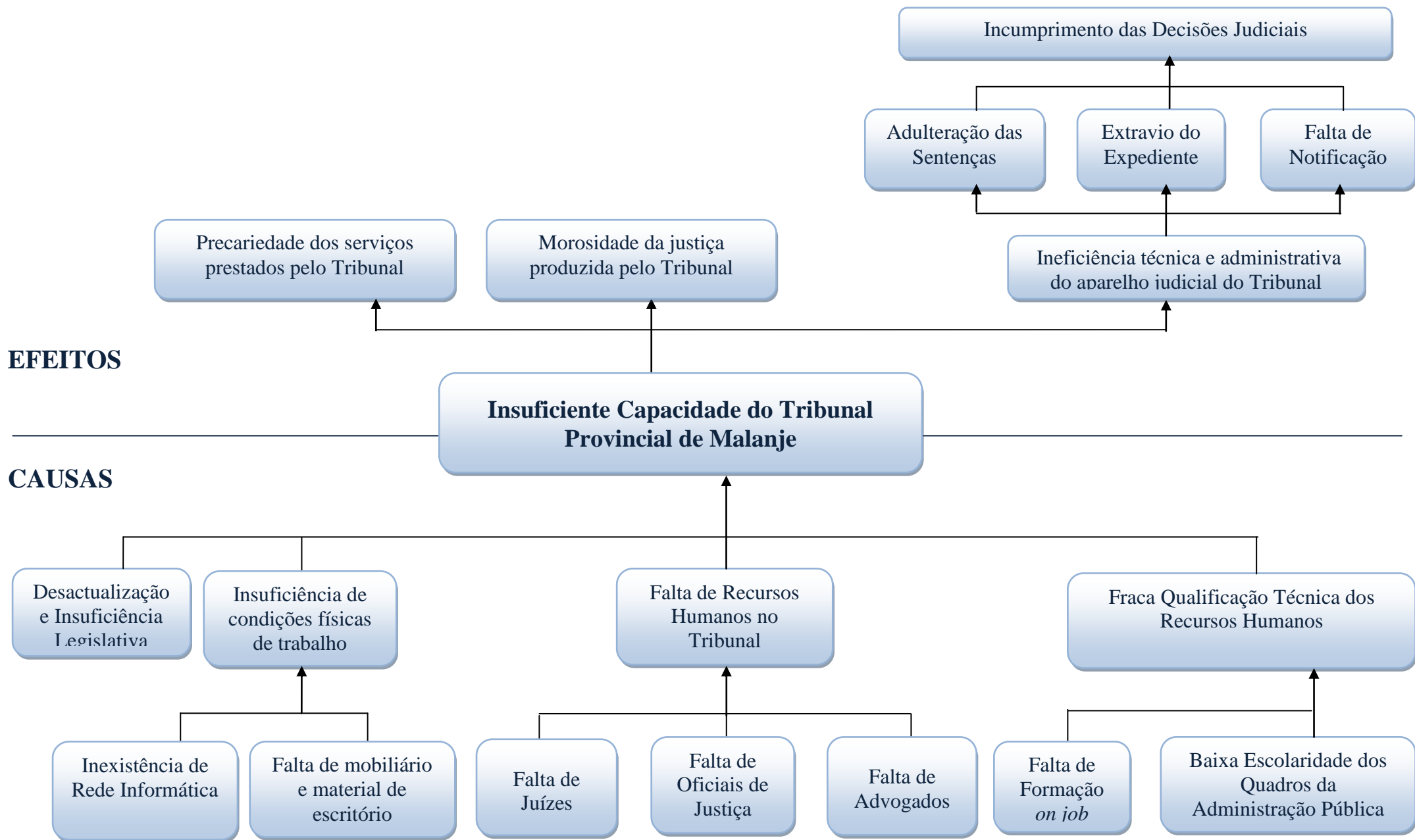
II. 2.2. ÁRVORE DE PROBLEMAS

No seguimento do diagnóstico de necessidades, uma série de problemas são identificados tornando-se necessário estabelecer a relação *causa e efeito* entre eles. A equipa de projecto, deverá numa sessão de *brainstorming*, identificar aquele que considera ser o cerne da problemática e este deverá ser formulado na negativa. Dever-se-á posteriormente, procurar problemas relacionados com o problema central e estabelecer a relação *causa e efeito*, ou seja, quais os problemas que estão a causar directamente o problema central e quais os problemas que são efeitos directos deste mesmo problema central. Esta análise apresentada sob a forma de diagrama (ver figura 4) mostra os efeitos do problema central na parte de cima e as suas causas na parte de baixo. O objectivo desta análise é identificar as questões que mais afectam os *stakeholders* e deverá ter-se em conta que uma análise clara dos problemas permite desenvolver objectivos relevantes. Uma vez completa, a árvore de problemas dará uma imagem sumária (e negativa) da situação existente (*Aid Delivery Methods*, 2004: 67-68).

✓ Descrição narrativa da Árvore de Problemas do Tribunal Provincial de Malanje

No sistema judicial da Província de Malanje foi identificada a insuficiente capacidade do Tribunal como o problema central dos cidadãos malanjinos, que se vêm frequentemente privados do acesso à justiça devido à precariedade dos serviços prestados por este órgão, devido à morosidade da justiça produzida e essencialmente, devido à ineficiência técnica e administrativa do aparelho judicial do Tribunal. Esta ineficiência provoca frequentemente a adulteração das sentenças (não necessariamente com intenção dolosa), o extravio do expediente e a falta de notificação dos cidadãos para quaisquer actos judiciais. De tudo isto resulta normalmente o incumprimento das decisões judiciais. A desactualização e insuficiência legislativa é apontada como uma das principais causas destes problemas, sendo que, também as condições físicas de trabalho, principalmente a inexistência de uma rede informática que permita uma melhor gestão do tempo e controlo dos processos, são também problemas que causam a incapacidade do Tribunal. Ao nível dos recursos humanos são identificados dois graves problemas no Tribunal. Por um lado, este órgão apresenta um número muito limitado de juízes, advogados e oficiais de justiça, o que provoca uma série de constrangimentos ao normal funcionamento da justiça malanjina. Por outro lado, os actuais quadros do Tribunal, especialmente os Oficiais de Justiça, apresentam algumas debilidades ao nível da formação de base e da formação técnica necessária para o bom desempenho da sua profissão.

ÁRVORE DE PROBLEMAS DO TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (FIG. 4)



II. 2.3. ÁRVORE DE OBJECTIVOS

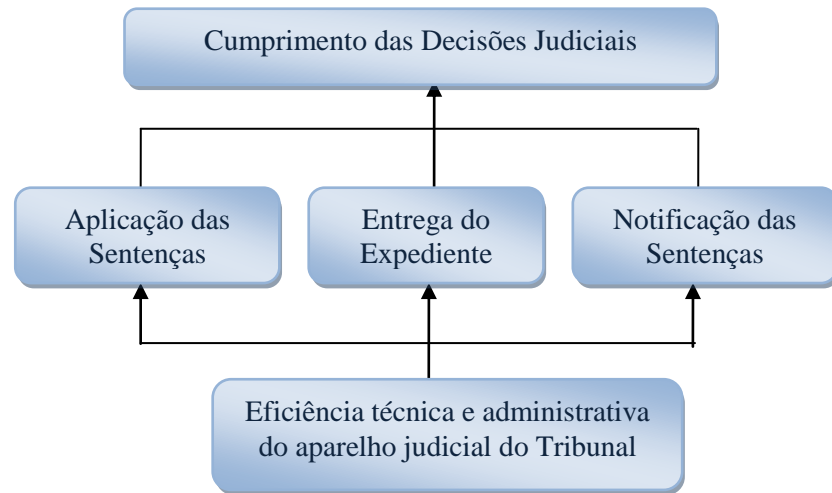
Após a análise dos problemas e trabalhando de cima para baixo, é necessário converter os problemas em objectivos. Para isso, há que partir da formulação textual do problema (situação negativa), exprimindo-a como um estado positivo no futuro (objectivo, meta). Nesta conversão, o problema central passa a ser o objectivo específico do projecto, as causas do problema central, passam a ser os resultados que se pretendem alcançar com o projecto bem como os meios para alcançar os fins ou os objectivos globais do projecto que na árvore de problemas eram os efeitos do problema central. O diagrama (ver figura 5) tem como objectivo facilitar a compreensão da situação futura e desejável que o projecto pretende alcançar. Ao reformular os problemas é necessário atentar se surgem dificuldades que surgiram deficiências na análise dos problemas, pois nesse caso a discussão sobre os problemas deve ser retomada. É também importante verificar se a reformulação de certos problemas para objectivos conduzem a resultados absurdos na prática ou discutíveis no plano ético. Nesse caso, é preciso encontrar uma forma de substituição do problema. É também importante verificar se as relações causa/efeito se transformam em relações meios/fins. (*Aid Delivery Methods*, 2004: 69-70).

✓ **Descrição narrativa da Árvore de Objectivos para o Tribunal Provincial de Malanje**

A melhoria da capacidade do Tribunal Provincial (objectivo específico deste projecto) só será possível se se alcançarem os principais resultados. Uma vez a legislação actualizada e revista já será possível trabalhar numa base legal e uniforme a todos os Tribunais Nacionais. Por outro lado, trabalhando em condições físicas adequadas, tanto ao nível do mobiliário e material de escritório como, e principalmente, ao nível de uma rede informática operacionalizada, os recursos humanos do Tribunal poderão dar respostas mais credíveis e céleres do que anteriormente. Também através do reforço dos recursos humanos, nomeadamente do aumento do número de juízes, advogados e oficiais de justiça disponíveis, será possível alcançar os objectivos globais ou os fins deste projecto, nomeadamente, uma maior eficiência técnica e administrativa do aparelho judicial do Tribunal. Um outro resultado ou meio a considerar será a qualificação escolar e técnica dos actuais recursos humanos do Tribunal, principalmente, dos Oficiais de Justiça, sendo que através deste resultado e em conjugação com os anteriores será possível alcançar a aplicação e a notificação das sentenças, a entrega do expediente e consequentemente alcançar-se-á o cumprimento das decisões judiciais emitidas pelo Tribunal Provincial melhorando consideravelmente a sua capacidade inicial.

ÁRVORE DE OBJECTIVOS PARA O TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (FIG. 5)

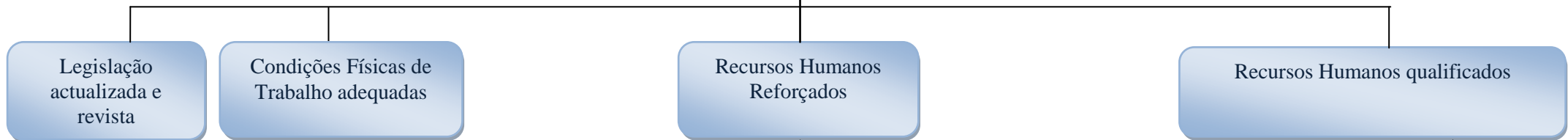
Objectivos Globais (Fins)



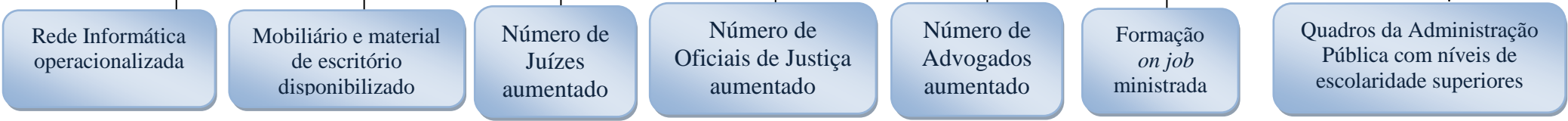
Objectivo



Objectivo Específico



Resultados (Meios)



II. 2.4. SELECÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A partir da árvore de objectivos parte-se para aquela que pode ser considerada como uma das fases mais importantes da identificação de um projecto – a selecção de estratégias. Nesta fase de avaliação e selecção da estratégia pretende-se saber se o projecto é razoável e realista. Este é o momento em que se procura focalizar o projecto, evitando que o mesmo se desdobre por actividades de natureza muito distinta que dificultem a sua gestão. De forma a facilitar esta selecção poderá ser importante verificar os objectivos prioritários da política de desenvolvimento, as condições gerais e específicas no País/local de implementação do projecto, a disponibilidade de meios, a experiência regional e sectorial da equipa, os recursos humanos disponíveis, etc. (*Aid Delivery Methods*, 2004: 70-71).

