

MANUAL DE GESTÃO DO CICLO DO PROJETO

- O Caminho do projecto -

Programa de Formação Inicial para ANEs



Ficha Técnica

Texto: Romário Mamadú Baldé
Naïel Saiti Cassamá
Malam Dabó
Luís Edicardo da Silva

Adaptação de:

Vitor Dionizio *‘Manual de Gestão do Ciclo de Projeto’ Programa de Formação Avançada para ANEs, UE-PAANE “Nô Pintcha Pa Dizinvimentu”, Tradução e adaptação de ‘Project Cycle Management Guidelines’, European Commission, Aid Delivery Methods, March 2004*

Rachel Blackman, Traduzido por João Martinez da Cruz e Jean Perry, *‘Roots 5 - Gestão do ciclo de projectos’, Recursos para Organizações com Oportunidades de Transformação e Socialização, Tearfund, 2003*

2

Revisão: Charlotte Chevallier
Data: Julho 2012

O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais “Nô Pintcha Pa Dizinvimentu” 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.

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 Inicial para ANEs**.

Conteúdo

Ficha Técnica	2
Glossário	4
Introdução	7
Planeamento: para quê?	7
O ciclo de projectos	7
I. Identificação/diagnostico	8
1. Processo participativo	8
1.1. Levantamento de Necessidades	8
1.2. Levantamento das potencialidades.....	11
2. Processo de pesquisa adicional	12
II. Montagem do projecto.....	14
1. A fase de Analise.....	14
1.1. Analise dos actores interessados	14
1.2. Analise dos problemas: construir um arvore dos problemas.....	20
1.3. Analises dos objectivos.....	21
1.4. Analise da estratégia	22
2. O planeamento do projecto: a Abordagem do Quadro Lógico - AQL -	23
2.1. LÓGICA DE INTERVENÇÃO (Coluna 1 do Quadro Lógico)	25
2.2. HIPÓTESES, SUPOSIÇÕES OU FATORES EXTERNOS (Coluna 4 do Quadro Lógico)	28
2.3. INDICADORES E MEIOS DE VERIFICAÇÕES (Colunas 2 e 3 do Quadro Lógico)	30
2.4. VERIFICAÇÃO FINAL DO QUADRO LÓGICO/FINALIZAR A MATRIZ LÓGICA.....	32
3. O Planeamento de ações.....	33
3.1. Actividades	33
3.2. Cronograma	34
3.3. Orçamento.....	35
3.4. Sustentabilidade do projecto	37
III. Implementação, Seguimento e avaliação.....	38
1. Seguimento, revisão e avaliação: os objectivos	38
2. Os diferentes tipos de relatórios	39
ANEXOS.....	40
ANEXO 1: RECOLHER INFORMAÇÕES PRIMÁRIAS	41
ANEXO 2: MÉTODO PARA DEFINIR INDICADORES QQT	44
ANEXO 4: EXEMPLO DO FORMATO DUM PLANO MENSAL DE ACTIVIDADES	47
ANEXO 5: EXEMPLO DE QUADRO DE SEGUIMENTO TÉCNICO	47
ANEXO 6: EXEMPLO DE QUADRO DE SEGUIMENTO FINANCEIRO	48
ANEXO 7: FORMATO E CONTEÚDO DOS RELATÓRIOS	49
ANEXO 8: LISTA DE VERIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE UM DOCUMENTO DE PROPOSTA DE PROJECTO ELABORADO MEDIANTE O AQL	50

Glossário

Este glossário explica o significado de palavras difíceis, de acordo com a maneira que elas são usadas neste manual.

Abordagem do Quadro Lógico (AQL) Metodologia de planeamento, gestão e avaliação de programas e de projetos, baseado nas análises dos atores, dos problemas, dos objetivos e das estratégias, e na preparação da Matriz Lógica e dos Planos de Atividades e de Recursos.

Anteprojeto um breve resumo de uma idéia para um projecto

Actividade um determinado trabalho realizado para alcançar objectivos. As actividades descrevem as tarefas que realizaremos. *Exemplo:* pesquisas participativas dos agricultores sobre as variedades de cultivo.

“Actor interessado” uma pessoa interessada ou preocupada com um projecto realizado por uma organização

Avaliação um levantamento feito no final, ou logo após, o término de um projecto para mostrar o seu impacto

Beneficiário uma pessoa ou um grupo que beneficia-se com o projecto, directos/grupo alvo ou indirectos/finais.

Ciclo de Projecto O Ciclo de Projecto segue a duração de vida de um projecto desde a idéia inicial até sua conclusão. Ele fornece uma estrutura para garantir que as atores sejam consultadas, e define quais serão as decisões, informação necessárias e responsabilidades importantes a cada fase para permitir a tomada de decisão esclarecida durante toda a duração do projeto. Ele se baseia nas avaliações para extrair ensinamentos a serem considerados na concepção dos programas e projetos futuros.

