

MANUAL DE GESTÃO DO CICLO DO PROJETO – GUIÃO DE ATIVIDADES PRÁTICAS

Programa de Formação Avançada para ANEs



[Escreva texto]

FICHA TÉCNICA

Texto: Vitor Dionizio

Vítor Manuel Dionizio, nascido a 18 de Outubro de 1950, Licenciado em Economia pelo Instituto Superior de Economia de Lisboa (ISEG), 1974, residente em Turim, Itália, é consultor independente na área da economia e finanças públicas. Detém vasta experiência como Organizador de formação e formador no domínio de Gestão do Ciclo do Projecto (GCP), sendo Formador do pessoal da Comissão Europeia em ‘Gestão do Ciclo do Projecto’ e ‘Modalidades de Ajuda Externa’ (2002-2010). A sua experiência como formador atinge também domínios como avaliação de programas e projectos na óptica socioeconómica e avaliação de desempenho de programas. Desempenhou funções de direcção e coordenação em organizações públicas e privadas, designadamente a Direcção de Serviços de Planeamento do Departamento Central de Planeamento do Ministério do Planeamento e Administração do Território (entre 1990 e 1993) e a Direcção do Departamento de Economia e de Sistemas de Informação da CESO CI - Consultores Internacionais (de 1993 a 1996).

Revisão: Ana Teresa Forjaz
Data: Março 2012

O PAANE - Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvolvimentu*” é um programa financiado pela União Europeia no âmbito do 10º FED. Este Programa, sob tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades, é implementado através da assistência técnica de uma Unidade de Gestão de Programa gerida pelo consórcio IMVF / CESO CI.

O PAANE, no âmbito do reforço de capacidades dos Actores Não Estatais (ANEs) Guineenses, conta com 2 Programas de Formação: **I. Programa de Formação Inicial para ANEs; II. Programa de Formação Avançada para ANEs**

O presente Manual faz parte do **Programa de Formação Avançada para ANEs**.

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO.....	4
ATIVIDADE 1: ANALISAR OS ATORES ECONÓMICOS E SOCIAIS.....	5
ATIVIDADE 2: ANALISAR OS PROBLEMAS.....	6
ATIVIDADE 3: ANALISAR OS OBJETIVOS E A ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO	7
ATIVIDADE 4: ELABORAR O QUADRO LÓGICO DO PROJETO	8
ATIVIDADE 5: DEFINIR OS INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROJETO	9
ATIVIDADE 6: IDENTIFICAR OS FATORES EXTERNOS E OS RISCOS DO PROJETO.....	10
ATIVIDADE 7: ELABORAR E UTILIZAR UM DIAGRAMA DE ATIVIDADES DO PROJETO	11
ATIVIDADE 8: ELABORAR O ORÇAMENTO DO PROJETO A PARTIR DA MATRIZ LÓGICA.....	12
ATIVIDADE 9: ELABORAR UMA ANÁLISE DE RISCO DO PROJETO.....	13
ATIVIDADE 10: UTILIZAR OS INSTRUMENTOS PARA O SEGUIMENTO FÍSICO E FINANCEIRO DO PROJETO	14
ATIVIDADE 11: APLICAR OS CRITÉRIOS E AS TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DESEMPENHO DE PROJETOS	15
ESTUDO DE DIAGNÓSTICO	16
QUADRO 1: Matriz dos Actores Económicos e Sociais.....	18
QUADRO 2 : Matriz Lógica do Projeto.....	19
QUADRO 3: Cronograma de Actividades	20
QUADRO 4: Orçamento do Projeto.....	21
QUADRO 5: Matriz de Gestão do Risco	22
QUADRO 6A: Seguimento das Actividades	23
QUADRO 6B: Tabela de Seguimento Físico	24
QUADRO 7: Tabela de Seguimento Financeiro	25

APRESENTAÇÃO

O presente documento serve de orientação à elaboração de um projeto segundo a metodologia do Quadro Lógico, na base de pequenos Grupos de Trabalho.

O método é realizado por fases sucessivas, sendo cada fase introduzida através das atividades apresentadas neste documento. Assim, cada Grupo de Trabalho terá a oportunidade de realizar cada uma das fases essenciais ao desenho do projeto.

No anexo a este documento, apresenta-se um texto que descreve o diagnóstico de uma situação problemática, a qual pode justificar a realização de um projeto tendo em vista a resolução parcial ou total dos problemas identificados. Inclui-se ainda no anexo, um conjunto de ‘templates’ que servem de apoio a cada fase do processo de desenho do projeto.