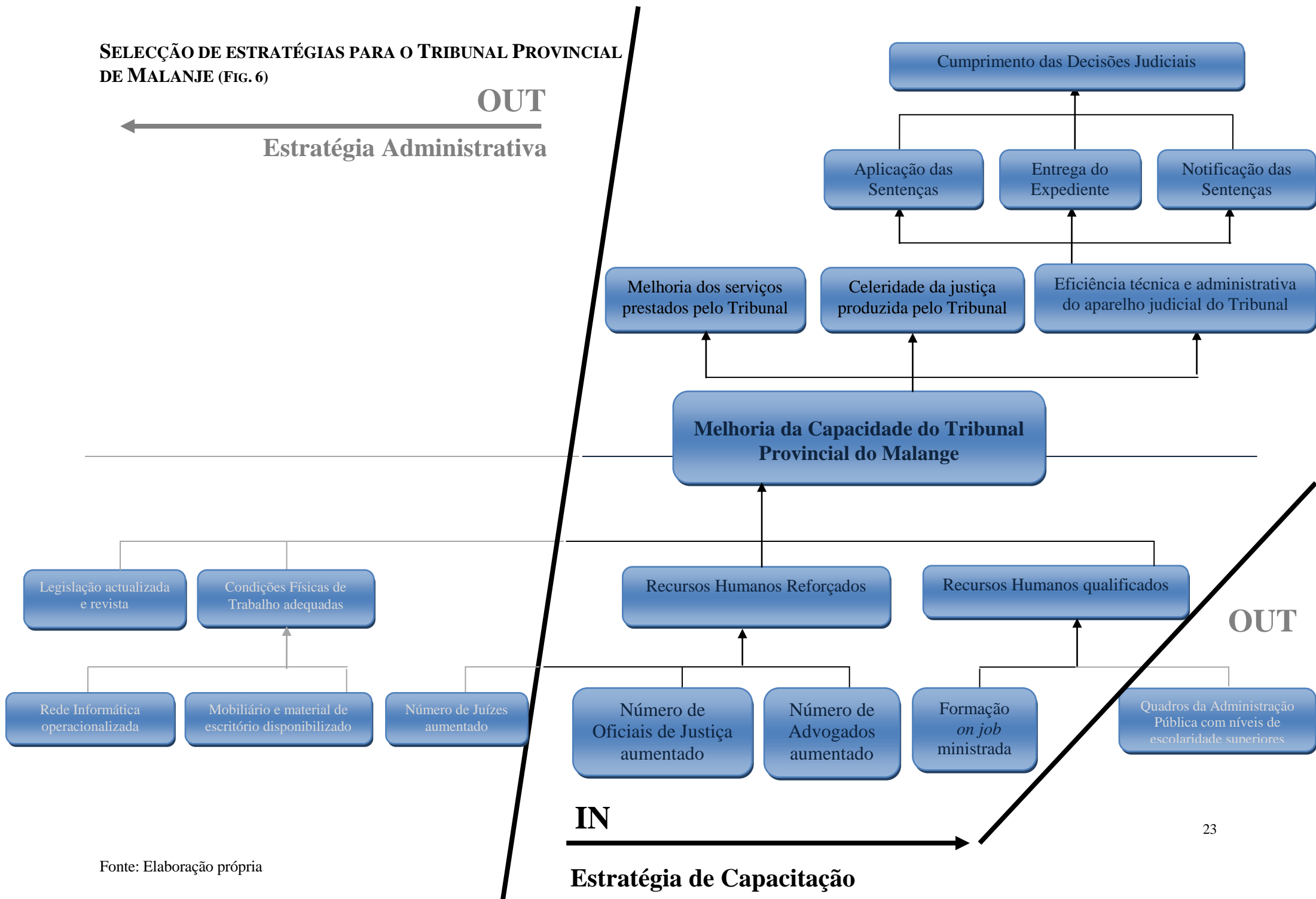
✓ **Descrição narrativa da Selecção de Estratégias para o Tribunal Provincial de Malanje**

Uma vez identificados os problemas mais prementes do Tribunal Provincial de Malanje e organizados os objectivos a perseguir para alcançar a sua plena resolução, seleccionou-se como estratégia de intervenção a Estratégia de Capacitação.

A Estratégia de Capacitação actuará junto dos recursos humanos do Tribunal a dois níveis – reforço e qualificação. Conforme já referido, o reduzido número de funcionários da justiça, nomeadamente, advogados e oficiais de justiça condiciona a celeridade e eficiência dos serviços prestados pelo Tribunal. Desta forma, pretende-se dar resposta a esta questão através do recrutamento de novos advogados angolanos e recém-licenciados nas Universidades Portuguesas, e sua colocação nos quadros do Tribunal Provincial e também, através do recrutamento de novos Oficiais de Justiça com o ensino secundário, formados na própria Província de Malanje, ministrando-lhes a formação necessária e preparando-os para a função que virão a desempenhar no Tribunal. Por outro lado, foi também já referido que a falta de formação técnica dos actuais quadros do Tribunal aumenta a precariedade dos serviços prestados aos cidadãos malanjinis. Neste sentido, intervirá o projecto provendo formação *on job* (no local de trabalho) aos actuais Oficiais de Justiça. Desta forma, irá ser possível detectar as principais fragilidades e capacitar os funcionários com as técnicas necessárias ao bom desempenho das suas funções.

Através destas duas intervenções integradas com o único objectivo de melhorar a capacidade do Tribunal Provincial de Malanje, conseguirá o projecto alcançar o cumprimento das decisões judiciais e finalmente, a melhoria da protecção dos direitos e liberdades dos cidadãos.

SELECÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA O TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (FIG. 6)



Fonte: Elaboração própria

II. 2.5. ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*

Por *stakeholder* ou agente (tradução possível) entende-se o conjunto dos indivíduos, grupos de indivíduos, instituições ou empresas com interesse relevante no sucesso (ou insucesso) de dado projecto. Estas entidades poderão ser promotores, facilitadores, beneficiários ou adversários de um dado projecto. (Dearden, et al (orgs), 2002: 2.1) Um dos aspectos mais importantes a ter em consideração na análise de *stakeholders* é o facto de diferentes grupos evidenciarem diferentes motivações, capacidades e interesses perante um projecto. A compreensão desta rede de motivações, capacidades e interesses é fundamental para uma correcta formulação de problemas, para uma adequada identificação de objectivos e para uma selecção consubstanciada das melhores estratégias para atingirmos os objectivos a que nos propomos (*Aid Delivery Methods*, 2004: 61).

Existem três tipos de stakeholders:

- ✚ *Stakeholders-chave* são aqueles que podem influenciar o projecto de forma significativa ou que são muito importantes para o sucesso das actividades;
- ✚ *Stakeholders primários* são os indivíduos ou grupos que são afectados pelo projecto seja de forma positiva, seja de forma negativa;
- ✚ *Stakeholders secundários* são outros indivíduos ou instituições com alguma participação ou interesse no projecto (Dearden, et al (orgs), 2002: 2.1).

Uma correcta análise de *stakeholders* exige que se considerem as seguintes etapas:

- ✚ Identificar claramente o problema ou oportunidade que enquadra o projecto em causa;
- ✚ Identificar todos os grupos que poderão ter interesse relevante no sucesso (ou insucesso) do projecto;
- ✚ Identificar os seus respectivos papéis, interesses, poderes e capacidades de participação (forças e fraquezas);
- ✚ Identificar as possibilidades de cooperação ou de conflitualidade entre os diferentes stakeholders;
- ✚ Integrar as conclusões deste exercício no processo de formulação do projecto (*Aid Delivery Methods*, 2004: 61).

IDENTIFICAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* – CAPACITAÇÃO DO TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (TABELA 1)

<i>Stakeholders</i> e suas características fundamentais	Interesses e como estes serão afectados pelos problemas identificados	Capacidade e motivação para a mudança a ser introduzida pelo projecto	Acções a desenvolver para acomodar os interesses dos <i>Stakeholders</i>
STAKEHOLDERS-CHAVE			
População da Província de Malanje - população de rendimentos médios/baixos, essencialmente agrícola; carece de um sistema judicial eficaz e frequentemente se vê privada de justiça nas acções que interpõe através do Tribunal Provincial devido à actual ineficiência do mesmo.	É para este <i>stakeholder</i> que o projecto dirige o seu fim último, sendo identificados como interesses da população a melhoria dos serviços prestados pelo Tribunal, bem como, a celeridade e eficiência do processo judicial.	A população encontra-se desacreditada na justiça devido aos problemas identificados e portanto acolheu com entusiasmo a ideia do projecto capacitar técnica e materialmente a instituição projectando a melhoria dos serviços prestados à população.	Todas as actividades que se pretendem levar a cabo no âmbito deste projecto vão efectivamente acomodar os interesses deste <i>stakeholder</i> ;
Arguidos/Suspeitos – Indivíduos/Grupos/Empresas que cometem actos ilícitos sem receberem a devida penalização pelos seus crimes.	Este subgrupo da População da Província de Malanje beneficia dos problemas identificados e verá a sua actividade (prática de crime) condicionada pela melhoria dos serviços prestados pelo Tribunal.	Este <i>stakeholder</i> não se encontra motivado para a mudança que o projecto irá introduzir e poderá levar a cabo acções para atrasar/boicotar as acções.	Identificação dos grupos/indivíduos que se manifestem contra o projecto; Agendamento de reuniões de sensibilização para a relevância da melhoria dos serviços prestados pelo Tribunal para a população em geral com os grupos/indivíduos identificados;
Oficiais de Justiça em funções no Tribunal Provincial de Malanje – Este grupo de profissionais conhecem o quotidiano do Tribunal e serão de vital importância para a integração dos novos Oficiais de Justiça.	Os problemas identificados afectam directamente este <i>stakeholder</i> no exercício da sua actividade, sendo do seu interesse, o aumento da sua qualificação profissional e a chegada de novos Oficiais de Justiça para lhes darem apoio no desempenho das suas actuais funções. Poderão, no entanto, experimentar-se situações de resistência à mudança, especialmente associadas à chegada de novos colegas.	As mudanças introduzidas por este projecto irão satisfazer os interesses deste <i>stakeholder</i> encontrando-se este naturalmente motivado para apropriar o projecto. A sua capacidade de aprendizagem e de adaptação à mudança será de vital importância no desenvolvimento do projecto.	Apesar de todas as actividades que se pretendem realizar no âmbito deste projecto confluírem para a satisfação dos interesses deste <i>stakeholder</i> será tido em conta o sentimento de resistência à mudança que se poderá vir a instalar. Assim, este <i>stakeholder</i> será requalificado pelo mesmo grupo de profissionais que qualificou os novos colegas e será realizada uma sessão de apresentação onde se destacará o importante papel que jogam estes profissionais no sucesso deste projecto;
Grupo de recém-licenciados – angolanos que vieram estudar para Portugal e que terminaram recentemente a licenciatura de Direito num dos estabelecimentos com quem o projecto estabeleceu Protocolo. Este grupo é composto pelos futuros Advogados que integrarão os quadros do Tribunal.	A resolução dos problemas identificados por este projecto passa pela criação de novos postos de trabalho no Tribunal de Malanje. É do interesse deste <i>stakeholder</i> garantir a sua empregabilidade no final da sua formação académica, interesse esse garantido pelo projecto. É também do interesse do referido <i>stakeholder</i> garantir a sua qualificação e experiência profissional, situações identificadas e asseguradas pelo projecto.	A satisfação dos interesses deste <i>stakeholder</i> confere-lhes a motivação necessária para apropriarem o projecto. Para além disso, retornam ao seu país em condições de investirem ali o conhecimento que adquiriram no exterior, facto que realça a capacidade destes agentes influenciarem o desenvolvimento do projecto. Sendo actores de grande mudança, serão também os veículos da sustentabilidade do projecto depois de findo.	Formação gratuita e especializada realizada em Angola pelo CEF – Centro de Estudos e Formação; Garantia de empregabilidade no Tribunal de Malanje através de Contrato de trabalho com um período de vigência não inferior a 2 anos;

IDENTIFICAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* – CAPACITAÇÃO DO TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (TABELA 1)

Stakeholders e suas características fundamentais	Interesses e como estes serão afectados pelos problemas identificados	Capacidade e motivação para a mudança a ser introduzida pelo projecto	Acções a desenvolver para acomodar os interesses dos Stakeholders
STAKEHOLDERS-CHAVE (CONTINUAÇÃO)			
<p>Grupo de recém-formados do ensino secundário – angolanos da província de Malanje que estejam a terminar os seus estudos numa das escolas secundárias com quem o projecto estabeleceu Protocolo e que não pretendam prosseguir estudos no Ensino Superior. Este grupo é composto pelos futuros Oficiais de Justiça que integrarão os quadros do Tribunal.</p>	<p>A resolução dos problemas identificados por este projecto passa pela criação de novos postos de trabalho no Tribunal de Malanje. É do interesse deste <i>stakeholder</i> garantir a sua empregabilidade no final da sua formação secundária, interesse esse garantido pelo projecto. É também do interesse do referido <i>stakeholder</i> garantir a sua qualificação e experiência profissional, situações identificadas e asseguradas pelo projecto.</p>	<p>A satisfação dos interesses deste <i>stakeholder</i> confere-lhes a motivação necessária para apropriarem o projecto. Para além disso, não necessitam de abandonar a sua terra natal em busca de emprego e o seu conhecimento da realidade local representará uma mais-valia para o projecto, facto que realça a capacidade destes agentes influenciarem o desenvolvimento do projecto. Sendo actores de grande mudança no Tribunal de Malanje, serão também os veículos da sustentabilidade do projecto depois de findo.</p>	<p>Formação gratuita e especializada para Oficiais de Justiça realizada em Malanje pelo CFFJ – Centro de Formação de Funcionários de Justiça; Garantia de empregabilidade no Tribunal de Malanje através de Contrato de trabalho com um período de vigência não inferior a 2 anos;</p>
<p>Responsáveis pelo Tribunal Provincial de Malanje – Será no espaço físico do Tribunal que a grande maioria do projecto se irá desenvolver e é na melhoria dos serviços prestados pelo mesmo que tudo se baseia.</p>	<p>Este <i>stakeholder</i> vê-se lesado na sua actividade profissional pelos problemas identificados, sendo do seu interesse o aumento dos quadros de funcionários de Justiça e a requalificação profissional dos actuais. É igualmente do interesse do Tribunal Provincial melhorar a qualidade dos serviços prestados, melhorar as condições de vida da população da sua Província e garantir uma projecção positiva da sua imagem.</p>	<p>Este <i>stakeholder</i> encontra-se extremamente motivado para apropriar o projecto e revela uma grande capacidade de influenciar o seu desenvolvimento.</p>	<p>Todas as actividades que se pretendem levar a cabo no âmbito deste projecto vão efectivamente acomodar os interesses deste <i>stakeholder</i>; Identificação do sucesso alcançado na melhoria dos serviços prestados pelo Tribunal e sua divulgação através do Ministério da Justiça como um exemplo a seguir.</p>
<p>Ministério da Justiça de Angola – parceiro e doador</p>	<p>É do interesse do Ministério da Justiça ver os problemas identificados no Tribunal Provincial de Malanje resolvidos, contribuindo assim para o alcance de algumas medidas descritas na sua ECP. O Ministério da Justiça tem igualmente interesse em ver os seus actuais quadros requalificados e em aumentá-los através de profissionais nacionais altamente qualificados.</p>	<p>Pela satisfação dos interesses identificados, este <i>stakeholder</i> será um parceiro motivado e extremamente importante dada a sua capacidade de influenciar o desenvolvimento do projecto. Este <i>stakeholder</i> ao assegurar o co-financiamento deste projecto estará seguramente envolvido e motivado em todas as fases do projecto.</p>	<p>Todas as actividades que se pretendem levar a cabo no âmbito deste projecto vão efectivamente acomodar os interesses deste <i>stakeholder</i>. Estes interesses estarão reflectidos no Protocolo a realizar para assegurar os Contratos de trabalho dos novos Advogados e Oficiais de Justiça e o co-financiamento deste projecto.</p>

IDENTIFICAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* – CAPACITAÇÃO DO TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (TABELA 1)

Stakeholders e suas características fundamentais	Interesses e como estes serão afectados pelos problemas identificados	Capacidade e motivação para a mudança a ser introduzida pelo projecto	Acções a desenvolver para acomodar os interesses dos Stakeholders
<i>OUTROS STAKEHOLDERS</i>			
Instituições de Ensino Superior portuguesas – Faculdades de Direito	Este <i>stakeholder</i> tem interesse em melhorar os níveis de colocação no mercado de trabalho dos seus recém-licenciados tendo também interesse em ver o seu nome associado a um projecto de cooperação internacional.	Pela satisfação dos interesses identificados, este <i>stakeholder</i> estará suficientemente empenhado neste projecto revelando-se um parceiro de vital importância na primeira fase do projecto.	Celebração de Protocolo para o recrutamento do grupo de recém-licenciados de Direito com as instituições que se revelem interessadas na acção; Divulgação deste Protocolo sempre que se revele oportuno; Colocação no mercado de trabalho dos recém-licenciados pelas referidas Faculdades;
Centro de Formação de Funcionários de Justiça da Direcção-Geral da Administração da Justiça - Portugal	O Contrato a celebrar irá naturalmente reflectir os interesses financeiros deste Centro de Formação. Para além disto, o Centro tem interesse em ver o seu nome associado a um projecto de cooperação internacional.	Pela satisfação dos interesses identificados, este <i>stakeholder</i> estará suficientemente empenhado neste projecto revelando-se um parceiro de vital importância ao longo de todo o projecto.	Celebração de Contrato de Prestação de Serviços para assegurar a componente formativa dos oficiais de justiça; Divulgação desta parceria sempre que se revele oportuno;
Centro de Estudos e Formação – Ordem dos Advogados de Angola	O Contrato a celebrar irá naturalmente reflectir os interesses financeiros deste Centro de Formação. Para além disto, o Centro tem interesse em ver o seu nome associado a um projecto de cooperação internacional.	Pela satisfação dos interesses identificados, este <i>stakeholder</i> estará suficientemente empenhado neste projecto revelando-se um parceiro de vital importância para o projecto.	Celebração de Contrato de Prestação de Serviços para assegurar a componente formativa dos advogados; Divulgação desta parceria sempre que se revele oportuno;
Governo Provincial de Malanje	É do interesse do Governo Provincial ver os problemas identificados no Tribunal de Malanje resolvidos, contribuindo assim para a melhoria das condições de vida da sua população, para o desenvolvimento da sua Província e para a projecção da sua imagem para o resto do país.	Pela satisfação dos interesses identificados, este <i>stakeholder</i> terá a motivação necessária ao desenvolvimento do projecto.	Todas as actividades que se pretendem levar a cabo no âmbito deste projecto vão efectivamente acomodar os interesses deste <i>stakeholder</i> ;

II. 3. FORMULAÇÃO DO PROJECTO

A segunda fase da gestão do ciclo de projecto consiste em organizar as ideias, levantadas durante a fase da identificação, sob a forma de projecto. A Matriz de Enquadramento Lógico (MEL) é o instrumento mais utilizado ao qual se juntam os cronogramas, as actividades detalhadas e o orçamento de forma a se poder visualizar o desenho global do projecto (Bishop, 2002: 30).

II. 3.1. MATRIZ DE ENQUADRAMENTO LÓGICO

O Quadro Lógico é um processo analítico, suportado num conjunto de ferramentas específicas de planeamento e gestão de projectos: árvore de problemas, árvore de objectivos, selecção de estratégias e análise de *stakeholders*. O Quadro Lógico permite organizar, de forma estruturada, a informação disponível, de forma a identificar toda a envolvente racional do projecto (objectivos, actividades, agentes, *inputs*, *outputs*, etc.) (*Aid Delivery Methods*, 2004: 71). O Quadro Lógico garante que os projectos contribuam para os objectivos identificados, assegura que os projectos sejam relevantes no quadro de uma abordagem estratégica predefinida (em sede de identificação) e contribui para a resolução de problemas reais dos grupos-alvo/ beneficiários. Para além disto, o Quadro Lógico também garante que os projectos sejam viáveis, sustentados em objectivos realistas e efectivamente atingíveis e serve ainda para assegurar a sustentabilidade dos resultados e benefícios gerados pelo projecto. (*Aid Delivery Methods*, 2004: 57-60).

O Quadro Lógico é uma ferramenta particularmente útil para ultrapassar três tipos de problemas recorrentes na gestão de projectos:

- ✚ Identificação demasiadamente vaga, sem consideração de objectivos claramente definidos, indispensáveis para uma posterior monitorização e avaliação do sucesso do projecto;
- ✚ Deficiente definição das responsabilidades de gestão;
- ✚ Processos de avaliação penosos, complexos e conflituosos, devido a deficiente definição inicial dos reais objectivos do projecto (*Aid Delivery Methods*, 2004: 57).

Se a abordagem ao Quadro Lógico é o processo, a MEL é o seu produto.

A MEL é uma tabela 4x4 que sintetiza a informação fundamental a considerar no planeamento de um projecto, nomeadamente, a hierarquia de objectivos (lógica de intervenção), os factores externos que poderão condicionar o sucesso do projecto (pressupostos) e a forma como serão monitorizados e avaliados os resultados do projecto (indicadores e meios de verificação), (Spreckley, 2006: 40-42).

A MEL tem a seguinte configuração (Tabela 2):

Lógica de Intervenção	Indicadores	Meios de Verificação	Pressupostos
Objectivos Globais	De que forma será medido o OG, incluindo quantidade, qualidade e tempo?	De que forma será recolhida a informação, quando e por quem?	
Objectivo Específico (Benefício Directo gerado junto do grupo-alvo)	De que forma será medido o OE, incluindo quantidade, qualidade e tempo?	De que forma será recolhida a informação, quando e por quem?	Caso o objectivo específico seja atingido, quais os pressupostos necessários ao cumprimento dos objectivos globais?
Resultados (Produtos ou Serviços tangíveis, gerados pelo projecto)	De que forma serão medidos os resultados, incluindo quantidade, qualidade e tempo?	De que forma será recolhida a informação, quando e por quem?	Caso os resultados sejam atingidos, quais os pressupostos necessários ao cumprimento do objectivo específico?
Actividades (actividades que deverão ser desenvolvidas para gerar os resultados desejados)			Caso as actividades sejam plenamente desenvolvidas, quais os pressupostos necessários à obtenção dos resultados?

Fonte: *Aid Delivery Methods*, Elaboração própria

O projecto é definido a partir da hierarquia de objectivos e registado na primeira coluna vertical da matriz – **Lógica de Intervenção**. Os objectivos globais descrevem os fins previstos ou os benefícios esperados do projecto e contribuem para alcançar o objectivo específico. Os resultados devem ser apropriados, necessários e suficientes para alcançar o objectivo específico. As actividades necessárias para assegurar a obtenção dos resultados são igualmente formuladas e de um modo geral não são

detalhadas em demasia, pois o essencial é indicar explicitamente a estrutura fundamental e a estratégia do projecto (Spreckley, 2006: 43-46).

Os **pressupostos** podem ser compreendidos quer na positiva, quer na negativa, mas na MEL devem ser expressos na positiva, como uma situação desejável. Assim, para verificar a viabilidade do projecto, analisam-se os factores externos que afectam a realização das actividades e a sua eficácia. Os pressupostos podem ser referenciados ao longo do processo da identificação, nomeadamente, na elaboração das árvores de problemas e objectivos, na selecção da estratégia e na análise de stakeholders e podem ser verificados sob a forma de influências políticas, económicas, sociais e culturais, técnicas, ambientais, etc. (Spreckley, 2006: 47).

Os detalhes fornecidos pelos **indicadores** permitem saber como é que os objectivos estão a ser alcançados nos diferentes períodos. Deve-se também quantificar, tanto quanto possível, os aspectos qualitativos, pois os indicadores não devem depender do ponto de vista de cada um. Os indicadores devem ser:

- + Relevantes e coerentes com o objectivo que se está a medir;
- + Suficientes, havendo casos em que bastará haver somente um indicador;
- + Específico, sempre que possível deve ser qualitativo, quantitativo e considerar a variável tempo.
- + Mensurável, devendo-se verificar se pode ou não ser medido.
- + Sensível às mudanças, ou seja, adaptável caso as circunstâncias mudem;
- + Economicamente compensador, ou seja se os custos para usar determinado indicador forem muito elevados este deverá ser substituído por outro mais económico (Blackman, 2003:53).

Cada indicador deve ser comprovado através de um **meio de verificação**, sendo que estes descrevem exactamente quais as informações que devem estar disponíveis, sob que forma e a que entidade pertencem. Deverá haver sempre correspondência entre os meios de verificação e os indicadores. Os meios de verificação externos ao projecto devem ser examinados quanto à sua fiabilidade, actualidade e acessibilidade, sendo que quando não se conseguem identificar meios de verificação externos apropriados, deverá ser o próprio projecto que internamente tem de recolher e processar as informações necessárias para comprovar os indicadores (Spreckley, 2006: 53).

Os indicadores, para os quais não for possível identificar meios de verificação adequados, têm de ser substituídos por outros indicadores comprováveis, não descurando porém que, se após o balanço de custos e benefícios os indicadores seleccionados resultarem demasiado onerosos, terão de ser substituídos por outros mais simples e menos dispendiosos (Blackman, 2003:56).

Antes de se iniciar uma pesquisa é conveniente saber se a informação necessária já se encontra disponível, havendo dois tipos de dados:

- ✚ Dados secundários: material de pesquisa já reunido e publicado, tal como estatísticas e relatórios publicados pelo Governo, Ministérios, Bibliotecas, Associações, Empresas, etc.
- ✚ Dados primários: empregam-se quando não existem dados secundários ou a informação existente é inadequada. Neste caso podem constituir fontes de informação: questionários, entrevistas, sondagens, etc., desenvolvidos pelo projecto. No caso de ser necessário recorrer a dados primários estes têm de ser incluídos nos objectivos e actividades do projecto, bem como, no seu orçamento (Blackman, 2003:56).

A MEL tem uma forma particular de ser preenchida, devendo-se começar por completar a coluna da lógica de intervenção registando os objectivos globais (1), o objectivo específico (2), os resultados (3) e as actividades (4). De seguida dever-se-á passar à análise dos pressupostos que têm de ocorrer ao nível das actividades para a obtenção dos resultados (5), aos pressupostos que têm de ocorrer ao nível dos resultados para a obtenção do objectivo específico (6) e aos pressupostos que têm de ocorrer ao nível do objectivo específico para alcançar os objectivos globais do projecto (7). Deverão, de seguida, ser identificados os indicadores a que se irá recorrer para medir os objectivos globais (8) e passar para os meios de verificação com que se irão controlar os referidos indicadores (9) e assim sucessivamente até a MEL estar totalmente preenchida (ver tabela 3). Normalmente, e apesar de não ser obrigatório, unem-se as duas últimas células (14) e neste espaço especificam-se os custos e recursos essenciais à implementação do projecto (*Aid Delivery Methods*, 2004: 73).

Tabela 3: Modo de preenchimento da MEL

Lógica de Intervenção	Indicadores	Meios de Verificação	Pressupostos
Objectivos Globais 1	8	9	
Objectivo Específico 2	10	11	7
Resultados 3	12	13	6
Actividades 4	14		5

Fonte: *Aid Delivery Methods*, Elaboração própria

MATRIZ DE ENQUADRAMENTO LÓGICO – CAPACITAÇÃO DO TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (TABELA 4)

LÓGICA DE INTERVENÇÃO	INDICADORES DE DESEMPENHO	FONTES DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
<p>Objectivos globais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria dos serviços prestados pelo Tribunal • Celeridade da justiça produzida pelo Tribunal • Eficiência técnica e administrativa do aparelho judicial do Tribunal 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 60% dos processos resolvidos no Tribunal nos 12 (doze) meses seguintes à colocação dos advogados formados pelo projecto; • Redução de 80% das queixas dos cidadãos malanjinos relativas aos serviços do Tribunal nos 12 (doze) meses seguintes à colocação dos advogados formados pelo projecto; • Redução de 60% dos casos prescritos por morosidade do processo nos 12 (doze) meses seguintes à colocação dos advogados formados pelo projecto; • Redução de 60% dos casos de falta de notificação das sentenças do Tribunal nos 12 (doze) meses seguintes à colocação dos oficiais de justiça formados pelo projecto; • Aumento em 60% da aplicação das sentenças em Tribunal nos 12 (doze) meses seguintes à colocação dos oficiais de justiça formados pelo projecto; • 80% do expediente é entregue num prazo máximo de cinco (5) dias úteis após a sua emissão pelo Tribunal nos 12 (doze) meses seguintes à colocação dos oficiais de justiça formados pelo projecto; • Aumento em 60% da taxa de cumprimento das decisões judiciais nos 12 (doze) meses seguintes à colocação dos oficiais de justiça formados pelo projecto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de actividades anual elaborado pelo Tribunal; • Livro de registo de reclamações do Tribunal; • Relatório de actividades anual elaborado pelo Tribunal; • Livro de registo de saída de expediente do Tribunal e respectivos avisos de recepção; • Relatório de actividades anual elaborado pelo Tribunal; • Livro de registo de saída de expediente do Tribunal e respectivos avisos de recepção; • Relatório de actividade anual elaborado pelo Tribunal; 	

MATRIZ DE ENQUADRAMENTO LÓGICO – CAPACITAÇÃO DO TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (TABELA 4)