Contingência um evento que poderá acontecer, mas que não é provável ou planejado

Custos operacionais dinheiro para necessidades contínuas, assim como combustível, luz

Depreciar perder valor ao longo do tempo

Doador alguém, geralmente uma organização, que doa dinheiro para um projeto

Eficiência quando se faz o melhor uso dos recursos e, assim, nenhum deles é desperdiçado

Empoderamento o processo pelo qual as pessoas adquirem confiança própria e tornam-se agentes de mudanças

Equidade equilíbrio

Explosão ou Chuva de idéias contar o que vem imediatamente à mente sobre uma questão

Financiador ver Doador

Gastos patrimoniais dinheiro para um equipamento ou bem, assim como um veículo

Género As diferenças sociais que são atribuídas e inculcadas nos homens e nas mulheres, e que variam com o tempo e de uma sociedade ou de um grupo a outro. O género se distingue do sexo, que faz referência às diferenças biologicamente determinadas entre homens e mulheres.

Gestão do Ciclo de Projeto Metodologia de preparação, execução e avaliação de projetos e de programas baseada nos princípios da Abordagem do Quadro Lógico.

Hierarquia uma série na qual cada item é organizado em ordem

Hipóteses (Suposições) referem-se às condições que poderiam afetar o progresso, sucesso ou sustentabilidade de longo prazo do projeto. Poderão existir fatores externos que não podem ser controlados ou que escolhemos não controlar. Poderá ser possível reduzir a vulnerabilidade do projeto a fatores que não podemos controlar,

assim como as mudanças climáticas e de preços e políticas governamentais. Uma condição que precisa ser atendida para que um projecto obtenha êxito

Identificação quando uma necessidade comunitária prioritária é concordada, a qual um projeto pode atender

Implementação quando um projeto for efetivamente realizado

Indicador é um sinal que indica progresso quanto ao alcance de objectivos. Os indicadores respondem a seguinte pergunta: “como sabemos quando tivermos chegado Lá?” Eles são indicações que medem o desempenho do projecto em relação aos objetivos e cumprem um papel importante no monitoramento e na avaliação.

Exemplo: 75% dos pequenos agricultores na diocese terão adotado as novas variedades de arroz até o final do terceiro ano.

Indicador Qualitativo onde palavras são usadas para descrever mudanças

Indicador Quantitativo onde números são usados para medir mudanças

Informante chave uma pessoa capaz de fornecer informações sobre um determinado assunto

Levantamento de Necessidades o processo de identificação e compreensão das necessidades das pessoas

Levantamento prévio um levantamento realizado antes do projeto começar

Linha de base dados usados como referência e com os quais futuros resultados podem ser comparados

Lógica de intervenção apresenta os objectivos do projecto em linhas gerais: o que ele pretende alcançar e como. Existem muitas palavras diferentes que descrevem diferentes tipos de objectivos. Nós usamos o termo “objectivo” como um termo geral para uma mudança desejada. No Quadro Lógico, o resumo separa os diferentes níveis de objectivos para formar uma “hierarquia de objectivos” e usa termos especiais para referir-se a cada nível.

Manipulado controlado ou influenciado de uma maneira negativa

Quadro lógico um quadro que apresenta um resumo dos planos de um projecto: a lógica de intervenção do projeto, as hipóteses, os indicadores objetivamente verificáveis e as fontes de verificação.

Seguimento um processo contínuo de medição do progresso quanto ao alcance de objectivos

Objectivo uma palavra geral usada para uma mudança desejada

Objectivo Geral se refere ao problema geral com o qual estamos tentando lidar. o objetivo mais amplo do desenvolvimento Alguns exemplos de Objectivo Geral: melhores rendimentos, melhor acesso à água ou redução do crime. *Exemplo:* maior produtividade agropecuária por parte de pequenos agricultores.

Objectivo específico é a mudança específica que queremos que o projeto faça para contribuir no alcance do objectivo geral.

Exemplo: métodos agropecuários melhorados e variedades de arroz adotadas por pequenos agricultores.

Ong organização não governamental

Participação o envolvimento de pessoas nas decisões e processos que afetam as suas vidas

Prestação de contas explicando decisões, ações ou o uso de dinheiro aos atores interessados

Programa Pode ter vários sentidos, como: (i) um conjunto de projetos reunidos no quadro geral de um objetivo comum; (ii) um conjunto de iniciativas/serviços em curso sustentando objetivos comuns (ou seja, um programa de cuidados de saúde básica); ou (iii) um programa setorial, definido pela política setorial do Estado responsável (ou seja, um programa de saúde setorial).