As sessões de trabalho pretendem simular um Seminário de concepção de um projeto, no qual estão representados alguns atores-chave. O output final é uma matriz lógica onde estão representados os elementos essenciais do projeto.

A realização das atividades propostas neste documento encontram suporte teórico e metodológico no Manual do Ciclo do Projeto editado separadamente.

ATIVIDADE 1: ANALISAR OS ATORES ECONÓMICOS E SOCIAIS

OBJECTIVO:

Desenvolver ou reforçar a compreensão do conceito e do papel dos atores sociais e económicos relevantes para o projeto, assegurando deste modo que os interesses e/ou necessidades desses atores são analisados e eventualmente considerados no desenvolvimento do projeto.

ORGANIZAÇÃO:

1. O conceito de ‘ator’ é apresentado na sessão plenária.
2. Os participantes dividem-se em pequenos Grupos de Trabalho
3. Toma-se como base de trabalho o formato de Matriz de Análise dos Atores (**Quadro 2**)
4. Cada Grupo de Trabalho escolhe e analisa apenas um ator.
5. A Matriz dos Atores resultará da consolidação dos contributos dos Grupos de Trabalho

SUGESTÕES:

1. Com base na descrição do problema em Anexo, listar todos os atores potenciais.
2. Identificar os atores mais diretamente afetados, positiva ou negativamente, pelo projeto

DURAÇÃO: 45 MINUTOS

ATIVIDADE 2: ANALISAR OS PROBLEMAS

Objectivo:

Saber identificar o problema principal ao qual o projeto pretende dar, parcial ou totalmente, uma solução. Neste contexto, saber hierarquizar os problemas segundo uma relação de causa-efeito.

Organização:

1. Os participantes dividem-se em pequenos Grupos de Trabalho
2. A cada Grupo é distribuído um conjunto de cartões e marcadores
3. Cada Grupo identifica os problemas a partir da análise de diagnóstico apresentada em Anexo, e escreve um problema em cada cartão
4. Seguidamente constrói uma árvore de problemas através de um método iterativo, identificando os problemas-causa e os problemas-efeito
5. A Árvore de Problemas é apresentada ao plenário.

Sugestões:

6. Identificar o ‘problema principal’. Verificar se está bem identificado e formulado
7. Identificar os problemas que são a causa provável do problema principal. Verificar se estão bem identificados
8. Identificar os problemas que são a consequência do problema principal. Verificar se estão bem identificados.
9. Estabelecer a hierarquia final dos problemas e testar as relações de causa-efeito.

Duração: 45 MINUTOS

ATIVIDADE 3: ANALISAR OS OBJETIVOS E A ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO

Objectivo:

Compreender o processo de transformação dos problemas em objetivos e saber como formular uma estratégia de intervenção.

Organização:

1. Num primeiro passo, cada Grupo de Trabalho formula os objetivos e constrói a respetiva árvore.
2. A árvore de objetivos é apresentada em plenário
3. Num segundo passo, cada Grupo discute qual a estratégia de intervenção que preconiza e apresenta-a em plenário

Sugestões:

1. Na sua formulação, os objetivos devem traduzir a noção de uma situação futura desejada. O objetivo principal deve expressar os benefícios esperados para os beneficiários.
2. Na seleção da estratégia, deve-se ter em conta o mandato do projeto, os recursos financeiros disponíveis para o projeto, bem como outras iniciativas em curso ou prováveis.

Duração: 30 MINUTOS

ATIVIDADE 4: ELABORAR O QUADRO LÓGICO DO PROJETO

Objectivo:

Saber como elaborar uma matriz lógica de projeto tendo em conta a respetiva hierarquia de objetivos.

Organização:

1. Em plenário faz-se uma apresentação da estrutura do quadro lógico, bem como a relação entre a árvore de objetivos e a matriz lógica.
2. Cada Grupo de Trabalho, inicia o preenchimento da matriz, inscrevendo os vários níveis de objetivos.
3. Cada Grupo escolhe um Resultado e lista as respetivas atividades principais.