<p>Objectivo específico</p> <ul style="list-style-type: none"> Melhoria da capacidade do Tribunal Provincial de Malange 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de 50% do número de advogados em funções no Tribunal; Aumento de 50% do número de oficiais de justiça em funções no Tribunal; 90% de competências adquiridas pelos oficiais de justiça através da formação <i>on job</i>; Aumento em 60% da satisfação dos utentes do Tribunal; 	<ul style="list-style-type: none"> Mapa de Pessoal do Tribunal – Departamento de Recursos Humanos; Mapa de Pessoal do Tribunal – Departamento de Recursos Humanos; Relatório de execução da formação do CFFJ-DGAJ; Inquérito aos utentes do Tribunal Provincial de Malanje; 	<ul style="list-style-type: none"> Os novos Oficiais de Justiça e Advogados do Tribunal desenvolvem as suas funções de forma célere, eficaz e eficiente; Os Oficiais de Justiça em funções no Tribunal adquirirem novas competências através da formação <i>on job</i>; O aparelho judicial do Tribunal ganha nova dinâmica; Os novos advogados colocados no Tribunal permanecem no local e renovam o Contrato; Os novos oficiais de justiça colocados no Tribunal permanecem no local e renovam o Contrato;
<p>Resultados</p> <p>1. Recursos Humanos reforçados</p>	<ul style="list-style-type: none"> Os futuros Advogados do Tribunal registam uma taxa de assiduidade de 95% na formação; Os futuros Oficiais de Justiça do Tribunal registam uma taxa de assiduidade de 95% na formação; 90 % dos formandos concluem com sucesso o “Programa de Qualificação de Advogados para o Tribunal Provincial de Malanje”; 90% dos formandos concluem com sucesso o “Programa de Qualificação de Oficiais de Justiça para o Tribunal Provincial de 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório de acompanhamento do CEF-OAA; Relatório de acompanhamento do CFFJ-DGAJ; Relatório de execução da formação do CEF-OAA; Relatório de execução da formação do CFFJ-DGAJ; 	<ul style="list-style-type: none"> Os novos advogados colocados no Tribunal cumprem o Contrato a Termo Certo; Os novos oficiais de justiça colocados no Tribunal cumprem o Contrato a Termo Certo; Os Advogados formados pelo projecto concluem a formação com sucesso; Os Oficiais de Justiça formados pelo projecto concluem a formação com sucesso; Os Oficiais de Justiça formados <i>on job</i> pelo

MATRIZ DE ENQUADRAMENTO LÓGICO – CAPACITAÇÃO DO TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (TABELA 4)

2. Recursos Humanos qualificados	Malanje”; • Aumento de 50% do número de advogados em funções no Tribunal; • Aumento de 50% do número de oficiais de justiça em funções no Tribunal; • 90% dos Oficiais de Justiça em funções no Tribunal concluem com sucesso a formação <i>on job</i> ;	• Mapa de Pessoal do Tribunal – Departamento de Recursos Humanos; • Mapa de Pessoal do Tribunal – Departamento de Recursos Humanos; • Relatório de execução da formação do CFFJ-DGAJ;	projecto melhoram o seu desempenho;
<p>Actividades</p> <p><u>Resultado 1:</u></p> <p>Act. 1 – Negociar e estabelecer as bases da colaboração com o Ministério da Justiça de Angola.</p> <p>Act. 2 – Produzir os materiais publicitários para o lançamento dos “Programas de Qualificação de Advogados e de Oficiais de Justiça para o Tribunal Provincial de Malanje”.</p> <p>Act. 3 – Aumentar o número de Advogados no Tribunal:</p> <p>Act. 3.1 – Identificar os estabelecimentos de ensino superior em Portugal onde se ministram licenciaturas de Direito e propor parceria.</p> <p>Act. 3.2 – Preparar e assinar os Protocolos com os estabelecimentos de ensino superior em Portugal onde serão recrutados os formandos.</p> <p>Act 3.3 – Entregar os materiais publicitários e lançar o “Programa de Qualificação de</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Os responsáveis do Tribunal Provincial de Malanje colaboram com o projecto e facilitam toda a gestão das actividades; • O Ministério da Justiça de Angola assina e cumpre o Protocolo negociado com a Unidade de Gestão, assegurando a empregabilidade dos novos advogados e oficiais de justiça e o co-financiamento do projecto; • Os estabelecimentos de ensino superior portugueses que ministram a licenciatura de direito estabelecem parceria com o projecto; • Os estabelecimentos de ensino secundário da província de Malanje estabelecem parceria com o projecto; • Os angolanos recém-licenciados em direito nos estabelecimentos de ensino superior portugueses inscrevem-se no Programa de Qualificação de Advogados para o Tribunal Provincial de Malanje”; • Os estudantes que terminaram recentemente o 12º ano de escolaridade nos

MATRIZ DE ENQUADRAMENTO LÓGICO – CAPACITAÇÃO DO TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (TABELA 4)

<p>Advogados para o Tribunal Provincial de Malanje”.</p> <p>Act. 3.4 – Receber e analisar de inscrições.</p> <p>Act. 3.5 – Entrevistar os interessados.</p> <p>Act. 3.6 – Seleccionar os 15 (quinze) formandos e formalizar as inscrições.</p> <p>Act. 3.7 – Organizar e preparar a deslocação dos formandos para Luanda – Angola.</p> <p>Act. 3.8 – Alojjar os formandos e apresentar a equipa de formação.</p> <p>Act. 3.9 – Iniciar e ministrar em Luanda e em parceria com o CEF-OAA, o “Programa de Qualificação de Advogados para o Tribunal Provincial de Malanje”.</p> <p>Act. 3.10 – Organizar e preparar a deslocação dos formandos para a cidade de Malanje.</p> <p>Act. 3.11 – Alojjar provisoriamente os formandos e apoiá-los na sua organização pessoal.</p> <p>Act. 3.12 – Colocar, acompanhar e apoiar a integração dos Advogados no Tribunal Provincial de Malanje.</p> <p>Act. 4 - Aumentar o número de Oficiais de Justiça no Tribunal:</p> <p>Act. 4.1– Identificar os estabelecimentos de ensino secundário na Província de Malanje e propor parceria.</p> <p>Act. 4.2 – Preparar e assinar os protocolos</p>		<p>estabelecimentos de ensino secundário da província de Malanje inscrevem-se no Programa de Qualificação de Oficiais de Justiça para o Tribunal Provincial de Malanje”;</p> <ul style="list-style-type: none">• Os actuais funcionários do Tribunal Provincial de Malanje reconhecem a necessidade de ver os seus quadros aumentados e aceitam a chegada dos novos Advogados e Oficiais de Justiça;• Os Oficiais de Justiça em funções no Tribunal Provincial de Malanje reconhecerem a necessidade de receber formação <i>on job</i>;
---	--	--

MATRIZ DE ENQUADRAMENTO LÓGICO – CAPACITAÇÃO DO TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (TABELA 4)

com os estabelecimentos de ensino secundário da província de Malanje onde serão recrutados os formandos.

Act. 4.3 – Entregar os materiais publicitários e lançar o “Programa de Qualificação de Oficiais de Justiça para o Tribunal Provincial de Malanje”.

Act. 4.4 – Recolher e analisar de inscrições.

Act. 4.5 – Entrevistar os interessados.

Act. 4.6 – Seleccionar os 15 (quinze) formandos e formalizar as inscrições.

Act. 4.7 – Organizar e preparar a deslocação e alojamento dos formandos não residentes na cidade de Malanje e preparar o grupo para o início da formação.

Act. 4.8 – Iniciar e ministrar na cidade de Malanje e em parceria com o CFFJ-DGAJ, o “Programa de Qualificação de Oficiais de Justiça para o Tribunal Provincial de Malanje”.

Act. 4.9 – Colocar, acompanhar e apoiar a integração dos Oficiais de Justiça no Tribunal Provincial de Malanje.

Act. 5 – Organizar e realizar uma cerimónia de entrega de diplomas e de assinatura de contratos com os novos Advogados e Oficiais de Justiça do Tribunal.

Resultado 2:

Act. 6 – Ministrar formação *on job* aos actuais

MATRIZ DE ENQUADRAMENTO LÓGICO – CAPACITAÇÃO DO TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (TABELA 4)

<p>Oficiais de Justiça do Tribunal:</p> <p>Act. 6.1 – Identificar as necessidades específicas de formação dos actuais Oficiais de Justiça em funções no Tribunal.</p> <p>Act. 6.2 – Iniciar e ministrar, em parceria com o CFFJ-DGAJ, a acção de formação <i>on job</i> no Tribunal de Malanje.</p> <p>Act. 6.3 – Avaliar e aprovar o relatório de acompanhamento e execução da formação do CFFJ-DGAJ.</p> <p>Act. 7 – Avaliar a satisfação dos utentes do Tribunal:</p> <p>Act. 7.1- Preparar o Guião do Inquérito.</p> <p>Act. 7.2 – Aplicar o inquérito aos utentes do Tribunal no início do projecto.</p> <p>Act. 7.3 – Analisar os resultados dos inquéritos aplicados e produzir o respectivo relatório.</p> <p>Act. 7.4 – Aplicar o inquérito aos utentes do Tribunal no final do projecto.</p> <p>Act. 7.5 – Analisar os resultados dos inquéritos aplicados e produzir uma análise comparativa com base nos primeiros resultados.</p>		
---	--	--

II. 3.2. DESCRIÇÃO DE ACTIVIDADES

Nesta etapa da fase de formulação do projecto são apresentadas as actividades de acordo com os formulários e linhas orientadoras do financiador. As actividades deverão estar bem fundamentadas e deverá existir um elo de ligação entre cada uma delas, sendo que, todas as sub-actividades deverão também ser descritas.

✓ **Descrição das Actividades para a Capacitação do Tribunal Provincial de Malanje**

Reforçar os Recursos Humanos do Tribunal Provincial de Malanje, ou seja, alcançar o resultado nº 1, implica que se desenvolvam um conjunto de actividades, que resultem por si só no aumento no número de advogados e de oficiais de justiça no Tribunal.

Act. 1– Negociar e estabelecer as bases da colaboração com o Ministério da Justiça de Angola. Esta actividade tem três objectivos principais:

1. Verificar se as condições do co-financiamento discutido e acordado na fase de identificação do projecto apresentado à União Europeia e agora aprovado, se mantêm válidas e coerentes. Proceder aos ajustes necessários e definir os momentos em que se realizam os pagamentos e em que condições.

2. Assegurar a celebração de um Contrato a Termo Certo com os Advogados e Oficiais de Justiça formados pelo projecto, com um período de vigência mínimo de 2 anos, e assim assegurar a sustentabilidade do projecto depois do fim deste.

3. Garantir a presença dos representantes do Ministério da Justiça na cerimónia de entrega dos diplomas e assinatura dos Contratos de Trabalho com os recém-formados do projecto.

Nesta reunião estará presente o Chefe do Projecto acompanhado por um consultor jurista que apoiará em toda a negociação, o representante do CFFJ-DGAJ enquanto parceiro responsável pela formação dos Oficiais de Justiça e da formação *on job* aos actuais quadros do Tribunal e o representante do CEF-OOA enquanto responsável pela formação dos futuros Advogados do Tribunal. Esta actividade terá lugar em Luanda e entre a sua preparação, marcação e realização prevê o projecto necessitar de 1 (um mês).

Act. 2 – Produzir os materiais publicitários para o lançamento dos “Programas de Qualificação de Advogados e de Oficiais de Justiça para o Tribunal Provincial de Malanje”. Estes materiais promocionais, como cartazes e folhetos, serão oportunamente enviados para os estabelecimentos de ensino superior onde se ministram as licenciaturas de Direito em Portugal continental e para as escolas secundárias da Província de Malanje, a fim de dar início ao processo de divulgação das acções e angariação de interessados. Esta actividade será assegurada pela Técnica de projecto I na sede em Portugal, em colaboração com uma gráfica e prevê o projecto necessitar de 2 (dois) meses (*briefing* à gráfica; recepção das 1^{as} provas; correcção e devolução; recepção das 2^{as} provas; aprovação e devolução; impressão).

Act. 3 – Aumentar o número de Advogados no Tribunal, através das seguintes sub-actividades:

Act. 3.1 – Identificar os estabelecimentos de ensino superior em Portugal onde se ministram licenciaturas de Direito e propor parceria. Ao associar-se a estas instituições, através de um protocolo, o projecto visa alcançar dois objectivos:

1. Identificar o nº de angolanos a terminar a licenciatura de Direito em Portugal, sendo que, este é o público-alvo do “Programa de Qualificação de Advogados para o Tribunal Provincial de Malanje”.

2. Assegurar junto do público-alvo a divulgação do projecto, contando que em cada estabelecimento parceiro haja um núcleo de esclarecimento de dúvidas e de apoio à inscrição no projecto.

O objectivo ao identificar este público-alvo específico é evitar a vulgarmente conhecida como *fuga de cérebros* e promover o retorno dos nacionais angolanos ao seu país através da garantia de empregabilidade na sua área de formação. Nesta actividade deverão ser encetados contactos com todos os estabelecimentos identificados e aferidas as motivações para a parceria. Esta actividade será assegurada pela Técnica de projecto II e prevê o projecto necessitar de 1 (um) mês para a desenvolver.

Act. 3.2 – Preparar e assinar os Protocolos com os estabelecimentos de ensino superior em Portugal onde serão recrutados os formandos. Uma vez aferidos os estabelecimentos com os quais o projecto deverá associar-se, o consultor jurista deverá redigir o Protocolo tipo a celebrar, e o Chefe de Projecto junto com a Técnica de projecto II, deverão deslocar-se aos estabelecimentos a fim de o assinar. Esta actividade

decorrerá em Portugal e deverá ocorrer depois do Chefe de Projecto e do Jurista terem regressado de Luanda onde se haviam reunido com o Ministério do Justiça. Prevê o projecto necessitar de 1 (um) mês para realizar esta actividade.

Act. 3.3 – Entregar os materiais publicitários e lançar o “Programa de Qualificação de Advogados para o Tribunal Provincial de Malanje”, nos estabelecimentos de ensino superior com os quais foram estabelecidas parcerias. Estes materiais publicitários, cartazes e folhetos, serão enviados para os parceiros via postal e deverão ser afixados e distribuídos junto do público-alvo garantindo a maior abrangência possível, incentivando a inscrição dos alunos no Programa. Esta actividade será levada a cabo pelos responsáveis dos estabelecimentos parceiros e pela Técnica de Projecto I após ter recebido os materiais da gráfica e prevê o projecto necessitar de 1 (um) mês para a sua realização, período em que se encontrarão abertas as inscrições.

Act. 3.4 – Receber e analisar de inscrições. Os interessados deverão remeter, via e-mail ou postal, a sua Ficha de Inscrição, dentro do período de candidaturas, para a sede do projecto, mediante o preenchimento do modelo que lhes foi entregue no estabelecimento parceiro. Essa Ficha de Inscrição deverá conter os dados de identificação do candidato bem como uma descrição das suas principais motivações ao se inscrever no Programa. Uma vez encerrado o período de inscrições, as Fichas recebidas serão analisadas pelas Técnicas de Projecto I e II que decidirão quais os formandos que irão a entrevista presencial. Prevê-se que esta actividade tenha uma duração de ½ (meio) mês.

Act. 3.5 – Entrevistar os interessados. Esta actividade terá lugar na sede do projecto e será levada a cabo pelas Técnicas de projecto I e II com o objectivo de perceber e avaliar as reais expectativas e motivações dos candidatos, bem como de lhes prestar todos os esclarecimentos necessários. Prevê o projecto necessitar de ½ (meio) mês para realizar esta actividade.

Act. 3.6 – Seleccionar os 15 (quinze) formandos e formalizar as inscrições. A selecção do grupo de formandos deve ser decidida com base nas informações recolhidas na entrevista com os candidatos. Uma vez comunicada aos formandos a decisão de selecção, os formandos devem formalizar a sua inscrição no Programa através da assinatura de um Termo de Responsabilidade. Este Termo de Responsabilidade foi oportunamente elaborado pelo consultor jurista e compromete o formando com o período de formação (12 meses) provido pelo CEF-OAA em Luanda e com o período

de Contrato de Trabalho a Termo Certo (2 anos) no Tribunal Provincial de Malanje. Esta actividade será levada a cabo pelas Técnicas de projecto I e II e prevê o projecto necessitar de ½ (meio) mês para a realizar.

Act. 3.7 – Organizar e preparar a deslocação dos formandos para Luanda – Angola. Durante este período, que o projecto prevê ser de 1 (um) mês e ½ (meio), os formandos estarão a preparar-se para abandonar Portugal e as Técnicas de Projecto I e II estarão a organizar as viagens dos formandos até estes embarcarem.

Act. 3.8 – Alojjar os formandos e apresentar a equipa de formação. Uma vez chegados a Luanda, a Técnica de Projecto III instalará os formandos e organizará uma sessão de apresentação dos formandos aos formadores do CEF-OOA. O projecto prevê que esta actividade dure ½ (meio) mês.

Act. 3.9 – Iniciar e ministrar em Luanda e em parceria com o CEF-OAA, o “Programa de Qualificação de Advogados para o Tribunal Provincial de Malanje”. Durante esta actividade, que durará 12 meses e que será acompanhada de forma permanente pela Técnica de Projecto III, os formandos receberão ajudas de custo diárias que deverão garantir o seu alojamento, alimentação e outras despesas. Os formandos terão ainda direito a 30 dias de férias.

Act. 3.10 – Organizar e preparar a deslocação dos formandos para a cidade de Malanje. Esta actividade será assegurada pela Técnica de Projecto III depois de finda a formação e qualificação dos Advogados. Prevê-se que o tempo necessário a esta actividade é de ½ (meio) mês.

Act. 3.11 – Alojjar provisoriamente os formandos e apoiá-los na sua organização pessoal. Esta actividade de recepção e organização dos formandos será assegurada pelas Técnicas de projecto III e IV e prevê-se que o tempo necessário à sua execução seja de 1 (um) mês.

Act. 3.12 – Colocar, acompanhar e apoiar a integração dos Advogados no Tribunal Provincial de Malanje. No Tribunal, a nova equipa de advogados será apresentada aos restantes funcionários, e as Técnicas de projecto III e IV acompanharão durante 1 (um) mês a integração destes novos quadros.

Act. 4 - Aumentar o número de Oficiais de Justiça no Tribunal através das seguintes sub-actividades:

Act. 4.1– Identificar os estabelecimentos de ensino secundário na Província de Malanje e propor parceria. Ao propor colaboração a estas instituições, o projecto visa alcançar dois objectivos:

1. Identificar o nº de malanjinós a terminar o 12º ano, sendo que, este é o público-alvo do “Programa de Qualificação de Oficiais de Justiça para o Tribunal Provincial de Malanje”.

2. Assegurar junto do público-alvo a divulgação do projecto, contando que em cada estabelecimento parceiro haja um núcleo de esclarecimento de dúvidas e de apoio à inscrição no projecto.

O objectivo ao identificar este público-alvo específico é garantir que os estudantes que não almejam ou não têm capacidades de prosseguir estudos superiores, tenham a oportunidade de aprender uma profissão e assim garantir a sua própria empregabilidade na província. Nesta actividade deverão ser encetados contactos com todos os estabelecimentos identificados e aferidas as motivações para a colaboração. Esta actividade será assegurada pela Técnica de projecto IV e prevê o projecto necessitar de 1 (um) mês para a desenvolver. De notar, que esta actividade estará a decorrer em simultâneo com a actividade 3.1 em Portugal.

Act. 4.2 – Preparar e assinar os protocolos com os estabelecimentos de ensino secundário da província de Malanje onde serão recrutados os formandos. Uma vez aferidos os estabelecimentos com os quais o projecto deverá estabelecer colaboração, o consultor jurista (em Portugal) deverá redigir o Protocolo tipo a celebrar, e o Chefe de Projecto (em Portugal) deverá assiná-los e remetê-los à Técnica de Projecto IV na cidade de Malanje. A Técnica de projecto IV deverá deslocar-se aos estabelecimentos com os Protocolos assinados pelo Chefe de Projecto e formalizar a colaboração. Prevê o projecto necessitar de 1 (um) mês para realizar esta actividade.

Act. 4.3 – Entregar os materiais publicitários e lançar o “Programa de Qualificação de Oficiais de Justiça para o Tribunal Provincial de Malanje”, nos estabelecimentos de ensino secundário da Província de Malanje com os quais foram estabelecidos protocolos. Estes materiais publicitários, cartazes e folhetos, serão enviados para as escolas secundárias via postal onde deverão ser afixados e distribuídos junto do público-alvo garantindo a maior abrangência possível e incentivando a inscrição dos alunos no Programa. Esta actividade será levada a cabo pelos responsáveis

das escolas e pela Técnica de Projecto IV. Os materiais publicitários produzidos na actividade 2 foram trazidos de Portugal pelo Chefe de projecto recém-chegado à cidade de Malanje. Prevê o projecto necessitar de 1 (um) mês para a realização desta actividade, período em que se encontrarão abertas as inscrições.

Act. 4.4 – Recolher e analisar de inscrições. Os interessados deverão entregar a sua Ficha de Inscrição, dentro do período de candidaturas, nos estabelecimentos de ensino secundário onde estudam, mediante o preenchimento do modelo que lhes foi entregue. Essa Ficha de Inscrição deverá conter os dados de identificação do candidato bem como uma descrição das suas principais motivações ao se inscrever no Programa. Uma vez encerrado o período de inscrições, as Fichas serão recolhidas e analisadas pelo Chefe de Projecto e pela Técnica de Projecto IV que decidirão quais os formandos que irão a entrevista presencial. Prevê-se que esta actividade tenha uma duração de ½ (meio) mês.

Act. 4.5 – Entrevistar os interessados. Esta actividade terá lugar no escritório do projecto na cidade de Malange e será levada a cabo pelo Chefe de Projecto e pela Técnica de projecto IV com o objectivo de perceber e avaliar as reais expectativas e motivações dos candidatos, bem como de lhes prestar todos os esclarecimentos necessários. Prevê o projecto necessitar de ½ (meio) mês para realizar esta actividade.

Act. 4.6 – Seleccionar os 15 (quinze) formandos e formalizar as inscrições. A selecção do grupo de formandos deve ser decidida com base nas informações recolhidas na entrevista com os candidatos. Uma vez comunicada aos formandos a decisão de selecção, os formandos devem formalizar a sua inscrição no Programa através da assinatura de um Termo de Responsabilidade. Este Termo de Responsabilidade foi oportunamente elaborado pelo consultor jurista e compromete o formando com o período de formação (12 meses) provido pelo CFFJ-DGAJ na cidade de Malanje e com o período de Contrato de Trabalho a Termo Certo (2 anos) no Tribunal Provincial de Malanje. Esta actividade será levada a cabo pelo Chefe de Projecto e pela Técnica de projecto IV e prevê-se ser necessário ½ (meio) mês para a realizar.

Act. 4.7 – Organizar e preparar a deslocação e alojamento dos formandos não residentes na cidade de Malanje e preparar o grupo para o início da formação promovendo uma sessão de apresentação entre os formandos e os formadores do CFFJ-DGAJ. Esta actividade deverá ter a duração de 1 (um) mês e será assegurada pelo Chefe de Projecto e pela Técnica de Projecto IV.

Act. 4.8 – Iniciar e ministrar na cidade de Malanje e em parceria com o CFFJ-DGAJ, o “Programa de Qualificação de Oficiais de Justiça para o Tribunal Provincial de Malanje”. Durante esta actividade, que durará 12 meses e que será acompanhada de forma permanente pela Técnica de Projecto IV, os formandos receberão ajudas de custo diárias que deverão garantir o seu alojamento, alimentação e outras despesas. Os formandos terão ainda direito a 30 dias de férias.

Act. 4.9 – Colocar, acompanhar e apoiar a integração dos Oficiais de Justiça no Tribunal Provincial de Malanje. No Tribunal, a nova equipa de Oficiais de Justiça será apresentada aos restantes funcionários, e o Chefe de Projecto e a Técnica de projecto IV acompanharão durante 1 (um) mês a integração destes novos quadros.

Act. 5 – Organizar e realizar uma cerimónia de entrega de diplomas e de assinatura de contratos com os novos Advogados e Oficiais de Justiça do Tribunal. Esta cerimónia contará com a presença de representantes do Ministério da Justiça e realizar-se-á no mês em que os Advogados entram em funções no Tribunal e um mês e meio depois dos Oficiais de Justiça já terem entrado em funções. Será organizada pelo Chefe de projecto e pela Técnica de Projecto IV simultaneamente ao acompanhamento prestado aos novos Oficiais de Justiça e contará com a presença da Técnica de Projecto III recém-chegada de Luanda com os 15 advogados e com as Técnicas de Projecto I e II recém-chegadas de Portugal.

Act. 6 – Ministrar formação *on job* aos actuais Oficiais de Justiça do Tribunal através das seguintes sub-actividades:

Act. 6.1 – Identificar as necessidades específicas de formação dos actuais Oficiais de Justiça em funções no Tribunal. Esta actividade será realizada em parceria com a equipa formativa do CFFJ-DGAJ de forma a permitir, com base nas informações recolhidas, criar um referencial de formação, bem como um Manual Formativo, adequado às necessidades dos formandos. Esta actividade terá a duração de 1 (um) mês e será assegurada pelos formadores do CFFJ-DGAJ com a colaboração com a Técnica de projecto IV.

Act. 6.2 – Iniciar e ministrar, em parceria com o CFFJ-DGAJ, a acção de formação *on job* no Tribunal de Malanje. Esta formação será, como o nome indica, ministrada no local de trabalho num horário a definir com os responsáveis pelo Tribunal de forma a não prejudicar o seu normal funcionamento. Esta actividade, dado que não

decorrerá a tempo inteiro deverá ter uma duração de 2 (dois) meses e ½ (meio) e será assegurada pelos formadores do CFFJ-DGAJ e acompanhada pela Técnica de Projecto IV.

Act. 6.3 – Avaliar e aprovar o relatório de acompanhamento e execução da formação do CFFJ-DGAJ. Esta actividade deverá ter a duração de ½ (meio) mês e será assegurada pelo Chefe de projecto.

Act. 7 – Avaliar a satisfação dos utentes do Tribunal através das seguintes sub-actividades:

Act. 7.1- Preparar o Guião do Inquérito. Esta actividade será assegurada pelas Técnicas de Projecto I e II na sede do projecto, em Portugal. Prevê-se a duração de 1 (um) mês para a realização desta actividade.

Act. 7.2 – Aplicar o inquérito aos utentes do Tribunal no início do projecto. Esta actividade será assegurada pela Técnica de Projecto III e prevê-se que tenha uma duração de 2 (dois) meses.

Act. 7.3 – Analisar os resultados dos inquéritos aplicados e produzir o respectivo relatório. Esta actividade será assegurada pelas Técnicas de Projecto I e II na sede do projecto em Portugal e prevê-se que tenha a duração de 1 (um) mês.

Act. 7.4 – Aplicar o inquérito aos utentes do Tribunal no final do projecto. Esta actividade será assegurada pelas Técnicas de Projecto I e II e prevê-se que tenha uma duração de 2 (dois) meses.

Act. 7.5 – Analisar os resultados dos inquéritos aplicados e produzir uma análise comparativa com base nos primeiros resultados. Esta actividade será assegurada pelas Técnicas de Projecto I e II na sede do projecto em Portugal e prevê-se que tenha a duração de 1 (um) mês.

CRONOGRAMA – CAPACITAÇÃO DO TRIBUNAL PROVINCIAL DE MALANJE (TABELA 5)

Actividades	Ano 1												Ano 2												Recursos Humanos											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	CP	TP 1	TP2	TP3	TP4	CEF	CFFJ	JRT	INQ			
1	■																								■						■	■	■			
2	■	■																									■	■								
3.1	■																											■								
3.2		■																								■								■		
3.3			■																																	
3.4				◀																							■	■								
3.5				◀																							■	■								
3.6					◀																						■	■						■		
3.7					◀	■																					■	■								
3.8							◀																						■							
3.9								◀	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					■						
3.10																																				
3.11																																				
3.12																																				
4.1	■																																			
4.2		■																																	■	
4.3			■																																	
4.4				◀																							■									
4.5				◀																							■									
4.6					◀																						■								■	
4.7					◀	■																					■									
4.8						◀	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									■		
4.9																											■									
5																											■	■	■	■	■	■	■	■	■	
6.1																	■																		■	
6.2																		■	■	■	◀														■	
6.3																											■									
7.1			■																									■	■	■						■
7.2				■	■																															
7.3						■																														
7.4																												■	■							
7.5																																				■

II. 3.4. ORÇAMENTO

A elaboração do orçamento consiste no levantamento dos custos de implementação das actividades do projecto e na previsão das receitas necessárias para lhes fazer face. O orçamento detalhado é elaborado após a identificação de todos os recursos necessários para uma correcta implementação das actividades. Os custos são imputados às rubricas orçamentais definidas nos formulários dos financiadores. Uma vez determinado o custo do projecto a realizar, é necessário estudar a forma mais adequada de o financiar (Blackman, 2003:61).