Sugestões:

1. A nível de cada Grupo de Trabalho verificar: i) a lógica vertical da matriz; ii) a formulação correta dos objetivos e das atividades; iii) a referenciação numérica da cadeia de objetivos.
2. Verificar se o modo como o Objetivo Específico está formulado, descreve claramente os benefícios esperados para o grupo alvo, e se os Resultados exprimem claramente os ‘serviços’ ou ‘produtos’ a criar pelo projeto e dentro do controlo da gestão do projeto.

Duração: 30 MINUTOS

ATIVIDADE 5: DEFINIR OS INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROJETO

Objectivo:

Saber definir indicadores de desempenho, bem como identificar as respetivas fontes de verificação, reconhecendo a importância de se estabelecerem medidas qualitativas e quantitativas que permitam estabelecer as bases de um bom sistema de seguimento e uma boa fundamentação para a futura avaliação do projeto.

Organização:

1. Em plenário faz-se uma apresentação do conceito de indicador bem como da respetiva tipologia
2. Cada Grupo de Trabalho faz uma proposta de indicadores para os objetivos globais, objetivo específico e um dos Resultados do projeto.
3. Para cada indicador, os Grupos de Trabalho identificam as respetivas fontes de informação
4. **Os Grupo de Trabalho apresentam as suas propostas em plenário.**

Sugestões:

1. Fazer uma clara distinção entre indicadores de impate, de resultado e de realização.
2. Testar a lógica horizontal da matriz do projeto

Duração: 50 MINUTOS

ATIVIDADE 6: IDENTIFICAR OS FATORES EXTERNOS E OS RISCOS DO PROJETO

Objectivo:

Compreender o significado de ‘fatores externos’, bem como o modo como são determinados, e o seu papel crítico quando se avaliam os fatores de sucesso de um projeto.

Organização:

1. Em plenário faz-se uma apresentação do conceito de ‘fator externo’ e da respetiva tipologia
2. Cada Grupo de Trabalho identifica os fatores externos associados aos objetivos globais, objetivo específico e ao respetivo Resultado.
3. Os Grupo de Trabalho apresentam em plenário os fatores externos identificados.

Sugestões:

1. Partir da árvore de objetivos como base de trabalho para a identificação dos fatores externos.
2. Considerar em particular outras intervenções que foram deixadas fora da estratégia, e que podem influir no sucesso do projeto.

Duração: 40 MINUTOS

ATIVIDADE 7: ELABORAR E UTILIZAR UM DIAGRAMA DE ATIVIDADES DO PROJETO

Objectivo:

Saber como elaborar um diagrama de atividades do projeto e utilizá-lo durante o processo de seguimento do projeto.

Organização:

1. Em plenário faz-se uma apresentação da estrutura e conteúdo de um diagrama de atividades
2. Cada Grupo de Trabalho elabora um diagrama de Gantt para as atividades anteriormente selecionadas e relativas ao respetivo Resultado.
3. Utilizar o formato apresentado no Anexo (Quadro 3)

Sugestões:

1. O diagrama de atividades do projeto resultará da consolidação de todos os diagramas parciais elaborados pelos Grupos de Trabalho.
2. Ter em conta que as atividades devem estar sempre ligadas aos Resultados da matriz lógica.
3. Sublinhar a importância da articulação entre as diversas atividades na planificação geral do projeto
4. As atividades devem ser formuladas com o verbo no infinito para traduzir melhor a noção de 'ação'
5. Deve-se ter em conta a diferença entre o diagrama de atividades para efeitos de planeamento e o diagrama de atividades para o seguimento do projeto

Duração: 45 MINUTOS

ATIVIDADE 8: ELABORAR O ORÇAMENTO DO PROJETO A PARTIR DA MATRIZ LÓGICA

Objectivo:

Saber como elaborar um orçamento de projeto a partir dos respetivos Resultados e Atividades

Organização:

1. Em plenário faz-se uma apresentação da estrutura de um orçamento de projeto
2. Cada Grupo de Trabalho um orçamento (parcial) para o respetivo Resultado e grupo de atividades
3. Utilizar o formato de quadro apresentado em Anexo (Quadro 4)

Sugestões:

1. O orçamento do projeto resultará da consolidação de todos os orçamentos parciais elaborados pelos grupos de trabalho.
2. Considerar como hipóteses preços unitários e unidades fictícias apenas para efeitos de ilustração.