✓ **Custo do Projecto de Capacitação do Tribunal Provincial de Malanje e seu enquadramento orçamental**

O valor do financiamento disponibilizado pelo PIN é de 42 milhões de euros que correspondem a 20% do valor do Envelope A do 10º FED para projectos na área da governação na qual se insere este Projecto.

Tendo em conta que, segundo estudos divulgados pela comunicação social, Luanda é actualmente a capital mais cara do mundo os custos com os honorários de pessoal expatriado e as actividades a realizar aumentam os custos globais do projecto.

Este projecto respeita o estipulado na programação indicativa e garante a realização do projecto num período de dois anos.

RESUMO DOS CUSTOS (TABELA 7)

Honorários	899.364€
Despesas directas	4.564.937€
Despesas reembolsáveis	65.500€
Outras despesas	26.000€
Total	5.555.801€

Fonte: Elaboração própria

ORÇAMENTO DETALHADO (TABELA 8)

Componente/Actividades		Unidade	Valor unitário	Quantidade/Duração		Valor total
1	Honorários					899.364 €
1.1	Chefe de Projecto	h/m	7.975 €	24	meses	191.400 €
1.2	Técnica de Projecto 1	h/m	7.250 €	24	meses	174.000 €
1.3	Técnica de Projecto 2	h/m	7.250 €	24	meses	174.000 €
1.4	Técnica de Projecto 3	h/m	7.250 €	24	meses	174.000 €
1.5	Técnica de Projecto 4	h/m	7.250 €	24	meses	174.000 €
1.6	Perito Jurista	h/m	2.991 €	4	meses	11.964 €
2	Despesas directas					4.564.937 €
2.1	<i>Despesas de Estadia e Alojamento</i>					<u>688.200 €</u>
2.1.1	Chefe de Projecto	h/d	370 €	555	dias	205.350 €
2.1.2	Técnica de Projecto 1	h/d	370 €	60	dias	22.200 €
2.1.3	Técnica de Projecto 2	h/d	370 €	60	dias	22.200 €
2.1.4	Técnica de Projecto 3	h/d	370 €	540	dias	199.800 €
2.1.5	Técnica de Projecto 4	h/d	370 €	630	dias	233.100 €
2.1.7	Consultor Jurista	h/d	370 €	15	dias	5.550 €
2.2	<i>Transporte Local</i>					<u>119.887 €</u>
2.2.1	Custo da viatura	l/s	41.387 €			41.387 €
2.2.2	Manutenção e combustíveis do veículo	u/m	1.500 €	24	meses	36.000 €
2.2.3	Seguro da viatura	u/a	1.550 €	2	anos	3.100 €
2.2.4	Motorista	h/m	600 €	24	meses	14.400 €
2.2.5	Deslocações Internas (Luanda - Malanje)	l/s	25.000 €			25.000 €
2.3	<i>Formação de advogados</i>					<u>2.205.750 €</u>
2.3.1	Assistência Técnica (CEF)	l/s	180.000 €			180.000 €
2.3.2	Ajudas de Custo (15 Formandos)	h/d	5.550 €	365	dias	2.025.750 €
2.4	<i>Formação de Oficiais de Justiça</i>					<u>1.545.100 €</u>
2.4.1	Assistência Técnica (CFFJ)	l/s	450.100 €			450.100 €
2.4.2	Ajudas de Custo (15 Formandos)	h/d	3.000 €	365	dias	1.095.000 €
2.5	Formação <i>on job</i>		0 €	Nota: custo incluído no Contrato com o CFFJ		0 €
2.6	Cerimónia de entrega de diplomas	l/s	5.000 €			<u>5.000 €</u>
2.7	Aplicação de Inquéritos	l/s	1.000 €			<u>1.000 €</u>
3	Despesas Reembolsáveis					65.500 €
3.1	Custos de Viagens Internacionais	v	1.500 €	37	viagens	55.500 €
3.4	Produção e impressão de publicidade	l/s	10.000 €			10.000 €
4	Outras despesas					26.000 €
4.1	Comunicações	u/m	1.000 €	24	meses	24.000 €
4.2	Edição e expedição de relatórios	l/s	2.000 €			2.000 €
Total						5.555.801 €

II. 4. IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO

A terceira fase do ciclo de projecto – a Implementação, pode ser considerada a fase decisiva do projecto, uma vez que é nesta fase que os benefícios planeados são entregues aos beneficiários. Em suma, todas as anteriores fases do projecto suportam a fase da implementação (*Aid Delivery Methods*, 2004: 39).

II. 4.1. PRIMEIRA FASE: INÍCIO DOS TRABALHOS

Quando um projecto é aprovado é importante que a unidade de gestão faça uma revisão geral do mesmo. Assim, esta fase inicial da implementação tem precisamente essa função, ou seja, de permitir que seja levada a cabo uma revisão da proposta, uma vez que as circunstâncias iniciais podem já não ser actuais e imponham uma nova adaptabilidade do projecto (Spreckley, 2006: 82). Nesta fase realizam-se também outras actividades preparatórias, como adjudicar contratos, mobilizar os recursos humanos, estabelecer relações de trabalho com os *stakeholders*, estabelecer o sistema de monitorização e avaliação do projecto, etc. (*Aid Delivery Methods*, 2004: 39).

II. 4.2. SEGUNDA FASE: IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

Depois de revisto e adaptado o projecto, inicia-se a fase em que, continuamente, se adquirem e distribuem os recursos, inclusivamente os recursos humanos, se executam as actividades previstas e se apresentam os resultados, se acompanham e analisam os progressos alcançados à medida que o projecto avança, se revêem os planos de actividades em função da experiência que se vai alcançando, se redigem os relatórios de acompanhamento do projecto, etc. (*Aid Delivery Methods*, 2004: 39).

Durante esta fase a unidade de gestão é responsável por encetar três conjuntos de tarefas:

- Monitorização e revisão periódica, ou seja, manter especial atenção às despesas do projecto, ao uso dos recursos, à implementação das actividades, à entrega de resultados e à gestão dos riscos. A unidade de gestão deverá recorrer aos seus próprios relatórios de acompanhamento e poderá também recorrer a instrumentos externos que apoiem na identificação dos progressos (*Aid Delivery Methods*, 2004: 41).

A Monitorização deve incidir sob:

- ✚ As **actividades** e **resultados** do projecto inscritos na MEL em função dos indicadores objectivamente verificáveis, baseando-se nos meios de verificação indicados e analisando a confirmação ou não dos pressupostos;
- ✚ Os **planos de actividades** para avaliar o desenvolvimento das mesmas, nomeadamente se a duração prevista está a ser cumprida, se os recursos humanos afectos a cada actividade estão a cumprir os objectivos, etc.;
- ✚ O **orçamento** para controlar as despesas e receitas do projecto;
- ✚ Os **stakeholders** para avaliar a sua apropriação e envolvimento no projecto (Bishop, 2002: 74).

- Planeamento e Reprogramação, uma vez que, apesar de os planos serem a melhor forma de prever o que irá acontecer no futuro, estes não podem ser estanques, ou seja, devem ser constantemente actualizados com base no que efectivamente está a acontecer durante a implementação do projecto. A MEL, o cronograma dos recursos humanos e das actividades, etc., devem ser alvo de revisões e actualizações periódicas baseadas na experiência que se vai adquirindo (*Aid Delivery Methods*, 2004: 41-42), sem no entanto, desvirtuar o projecto dos seus objectivos iniciais.

- Informar, ou seja, produzir relatórios de execução física e financeira que deverão ser entregues aos doadores com a periodicidade exigida nos Contratos assinados (*Aid Delivery Methods*, 2004: 42).

II. 4.3. TERCEIRA FASE: FINALIZAÇÃO GRADUAL DO PROJECTO

Progressivamente e á medida que o fim do projecto se aproxima a unidade de gestão deve assegurar a entrega de todas as responsabilidades aos parceiros locais para que possam assegurar a sustentabilidade do projecto depois da equipa internacional sair do terreno, assegurar a manutenção dos planos e actividades iniciados durante o projecto, garantir que os parceiros e beneficiários ganharam as competências necessárias para assegurar as actividades e verificar as fontes de financiamento necessário à manutenção das actividades (*Aid Delivery Methods*, 2004: 39).

II. 5. AVALIAÇÃO

A Avaliação é a quarta e última fase do ciclo do projecto e o seu principal objectivo é avaliar de forma tão sistemática e objectiva quanto possível, a formulação, implementação e resultados de um projecto em vigor ou já terminado. O objectivo é determinar a relevância e cumprimento dos objectivos propostos, a sua eficiência, efectividade, impacto e sustentabilidade (*Aid Delivery Methods*, 2004: 47).

Existem quatro tipos de Avaliação temporal:

- ✚ **Ex ante** – ou seja, durante primeira fase da implementação do projecto, ou no início dos trabalhos. Nesta avaliação o grupo-alvo deverá ser envolvido, tornando assim possível avaliar a capacidade de implementação do Projecto e conseguir um termo de comparação em relação às futuras avaliações.
- ✚ **Intercalar ou intermédia** – ou seja, durante a fase de implementação do projecto. Esta avaliação permite controlar e verificar se as actividades realizadas correspondem ao que foi previsto e perceber a evolução do projecto, retirando lições de possíveis desvios ocorridos.
- ✚ **Final** – permite saber quais os efeitos finais do projecto, quais os indicadores de sucesso e quais as considerações a registar para futuros projectos. Permite também verificar a relação eficiência/eficácia.
- ✚ **Ex post ou de impacto** – é efectuada após o final do Projecto (normalmente um ano ou mais) para verificar se os resultados e objectivos se verificam a longo prazo (Spreckley, 2006:93).

CAPÍTULO III: OUTROS TRABALHOS DESENVOLVIDOS NO IED

O estudo acerca do ciclo dos projectos das ONGD realizado ao longo das 800 horas de estágio foi conciliado com momentos de integração na equipa de trabalho do IED realizando actividades de carácter profissional. Sempre que solicitado, quer pela Direcção do Instituto quer pelos Gestores dos Projectos a decorrer, fui chamada a dar o meu contributo o que me valeu uma plena integração na equipa e a abordagem a uma outra área de trabalho das ONGD – a intervenção para o desenvolvimento nacional.

III. 1. APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DOS CURSOS EFA

Os Cursos de Educação e Formação de Adultos (CEFA) “têm vindo a afirmar - se como um instrumento central das políticas públicas para a qualificação de adultos, destinado a promover a redução dos seus défices de qualificação e dessa forma estimular uma cidadania mais activa, e melhorar os seus níveis de empregabilidade e de inclusão social e profissional.” (Portaria nº 230/2008: 1456-1457). Os Cursos EFA desenvolvem-se segundo percursos de dupla certificação, escolar e profissional e destinam-se a adultos, maiores de 18 anos, que pretendam completar o 4º, 6º, 9º ou 12º ano de escolaridade e que desejem obter uma qualificação profissional de nível 1, 2 ou 3 (Portaria nº 230/2008).

O IED candidatou a 16 de Março de 2008 ao POPH/QREN (Programa Operacional do Potencial Humano do Quadro de Referência Estratégico Nacional), 8 CEFA para a região do Alentejo. A 21 de Julho de 2008 o IED viu aprovados 2, dos 8 CEFA apresentados:

- Curso de Agente em Geriatria B2+B3, equivalência ao 9º ano de escolaridade em Évora e com 2410 horas de formação;
- Curso de Assistente Familiar e de Apoio à Comunidade, B2+B3, equivalência ao 9º ano de escolaridade em Estremoz e com 2385 horas de formação;

Os CEFA tiveram início nos referidos locais a 2 de Dezembro de 2008, pelo que, pude participar em todo o processo operacionalização e arranque dos cursos (de Setembro de 2008 – início do estágio a Fevereiro de 2009 – fim do estágio).

III. 1.1. DIVULGAÇÃO DAS ACÇÕES

Uma das primeiras actividades de que fui responsável no que diz respeito à implementação dos CEFA foi a divulgação dos dois cursos. Para o efeito, preparei um folheto¹³ e um cartaz¹⁴ que mandei reproduzir na gráfica com que o IED habitualmente trabalhava. Em simultâneo, criei uma base dados identificando todas as entidades, públicas ou privadas, localizadas em Évora, Estremoz e arredores, que representassem bons parceiros na divulgação das acções. Exemplos como Juntas de Freguesias, Centros de Dia e Lares, Igrejas de várias confissões, etc., representam uma amostra das entidades que contactei via correio electrónico dando-lhes a conhecer o projecto. Posteriormente, remeti-lhes por correio alguns folhetos e cartazes que pedi que distribuíssem e afixassem. Estas parcerias foram de vital importância na angariação de interessados e na identificação do público-alvo – adultos, desempregados, com o 4º ano ou mais e sem o 9º ano de escolaridade.

Outro meio de divulgação a que recorri foi o jornal local – *Diário do Sul*, onde foi publicado o folheto de divulgação e que também resultou bastante bem, uma vez que quando me deslocuei ao Alentejo nos dias 2 e 3 de Novembro de 2008, a fim de distribuir folhetos e cartazes em cafés, restaurantes e outros locais onde habitualmente se reúnem várias pessoas, muitas destas já haviam lido a referência no jornal.

Todas estas acções de divulgação integradas resultaram numa elevada taxa de inscrições em ambos os cursos, o que permitiu uma selecção cuidada dos formandos que viriam a integrar o grupo dos 16 em Évora e em Estremoz.

III. 1.2. RECEPÇÃO DE INSCRIÇÕES

Uma vez que as acções iriam decorrer no Alentejo e a sede do IED é em Lisboa, as inscrições tiveram de se efectuar via telefone. Assim, nos folhetos e cartazes de divulgação distribuídos surgia o número de telefone do IED e o meu nome como a pessoa a contactar. O procedimento era simples. O formando entrava em contacto comigo manifestando interesse na inscrição num dos dois cursos e eu, registando esse interesse, retomava a chamada evitando que o formando tivesse de suportar esse custo.

¹³ Ver anexo 4.

¹⁴ Ver anexo 5.