Duração: 45 MINUTOS

ATIVIDADE 9: ELABORAR UMA ANÁLISE DE RISCO DO PROJETO

Objectivo:

Saber fazer uma análise de risco, e como utilizar os resultados da análise no seguimento do projeto

Organização:

1. Em plenário apresentam-se os conceitos principais da análise de risco
2. Os Grupos de Trabalho preenchem uma matriz de análise de risco, segundo o formato **apresentado em Anexo (Quadro 5)**

Sugestões:

1. Começar por tipificar os riscos
2. Partir dos ‘factores externos’ da matriz lógica

Duração: 45 MINUTOS

ATIVIDADE 10: UTILIZAR OS INSTRUMENTOS PARA O SEGUIMENTO FÍSICO E FINANCEIRO DO PROJETO

Objectivo:

Saber utilizar os principais instrumentos para o acompanhamento de um projeto.

Organização:

1. Em plenário apresentam-se os principais instrumentos de seguimento de um projeto
2. Os Grupos de Trabalho simulam uma situação possível, fazendo o ponto de situação da execução do projeto no final do primeiro semestre, utilizando para o efeito os quadros em Anexo (Quadros 6 e 7).

Sugestões:

1. Com base no planeamento das atividades anteriormente realizado, bem como no respectivo planeamento financeiro, cada Grupo de Trabalho analisa o ponto de situação da implementação das atividades do projeto
2. Considerar apenas as atividades do Resultado anteriormente selecionado pelo Grupo de Trabalho.

Duração: 45 MINUTOS

ATIVIDADE 11: APLICAR OS CRITÉRIOS E AS TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DESEMPENHO DE PROJETOS

Objectivo:

Saber como interpretar e aplicar os critérios de avaliação numa hipotética avaliação do projeto

Organização:

3. Em plenário apresentam-se os critérios de avaliação habitualmente utilizados.
4. Os Grupos de Trabalho simulam uma avaliação do projeto e aplicam os critérios de avaliação pertinentes.

Sugestões:

3. Sugere-se a título de exemplo, que o projeto será sujeito a uma avaliação intermédia, devendo a utilização dos critérios de avaliação ter em conta esse tipo de avaliação

Duração: 45 MINUTOS

ESTUDO DE DIAGNÓSTICO

A CULTURA DO CAJÚ E A REABILITAÇÃO ECONÓMICA E SOCIAL DA REGIÃO CAJUKA

A região Cajuka constitui uma das áreas mais pobres da Bissalandia, onde a maior parte da população rural se organiza em torno da agricultura familiar. O clima predominante é o tropical húmido.

As comunidades locais estão inseridas num contexto económico de grande adversidade, sem acesso a direitos sociais básicos, sem perspectivas de trabalho ou formação educacional. A taxa de analfabetismo é muito elevada, em torno de 80%, sendo o acesso a direitos sociais básicos bastante deficitário.

Todavia, esta área é uma grande produtora de caju, fruta com elevado valor nutritivo. A castanha de cajú é exportada na sua quase totalidade e apesar da grande produção, o pedúnculo não é aproveitado. A castanha é mais rentável para os camponeses a curto prazo dada a sua maior facilidade de armazenagem e distribuição, além de que lhes trás um rendimento imediato; enquanto o pedúnculo, por conta da dificuldade de armazenamento e transporte não é devidamente aproveitado.

Os produtores vêm na castanha um interesse económico mas também social. O caju, pouco exigente em mão-de-obra, oferece-lhes com efeito um valor acrescentado por dia de trabalho largamente superior ao que obtém de outras culturas (por exemplo, arroz e algodão).

Apesar disso, a região apresenta altos níveis de desocupação, aliado ao fato de tipicamente as mulheres se dedicarem à realização de tarefas agrícolas e domésticas. Esta configuração sócio-económica particular faz com que o meio rural desta região seja muito vulnerável, com escassa atividade económica que afeta a qualidade de vida e o nível de desenvolvimento da região como um todo.

Acresce que as precárias condições sócio-económicas da região denotam um déficit de prestação por parte da Administração Pública, no que se refere a serviços sociais bem como o Ministério da Agricultura na disponibilização de extensionistas, e de outros ministérios no apoio às atividades económicas (enquadramento regulamentar, infraestruturas de transporte, licenciamento). O nível de rendimento das populações é insuficiente para procurar serviços alternativos aos do Estado.