Posteriormente, por telefone o formando facultava-me os dados necessários para que eu pudesse preencher a sua Ficha de Inscrição¹⁵ e era informado acerca dos documentos que teria de reunir até à entrevista presencial:

- Fotocópia do Bilhete de Identidade ou Cartão de Cidadão;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte ou Cartão de Cidadão;
- Fotocópia do Certificado de Habilitações;
- Comprovativo de inscrição como desempregado no Centro de Emprego;

A entrevista presencial era realizada em Évora ou Estremoz, conforme as inscrições, e era efectuada pelo Gestor do Projecto. Nessa altura, verificava-se a concordância entre as informações prestadas por telefone e as informações facultadas pelos documentos apresentados e numa conversa informal tentava-se aferir das motivações dos formandos. Esta entrevista era muito importante, pois uma vez que as formações são de longa duração, era muito importante que os formandos estivessem devidamente motivados e conscientes das suas escolhas de forma a evitar as desistências.

No dia 22 de Novembro de 2008 terminou o período de inscrições e organizei um ficheiro com as principais informações de cada formando, recolhidas tanto por telefone como na entrevista, a fim de facilitar o processo de selecção. A decisão acerca dos 16 formandos seleccionados, para cada um dos cursos, foi então tomada pelo Gestor do Projecto.

III. 1.3. PROJEÇÃO ORÇAMENTAL DO PROJECTO

Enquanto orientava a divulgação dos cursos e a recepção de inscrições fui também chamada a colaborar na projecção orçamental deste projecto. Assim, com base no que havida sido aprovado pelo POPH, havia agora que assegurar que as verbas disponíveis iriam ser suficientes e bem canalizadas. Para tal produzi um mapa de execução financeira¹⁶, o qual preenchi com as principais rubricas deste projecto, nomeadamente, formandos, formadores, equipa técnica e de gestão do projecto, rendas, alugueres ou amortizações, despesas de funcionamento, parcerias, etc.

¹⁵ Ver anexo 6.

¹⁶ Ver anexo 7.

III. 1.4. PREPARAÇÃO DOS CONTRATOS DE FORMAÇÃO

Uma vez seleccionados os formandos que iriam integrar o grupo de formação fui responsável pela elaboração dos seus Contratos de Formação Profissional¹⁷, actividade que desenvolvi com o apoio da Direcção Regional de Educação do Alentejo (DREA).

Este Contrato comprometia os formandos com a acção de formação identificando-lhes o calendário e horário do curso, referindo-lhe os seus direitos e deveres e esclarecendo quais os apoios sociais a que tinham direito e sob que condições. Da mesma forma, o IED se comprometia com o formando na concessão dos referidos apoios e em ministrar a formação de acordo com o Referencial de Formação da Agência Nacional para a Qualificação (ANQ).

III. 1.5. PREPARAÇÃO DO HORÁRIO E CRONOGRAMA DOS CURSOS

Duas das actividades pelas quais fui também responsável no âmbito deste projecto foram a elaboração dos horários¹⁸ e cronogramas¹⁹ dos dois CEFA, actividade que desenvolvi inicialmente com o apoio do Agrupamento de Escolas Lima de Freitas – Centro de Novas Oportunidades da Arrábida (CNOA). O CNOA era nosso parceiro enquanto entidade formadora, pelo que, detinha a responsabilidade do recrutamento e selecção dos formadores, motivo pelo qual, não se referem aqui quaisquer actividades relativas a esse aspecto.

Os cursos eram compostos por 5 (cinco) módulos de formação de base e 25 (vinte e cinco) módulos de formação tecnológica sendo que, conforme a carga horária de cada módulo, era necessário um controlo rigoroso das horas ministradas para que a execução física do projecto foi sempre respeitada. Era esta a função do cronograma, uma vez que permitia uma actualização constante das horas já ministradas e das horas em falta.

O horário da formação era das 9 horas às 13 horas, sendo que os formandos tinham uma tolerância na hora de entrada de 15 minutos e faziam um intervalo de também 15 minutos às 11 horas. Às 13 horas iniciava-se o período de almoço, devendo os formandos retornar à sala de formação às 14 horas, tendo uma tolerância de 15

¹⁷ Ver anexo 8.

¹⁸ Ver anexo 9.

¹⁹ Ver anexo 10.

minutos para entrar. Às 15:30 realiza-se um intervalo de 15 minutos e às 17 horas terminava a formação. Os cursos eram ministrados todos os dias úteis, tendo uma carga diária de 7 horas e semanal de 35 horas.

Ao elaborar o horário da formação, era necessário ter em conta as disponibilidades dos formadores, pelo que, era-lhes solicitado que preenchessem o chamado mapa das disponibilidades²⁰ com cerca de um mês de antecedência e relativo ao trimestre seguinte. Com este mapa e com o cronograma foi-me possível elaborar os horários dos dois CEFA trimestralmente sem sobressaltos.

III. 1.6. PREPARAÇÃO DOS PAGAMENTOS MENSAIS

Uma actividade que desempenhei desde o início dos cursos em Dezembro de 2008 foi a preparação dos pagamentos mensais inerentes ao projecto, nomeadamente, formandos, formadores, mediadores, equipa de gestão, salas de formação, etc. Assim, começava uma semana antes do final do mês a preparar a contagem das horas de formação, a verificar a assiduidade dos formandos e a elaborar os cálculos necessários recorrendo a mapas de Excel²¹. Uma vez feitas as contas, preparava as ordens de pagamento²² (que iriam ser assinadas pela Comissão Directiva autorizando o pagamento daquela despesa) e elaborava também os recibos²³ que os formandos e formadores deveriam assinar.

III. 1.7. GESTÃO DA PLATAFORMA SIGO E SIIFSE

O Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO) é uma plataforma *online* que integra toda a oferta formativa e educativa a nível nacional. Aquando das candidaturas dos CEFA a financiamento o IED submeteu os cursos a homologação pedagógica através do SIGO. Uma vez aprovados os dois CEFA foi necessário actualizar esta plataforma, inserindo a identificação dos formandos e formadores que integraram o projecto. Esta actividade foi levada a cabo por mim e pelo Gestor do Projecto e consistiu no preenchimento das seguintes tabelas:

²⁰ Ver anexo 11.

²¹ Ver anexo 12.

²² Ver anexo 13.

²³ Ver anexo 14.

Fig. 7: Tabela de identificação dos formandos inscritos no SIGO

Identificação das Entidades Envolvidas	Identificação do Curso	Enquadramento da Oferta Formativa	Plano Curricular	Alunos/Formandos	RH/Formadores	Organização do Curso	
Alunos/Formandos							
Nome	Dt. Nasc.	Género	Nacionalidade	Nº Doc. Id.	Escolaridade	CNO	Estado
Maria Angelina da Piedade José Manita	07-03-1971 0:00:00	Feminino	Portugal	10743097	6º Ano		Em formação
Maria Juliana Rodrigues Ribeiro Almeida	02-02-1958 0:00:00	Feminino	Portugal	5612403	6º Ano		Em formação
Francelina de Jesus Pereira Safaneta Carvalheira	11-09-1965 0:00:00	Feminino	Portugal	9650395	6º Ano		Em formação
Margarida Maria Prates Feiteira Basílio	02-05-1963 0:00:00	Feminino	Portugal	6584471	6º Ano		Em formação
Deolinda Angelina do Rosário da Luz Santos	15-11-1972 0:00:00	Feminino	Portugal	10335412	6º Ano		Em formação
Maria Joana Bernardes Barreiros Marques	20-12-1948 0:00:00	Feminino	Portugal	2378222	6º Ano		Em formação
Jacinto José Torres Soares	09-11-1958 0:00:00	Masculino	Portugal	8272781	8º Ano		Inscrito
Rui Salvador Oliveira Pateiro	25-02-1988 0:00:00	Masculino	Portugal	13581646	6º Ano	CNO da Fundação Alentejo	Em formação
Francisco Maria Castro Martins da Cunha Reis	01-09-1989 0:00:00	Masculino	Portugal	13348288	6º Ano	CNO do Agrupamento de Escolas de Estremoz	Em formação
José Manuel D'Assunção Mendes	11-07-1965 0:00:00	Masculino	Portugal	7832123	6º Ano		Em formação
12							

Fonte: Guia de Acesso ao Secundário – área reservada ao IED - SIGO

Fig. 8: Tabela de identificação dos formadores inscritos no SIGO

Identificação das Entidades Envolvidas	Identificação do Curso	Enquadramento da Oferta Formativa	Plano Curricular	Alunos/Formandos	RH/Formadores	Organização do Curso
Recursos Humanos/Formadores						
Tipo	Nome	Sexo	Área Competência	Habilitações	CAP	Experiência
Formador	Maria de Jesus Canelas Candeias	Feminino	Formação Tecnológica - UFCD: 3536/3537	Licenciatura em Psicologia Clínica; Especialização em Psicoterapeuta (Sociedade Portuguesa de Psicoterapia); Formadora Profissional;	<input checked="" type="checkbox"/>	Psicóloga Clínica no Agrupamento de Escolas EB2/3 Avelar Brotero; Psicóloga no apoio a jovens e adultos no âmbito das Novas Oportunidades no Agrupamento de Escolas Avelar Brotero; Clínica Privada em Lisboa, na Policlínica do Areiro sita na Avenida Guerra Junqueiro, nº 15 em Lisboa; Experiência Profissional em regime de voluntariado (Comunidade Vida e Paz, trabalho de apoio aos sem abrigo em Lisboa; Apoio a Grupo de Alcoólicos Anónimos /grupo de Évora; Associação Chão dos Meninos/Évora /Apoio psicopedagógico a crianças em risco); Organizadora - Workshop: "Conversas em torno da Pedofilia" (Universidade de Évora); o Congresso Internacional da Inteligência Humana (Universidade de Évora); III Jornadas de Psicologia do Centro de Saúde de Montemor-o-Novo;
	Maria da			(1989) Licenciatura em Ensino de Biologia e		Cargos desempenhados: Directora de Turma Delegada de Grupo de Ciências Naturais do 3ºciclo Coordenadora das provas de aferição Directora de instalações do laboratório de Ciências Naturais Coordenadora da área não disciplinar de Área de Projecto Coordenadoras do Clube de Educação Sexual Coordenei o projectos da Área-Escola Experiência Profissional: (1988/1989) Professora Estagiária na Escola Severim de Faria em Évora (1989/1990) Professora Contratado na Escola Secundária de André de Gouveia em Évora. Neste ano lectivo leccionei, para além de outras disciplinas, a disciplina de Noções Básicas de Saúde, a 3 turmas do 11º ano (1990/1992) Professora do Quadro da Escola Secundária de Tavira Neste ano lectivo leccionei, para

Fonte: Guia de Acesso ao Secundário – área reservada ao IED - SIGO

O Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu (SIIFSE) visa apoiar a gestão, o acompanhamento e a avaliação da execução do QREN e dos Programas Operacionais no âmbito do FSE. Assim, este projecto co-financiado pelo Estado Português e pelo FSE enquadra-se no Eixo 2 do POPH/QREN e é gerido pelo SIIFSE ao nível da execução física e da execução financeira. A gestão do SIIFSE faz-se assim de forma regular actualizando as horas/dias de formação ministrados mensalmente e submetendo pedidos de reembolso bimensalmente, pedidos de reembolso intermédio no final de cada ano civil e pedidos de saldo final no fim do projecto.

III. 1.8. ELABORAÇÃO DE PEDIDOS DE ALTERAÇÃO E DE PEDIDOS DE REEMBOLSO

No que diz respeito aos Pedidos de Alteração e de Reembolso a minha colaboração foi mais passiva, prestando somente assistência ao Gestor do Projecto. Os Pedidos de Alteração são alterações à candidatura inicialmente submetida, ou seja, detectam-se os aspectos que necessitam ser alterados, como as datas, as horas de formação, os locais da formação, etc., e submete-se um Pedido de Alteração em sede SIIFSE. Este Pedido origina um Termo de Responsabilidade que deve ser enviado para a autoridade de gestão do POPH devidamente assinado pelo Presidente e reconhecido pelos notários com poderes para o acto.

Relativamente aos Pedidos de Reembolso estes são por norma submetidos bimensalmente até ao dia 10 do mês seguinte ao período em execução. O próprio SIIFSE disponibiliza um template²⁴ que deve ser preenchido pela entidade de acordo com os documentos de despesa e de pagamento devidamente trabalhados pela contabilidade. Dado o volume de informação pedida pela unidade de gestão do POPH, os Pedidos de Reembolso são por norma muito trabalhosos e devem ser alvo de várias revisões.

²⁴ Ver anexo 15.

III. 1.9. ACOMPANHAMENTO DOS DOSSIERS TÉCNICO PEDAGÓGICOS

Uma outra actividade que desenvolvi no IED foi, em coordenação com os Mediadores no local da formação, a organização o Dossier Técnico Pedagógico (DTP) de ambos os cursos. O DTP tem de estar de forma permanente no local de formação e obedece a um conjunto de requisitos definidos no artigo 32º do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007 de 10 de Dezembro. A partir do Índice²⁵ do DTP fui organizando e criando os restantes instrumentos, como as fichas de presença²⁶ e sumário²⁷, os planos de sessão²⁸, as fichas de ocorrências²⁹, etc., até ao momento em que os Mediadores puderam começar a fazer a sua gestão e actualização de forma autónoma no local da formação.

III. 2. OUTRAS ACTIVIDADES PONTUAIS

Fig. 9: Site do IED



Fonte: Print Screen do site do IED – www.ed-pt.org

A gestão do site do IED foi feita por mim durante o período de estágio. Para tal, aprendi a utilizar o programa *Microsoft Front Page*, ferramenta de administração de websites, e procedi a actualizações pontuais que me foram sendo solicitadas.

²⁵ Ver anexo 16.

²⁶ Ver anexo 17.

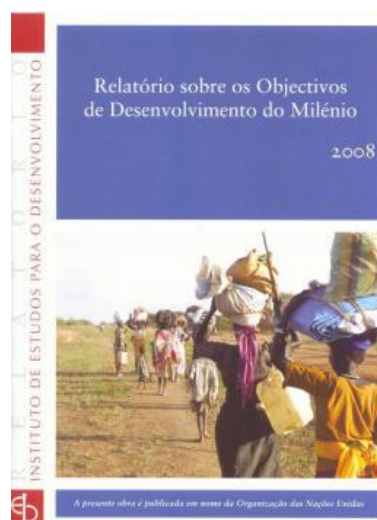
²⁷ Ver anexo 18.

²⁸ Ver anexo 19.

²⁹ Ver anexo 20.