A cultura do caju é de relevante importância social e económica para a região principalmente no que se refere aos aspectos da segurança alimentar e nutricional, e geração de trabalho e rendimento para uma parcela significativa da população, em especial as mulheres trabalhadoras rurais. O pedúnculo do caju é um alimento com alto teor nutritivo e, conforme os trabalhos de pesquisa desenvolvidos por instituições de investigação agrária, o pedúnculo de caju é rico em vitamina C, fibras e compostos fenólicos. Além do potencial vitamínico, estes compostos conferem potencial antioxidante à polpa do caju. Esta propriedade biológica está associada à prevenção de variadas doenças.

**MANUAL DE GESTÃO DO CICLO DO PROJETO
GUIÃO DE ATIVIDADES**

A cultura do caju tem influência significativa na fixação de homens e mulheres no campo. Ela pode contribuir também para a distribuição de riqueza gerada pela sua produção, assegurando, geração de emprego, rendimento e melhoria da qualidade de vida das comunidades.

O derivado do pedúnculo que pode assumir uma maior importância económica, se for bem aproveitado. O suco integral pode ser industrializado, depois de diluído e adoçado. O pedúnculo pode também ser aproveitado sob a forma de sucos, doces, geleias, néctares, doce em massa, caju cristalizado, farinhas, doce em calda, compotas, biscoitos, bolos, etc.

Como resultado das difíceis condições económicas, e perante a falta de oportunidades de trabalho e de criação de rendimento, os jovens tendem a emigrar seja para a cidade ou para o estrangeiro.

Os recursos florestais estão em fase de degradação. Na verdade, observa-se uma depreciação qualitativa do património florestal, com o desaparecimento das formações mais densas e com a expansão da savana. Consequentemente, as produções de base florestal para além da madeira tendem a diminuir. Não são visíveis ações de reflorestamento, quer por iniciativa do sector público quer do privado.

Finalmente, verifica-se que não há mecanismos de crédito disponíveis que possam financiar novas iniciativas e as comunidades locais não estão devidamente organizadas para responder ao desafio das mudanças a nível da economia local que o projeto de transformação do caju pode provocar.

QUADRO 1: Matriz dos Actores Económicos e Sociais

Agente	Características • sociais, económicas • modo de organização • atitudes	Interesses e expectativas • interesses, objectivos • expectativas	Posição face a questões transversais (ambiente, igualdade de oportunidades, etc.)	Potencial e limitações • dotação de recursos • conhecimento, experiência • contribuição potencial	Implicações e conclusões para o projecto • possíveis acções requeridas • como lidar com o grupo

QUADRO 2 : Matriz Lógica do Projeto

Projecto:	Programa:	Duração:	Data:
------------------	------------------	-----------------	--------------

Lógica de Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis	Fontes de Verificação	Fatores externos
<u>Objectivos Globais</u>			
<u>Objectivo Específico</u>			Pressupostos para os Objectivos Globais
<u>Resultados</u>			Pressupostos para o Objectivo Específico
<u>Actividades Principais</u>	Orçamento/Fontes de Financiamento		Pressupostos para os Objectivos Operacionais:
			Condições Prévias:

MANUAL DE GESTÃO DO CICLO DO PROJETO

GUIÃO DE ATIVIDADES

QUADRO 3: Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Projecto:

MANUAL DE GESTÃO DO CICLO DO PROJETO
GUIÃO DE ATIVIDADES

QUADRO 4: Orçamento do Projeto

Orçamento do Projeto	Total				Ano n			
	Unidade	Nº unidades	Valor unitário (EUR)	Total (Euro)	Unidade	Nº unidades	Valor unitário	Total (Euros)
1. Recursos humanos locais								
1.1 Salários								
1.1.1. Pessoal dirigente	Mês			0	Mês			0
1.1.2. Pessoal técnico	Mês				Mês			
1.1.3. Pessoal administrativo	Mês				Mês			
1.2. Transportes e estadias				0				0
Subtotal recursos humanos locais				0				0
2. Assistência técnica								
2.1. Honorários	p/m				p/m			
2.2. Viagens internacionais	Por viagem			0	Por viagem			0
2.3. Diárias	Por dia				Por dia			
2.4. Transporte local				0				0
Subtotal Assistência técnica				0				0
3. Equipamentos								
3.1 Compra ou aluguer de veículos	Por veículo			0	Por veículo			0
3.2 Equipamento informático				0				0
3.3 Manutenção de equipamento				0				0
3.4 Outros				0				0
Subtotal Equipamentos				0				0
4. Instalações								
4.2 Rendas	Mês			0	Mês			0
4.3 Consumíveis (escritório)	Mês			0	Mês			0
4.4 Outros serviços (tel/fax, electricidade, manutenção)	Mês			0	Mês			0
Subtotal Instalações				0				0
5. Outros serviços								
5.1 Publicações				0				0
5.2 Estudos				0				0
5.3 Auditoria				0				0
5.4 Avaliação				0				0
5.5 Traduções				0				0
5.6 Serviços financeiros				0				0
5.7 Organização de seminários				0				0
Subtotal Outros serviços				0				0
TOTAL				0				0

QUADRO 5: Matriz de Gestão do Risco

RISCO	IMPACTO PROVÁVEL SOBRE O PROJETO	NÍVEL DE RISCO (A/M/B)	AÇÕES A EMPREENDER	RESPONSÁVEL
Apoio político				
Participação dos vários atores				
Fatores financeiros				
Fatores económicos				
Outros				

MANUAL DE GESTÃO DO CICLO DO PROJETO
GUIÃO DE ATIVIDADES

QUADRO 6A: Seguimento das Actividades

ATIVIDADES	2012												2013											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ATIVIDADE 1: (Designação)																								
SUB-ATIVIDADE 1 (Designação)																								
PLANEADA																								
EFFECTUADA																								
SUB-ATIVIDADE 2																								
PLANEADA																								
EFFECTUADA																								
SUB-ATIVIDADE 3																								
PLANEADA																								
EFFECTUADA																								
ATIVIDADE 2:																								
SUB-ATIVIDADE 1																								
PLANEADA																								
EFFECTUADA																								
SUB-ATIVIDADE 2																								
PLANEADA																								
EFFECTUADA																								
SUB-ATIVIDADE 3																								
PLANEADA																								
EFFECTUADA																								
ATIVIDADE 3:																								
SUB-ATIVIDADE 1																								
PLANEADA																								
REALIZADA																								
SUB-ATIVIDADE 2																								
PLANEADA																								
REALIZADA																								
SUB-ATIVIDADE 3																								
PLANEADA																								
REALIZADA																								

MANUAL DE GESTÃO DO CICLO DO PROJETO
GUIÃO DE ATIVIDADES

QUADRO 6B: Tabela de Seguimento Físico

TABELA DE SEGUIMENTO FÍSICO

Ano

Resultados/Actividades/Sub-actividades	Indicadores de Realização/Metas	Data de finalização	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Constrangimentos	Medidas a tomar	Pessoa responsável	Observações
			Planeado	Realiz.	Planeado	Realiz.	Planeado	Realiz.	Planeado	Realiz.				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
Resultado 1														
Actividade 1.1														
Sub-actividade 1.1.1.														
Sub-actividade 1.1.2.														
Código	Qualidade/Quantidade (Metas)													
●	Metas excederam o que foi planificado													
●	Metas alcançadas conforme planeado													
●	Metas alcançadas parcialmente ou com alterações													
●	Actividades adiadas													
●	Actividades canceladas													

MANUAL DE GESTÃO DO CICLO DO PROJETO
GUIÃO DE ATIVIDADES

QUADRO 7: Tabela de Seguimento Financeiro

TABELA DE SEGUIMENTO FINANCEIRO

Resultados/ Actividades	Valor total	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Total Anual			Pessoa responsável	
		Previsto	Realiz.	Difer.														
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
TOTAL																		
Resultado 1:																		
Atividade 1.1.																		
Atividade 1.2.																		
Atividade 1.n.																		
Resultado 2:																		
Atividade 2.1.																		
Atividade. 2.2.																		
Resultado 3:																		
Despesas gerais (overhead)																		

Outros Manuais já disponíveis:

I. Candidaturas a Subvenções da UE

Contactos úteis:

Ministério da Tutela

Ministério dos Negócios Estrangeiros,
da Cooperação Internacional e das Comunidades
Direcção Geral da Cooperação Internacional
Praça dos Heróis Nacionais
Rua Omar Torrijos
C.P. 190 Bissau
Telemóvel: 660 85 74 / 694 25 90
Email: coop.paane@gmail.com

Unidade de Gestão do Programa

Coordenadora da UGP: Ana Teresa Forjaz
Rua 10, Dr. Severino Gomes de Pina (antigo Edifício Função Pública
Telemóvel: 662 30 19
Email: ugp.paane@gmail.com



Financiado pela
União Europeia

Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do UE-PAANE – Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais e não pode em caso algum ser tomada como expressão da posição da União Europeia.