Colaborei na edição dos Relatórios das Nações Unidas – Objectivos de Desenvolvimento do Milénio 2008 e *World Economic and Social Survey* 2008. O meu apoio foi essencialmente na revisão das provas enviadas pela gráfica e nos contactos entre a gráfica, a Direcção do IED e o United Nations Regional Information Centre (UNRIC)³⁰.

Fig. 10: Capa do Relatório



Fonte: Digitalização da capa do Relatório

Fig. 11: Logótipo dos ODD 09



Fonte:

<http://www.diasdodesenvolvimento.org/dotnetnuke/default.aspx>

Preparei a participação do IED na 2ª Edição dos Dias do Desenvolvimento que se realizou a 28 e 29 de Abril de 2009. No período de estágio participei nas reuniões preparatórias promovidas pelo IPAD e com o apoio de outras colegas estagiárias do IED, comecei a preparar a decoração do stand do IED.

³⁰ Em português – Centro Regional de Informação das Nações Unidas

ANÁLISE SWOT

Strengths – Forças

Fui muito bem recebida no IED que me proveu todas as condições físicas e materiais de que necessitei para o desempenho das minhas funções.

O orientador profissional acompanhou os avanços das minhas actividades, propondo alterações quando era necessário, mas dando-me bastante espaço para que pudesse escolher os meus próprios caminhos e desenvolver as minhas próprias metodologias.

As minhas sugestões e ideias foram sempre acolhidas com seriedade e sempre que se verificaram exequíveis o IED colocou-as em prática.

A experiência profissional no IED fez-me crescer enquanto pessoa e enquanto profissional.

Weaknesses – Fraquezas

O IED enquanto ONGD sem fins lucrativos não tem autonomia/independência financeira, ou seja, está sempre muito dependente de aprovações externas, financiamento de terceiros e reembolsos de despesas pagas. Este factor limita inúmeras vezes boas iniciativas dos seus colaboradores.

Por outro lado, o IED não tem recursos humanos suficientes que lhe possam assegurar a criação de novos projectos e candidaturas devido á falta de verbas, ou seja, a causa é ao mesmo tempo o efeito do problema.

Opportunities – Oportunidades

Do estágio realizado no IED surgiram duas importantes oportunidades que derivaram directamente do período em que colaborei com a Instituição.

A primeira delas foi o facto de no final do estágio ter sido convidada a integrar a equipa do projecto – Cursos de Educação e Formação de Adultos, da qual ainda hoje faço parte e neste seguimento me ter sido proposto um Contrato a Termo Certo com possibilidade de renovação.

A segunda grande oportunidade deriva do estudo que agora concluo e apresento – ciclo de projectos das ONGD. No seguimento deste estudo o IED propôs-me que elaborasse um curso de formação sobre a temática e que produzisse os respectivos referenciais e manuais a fim de poder ministrar o curso – enquanto formadora – e com base nos meus próprios resultados.

Threats – Ameaças

No início do estágio tive dificuldade em adaptar o meu plano de actividades à realidade. Demorei algum tempo a perceber que era demasiado ambicioso e isso constrangeu o desenvolvimento do estágio, uma vez que perdi algum tempo a realizar investigações e pesquisas desnecessárias.

Outra questão com que me deparei foi a necessidade quase imediata de ter de me envolver no projecto – Cursos de Educação e Formação de Adultos. A conjugação desta colaboração com o estudo acerca do financiamento de projectos de cooperação/ ciclo de projectos de ONGD foi de facto difícil.

BIBLIOGRAFIA

1. Abrantes, Maria Luísa Perdigão (1994) *Relações Económicas Internacionais – A Cooperação ACP/CE*. Tese de Mestrado em Ciências Jurídico Económicas da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.
2. Bishop, Claire (2002), *Guia Técnico da Gestão do Ciclo de Projecto*. Roma: Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO).
3. Blackman, Rachel (2003), *ROOTS 5 - Gestão do ciclo de projetos*. Inglaterra: Tearfund.
4. Comissão Europeia (1997), “*Livro verde*” sobre as relações entre a União Europeia e os países ACP no limiar do século XXI.” Luxemburgo: Serviços das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
5. Dearden, Philip et al (orgs), (2002), *Tools for Development - A handbook for those engaged in development activity*. s. l.: Department for International Development.
6. Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, *Diário da República, 1.ª série — N.º 237 — 10 de Dezembro de 2007*.
7. European Commission (2004), *Aid Delivery Methods, Volume 1, Project Cycle Management Guidelines*. Brussels: European Commission.
8. Landim, Leilah (2002), “Múltiplas Identidades das ONGs”, in Haddad, Sérgio (org), *ONGs e Universidades: Desafios para a Cooperação na América Latina*. São Paulo: Abong, 17-50.
9. Portaria nº 230/2008, *Diário da República, 1.ª série — N.º 48 — 7 de Março de 2008*.

10. República de Angola – Governo de Unidade e Reconciliação Nacional (2005), *Estratégia de Combate à Pobreza*. Angola: Ministério do Planeamento.
11. Spreckley, Freer (2006), *Project Cycle Management Toolkit*. England: Local Livelihoods Ltd.

WEBGRAFIA

12. Branco, Alberto Manuel Vara (2006), *África: um continente em mutação. A terceira vaga de transições democráticas e alguns do Impactos políticos da globalização em estados não-democráticos*. Millenium – Revista do ISPV – Nº 32. Consultado a 19 de Junho de 2010.
<<http://www.ipv.pt/millenium/Millenium32/default.htm>>
13. Centro de Documentação Europeia – Serviços da Universidade de Coimbra, (s.d.), “Tratado de Roma – Parte IV”. Consultado a 20 de Junho de 2010.
<<http://dupond.ci.uc.pt/CDEUC/TRIV.HTM>>.
14. EUROPA – Sínteses de Legislação (2009), “Acordo de Cotonou”. Consultado a 20 de Julho de 2010.
<http://europa.eu/legislation_summaries/development/african_caribbean_pacific_states/r12101_pt.htm>
15. EUR-Lex (s.d.), “2000/483/CE: Acordo de parceria entre os estados de África, das Caraíbas e do Pacífico e a Comunidade Europeia e os seus Estados-Membros assinado em Cotonu, em 23 de Junho de 2000 - Protocolos - Acta final – Declarações”. Consultada a 27 de Julho de 2010.
<[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:22000A1215\(01\):PT:NOT](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:22000A1215(01):PT:NOT)>
16. Fernandes, João José (2005), *A sociedade civil e as ONG na cooperação portuguesa*, XXIII Conferência Internacional de Lisboa. Consultado a 27 de Julho de 2010.
<<http://www.ieei.pt/post.php?post=90>>

- 17.** International Monetary Fund, (2010), Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP). Consultado a 04 de Julho de 2010.
< <http://www.imf.org/external/np/prsp/prsp.asp>>
- 18.** O Correio – A Revista das Relações e Cooperação entre África, Caraíbas e Pacífico e a União Europeia. Consultado 20 de Junho de 2010.
<<http://www.acp-eucourier.info/Pagina-inicial.9.0.html?&L=3>>
- 19.** Site da Direcção Geral do Desenvolvimento
Consultado a 20 de Junho de 2010
<http://ec.europa.eu/development/index_en.cfm>
- 20.** Site do Instituto de Estudos para ao Desenvolvimento
Consultado a 27 de Julho de 2010, <www.ied-pt.org>
- 21.** Sound Planning, Inovação na Gestão de Projectos (s.d.), “O Produto”. Consultado a 27 de Junho de 2010.
<http://www.soundplanning.com.pt/index.php?pid=get_page&page_id=2419>
- 22.** United Nations (s.d.), “Chapter X: The Economic and Social Council: Charter of the United Nations”. Consultado a 27 de Julho de 2010.
<<http://www.un.org/en/documents/charter/chapter10.shtml>>

LISTA DE FIGURAS	
Fig. 1: Ciclo de projecto das ONGD	Pág. 11
Fig. 2: <i>Project Cycle Management</i>	Pág. 12
Fig. 3: Mapa de Angola	Pág. 13
Fig. 4: Árvore de Problemas	Pág. 19
Fig. 5: Árvore de Objectivos	Pág. 21
Fig. 6: Selecção de Estratégias	Pág. 23
Fig. 7: Tabela de identificação dos formandos inscritos no	Pág. 60
Fig. 8: Tabela de identificação dos formadores inscritos no	Pág. 60
Fig. 9: Site do IED	Pág. 62
Fig. 10: Capa do Relatório sobre os ODM 2008	Pág. 63
Fig. 11: Logótipo dos ODD 2009	Pág. 63

LISTA DE TABELAS	
Tabela 1: Identificação de <i>Stakeholders</i>	Pág. 25/27
Tabela 2: Configuração da MEL	Pág. 29
Tabela 3: Modo de preenchimento da MEL	Pág. 32
Tabela 4: Matriz de Enquadramento Lógico	Pág. 33/38
Tabela 5: Cronograma	Pág. 48
Tabela 6: Cronograma dos Recursos Humanos	Pág. 49
Tabela 7: Resumo dos Custos	Pág. 50
Tabela 8: Orçamento detalhado	Pág. 51

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Lista dos Países e Territórios Ultramarinos

Anexo 2 - Lista dos Estados Africanos de Malgache Associados

Anexo 3 - Lista dos Países de África, Caraíbas e Pacífico

Anexo 4 – Folheto promocional dos Cursos EFA

Anexo 5 – Cartaz promocional dos Cursos EFA

Anexo 6 – Ficha de Inscrição dos Formandos dos Cursos EFA

Anexo 7 – Mapa de execução financeira dos Cursos EFA

Anexo 8 – Contrato de Formação Profissional dos Cursos EFA

Anexo 9 – Horário dos Cursos EFA

Anexo 10 – Cronograma dos Cursos EFA

Anexo 11 – Mapa de Disponibilidades dos Formadores dos Cursos EFA

Anexo 12a – Mapa Mensal de Pagamentos aos Formandos dos Cursos EFA

Anexo 12b – Mapa Mensal de Pagamentos aos Formadores dos Cursos EFA

Anexo 13 – Ordem de Pagamento dos Cursos EFA

Anexo 14 – Recibo tipo dos Formandos dos Cursos EFA

Anexo 15 – Template do Pedido de Reembolso dos Cursos EFA

Anexo 16 – Índice do Dossier Técnico Pedagógico dos Cursos EFA

Anexo 17 – Folha de Presenças dos Cursos EFA

Anexo 18 – Folha de Sumários dos Cursos EFA

Anexo 19 – Plano de Sessão dos Cursos EFA

Anexo 20 – Ficha de Ocorrência dos Cursos EFA

Anexo 1 - Lista dos Países e Territórios Ultramarinos³¹

- 1.** Antilhas Neerlandesas
 - 2.** Aruba
 - 3.** Bermudas
 - 4.** Ilhas Virgens britânicas
 - 5.** Ilhas Caimans
 - 6.** Ilhas Turcas e Caiques
 - 7.** Montserrat
 - 8.** Pitcairn
 - 9.** Ilhas Wallis e Futuna
 - 10.** Nova Caledónia
 - 11.** Polinésia Francesa
 - 12.** Mayotte
 - 13.** Território britânico do Oceano Índico
 - 14.** Gronelândia
 - 15.** São Pedro e Miquelon
 - 16.** Geórgia do Sul e ilhas Sandwich do Sul
 - 17.** Ilhas Malvinas-Falkland
 - 18.** Santa Helena
 - 19.** Território Antártico britânico
 - 20.** Terras austrais e antárticas francesas
-

³¹ Fonte: O Correio – A Revista das Relações e Cooperação entre África, Caraíbas e Pacífico e a União Europeia (<http://www.acp-eucourier.info/index.php?id=25&L=3>)

Anexo 2 - Lista dos Estados Africanos de Malgache Associados³²

- 1. Benim (então Daomé)**
 - 2. Burundi**
 - 3. Camarões**
 - 4. República Centro Africana**
 - 5. Chade**
 - 6. Congo**
 - 7. Gabão**
 - 8. Costa do Marfim**
 - 9. Madagáscar**
 - 10. Mali**
 - 11. Mauritânia**
 - 12. Níger**
 - 13. Ruanda**
 - 14. Senegal**
 - 15. Somália**
 - 16. Togo**
 - 17. Alto Volta (actual Burquina Fasso)**
 - 18. Zaire**
-

³² Fonte: ABRANTES, 1994: 12

Anexo 3 - Lista dos Países de África, Caraíbas e Pacífico ³³

1. Angola	2. Benim	3. Botsuana
4. Burquina Faso	5. Burundi	6. Camarões
7. Cabo Verde	8. República Centro-Africana	9. Chade
10. Comores	11. Congo-Brazzaville	12. Congo-Kinshasa
13. Costa do Marfim	14. Jibuti	15. Guiné Equatorial
16. Eritreia	17. Etiópia	18. Gabão
19. Gambia	20. Gana	21. Guiné
22. Guiné-Bissau	23. Quênia	24. Lesoto
25. Libéria	26. Madagáscar	27. Malavi
28. Mali	29. Mauritânia	30. Maurícia
31. Moçambique	32. Namíbia	33. Níger
34. Nigéria	35. Ruanda	36. São Tomé e Príncipe
37. Senegal	38. Seicheles	39. Serra Leoa
40. Somália	41. África do Sul	42. Sudão
43. Suazilândia	44. Tanzânia	45. Togo
46. Uganda	47. Zâmbia	48. Zimbabué
49. Antígua e Barbuda	50. Baamas	51. Barbados
52. Belize	53. Cuba	54. Domínica
55. República Dominicana	56. Granada	57. Guiana
58. Haiti	59. Jamaica	60. São Cristóvão e Neves
61. Santa Lúcia	62. São Vicente e Grenadinas	63. Suriname
64. Trindade e Tobago	65. Ilhas Cook	66. Timor-Leste
67. Fiji	68. Quiribáti	69. Ilhas Marshall
70. FS Micronésia	71. Nauru	72. Niue
73. Palau	74. Papua-Nova Guiné	75. Samoa
76. Ilhas Salomão	77. Tonga	78. Tuvalu
79. Vanuatu		

³³ Fonte: O Correio – A Revista das Relações e Cooperação entre África, Caraíbas e Pacífico e a União Europeia (<http://www.acp-eucourier.info/index.php?id=25&L=3>)