Resultados a curto prazo são o que um projecto realmente produz ao realizar as suas actividades, são aqueles que desejamos ver como resultado das nossas actividades, para que possamos cumprir com o objectivo específico.

Exemplo: variedades melhoradas de cultivo aceites pelos usuários, disponíveis e distribuídas.

Revisão um levantamento ocasional do progresso de um projecto

Risco a possibilidade e a probabilidade de que um evento ou uma medida possa ter consequências negativas sobre a realização dos objetivos e ações do projeto.

Sustentabilidade quando os benefícios de projecto continuam. Os fatores-chave que influem na possibilidade de uma sustentabilidade são: (i) o domínio pelos beneficiários; (ii) o apoio/consistência da política; (iii) uma tecnologia adequada; (iv) o ambiente; (v) as questões socioculturais; (vi) a equidade dos sexos; (vii) a capacidade gestão institucional; e (viii) a viabilidade económica e financeira.

Termos de Referência um documento que resume o que é esperado através do trabalho de uma pessoa ou organização. Definem as tarefas delegadas a um contratado e indicam o contexto e os objetivos do projeto, as ações previstas, os meios esperados bem como os resultados/realizações diretas, o orçamento, os empregos do tempo e descrição dos postos.

Transparência comunicação e tomada de decisão de forma aberta num formato e num idioma compreensível pela maioria.

Variação de gasto a diferença entre o que foi orçado e o que foi realmente gasto

Verificável algo que pode ser provado como sendo verdadeiro

Introdução

Planeamento: para quê?

Existe uma frase que diz: “Se você fracassar em planejar, você planeja para fracassar.” Pense em algumas ocasiões quando as coisas não deram certo porque o planeamento não foi realizado de forma adequada. Por quê as coisas não deram certo? Que coisas não foram levadas em consideração?

Por quê é importante fazer um bom planeamento?

Existem muitas razões porque o planeamento é uma boa ideia. Planeamento ajuda a:

- Pensar com antecedência e preparar-se para o futuro
- Garantir que a direção certa seja tomada
- Identificar questões que precisarão ser atendidas
- Considerar se um projeto é possível
- Fazer o melhor uso dos recursos
- Motivar os funcionários
- Garantir que os projetos sejam realizados sem dificuldades
- Esclarecer metas e desenvolver a visão
- Definir a razão para se fazer algo
- Escolher entre opções existentes
- Obter financiamento e outros recursos
- Alocar recursos e responsabilidades
- Guiar a implementação de projectos
- Alcançar os melhores resultados.

O ciclo de projectos

O processo de planeamento e gestão de projectos pode ser desenhado como um ciclo. Uma fase do projeto leva à outra.

IDENTIFICAÇÃO Para identificarmos em que um projecto deve focalizar-se, precisamos descobrir quem deverá beneficiar-se e quais são as suas necessidades. Um “levantamento de necessidades” dará uma visão geral dos problemas comunitários. Um “levantamento de capacidades” ajudará a identificar que problema o projeto deverá atender. Esta fase inclui a realização de pesquisas adicionais sobre a situação sócio económica e política em que se encontram os potenciais beneficiários.

MONTAGEM Uma vez que tenha sido decidido levar o projecto adiante, podemos começar a pensar sobre os detalhes. Esta fase inclui a análise dos actores interessados e como eles são afetados pelo problema. A seguir é preciso analisar o problema para identificar as suas causas e efeitos, definir objectivos e estratégias de resolução. Também precisamos considerar os riscos ao projecto e como mediremos o desempenho do mesmo.

IMPLEMENTAÇÃO Durante a implementação do projeto, é importante seguir/monitorar e avaliar o progresso do mesmo, bem como quaisquer mudanças externas que o afetam. Os planos do projeto deverão ser ajustados de acordo com as necessidades.

AValiação A avaliação deve ser feita no término, ou após o término, do projecto. A avaliação pode ser feita alguns meses ou anos depois que o projecto tenha sido concluído para que se possa fazer um levantamento do seu impacto e sustentabilidade a longo prazo.

APRENDIZAGEM DE LIÇÕES Na realidade, muitas das ferramentas de planeamento podem ser usadas em qualquer estágio do projeto. Elas devem ser repetidas ao longo de toda a vida do projeto para garantir que quaisquer mudanças que possam afetar o sucesso do projeto sejam registradas. As constatações também devem ser usadas para que a organização aprenda e para melhorar outros projetos.

I. Identificação/diagnostico

1. Processo participativo

O primeiro passo no ciclo do projeto é identificar uma questão à qual o projeto possa dedicar-se. Isto geralmente envolve um “levantamento de necessidades”, o qual descobre quais são as necessidades da comunidade e quem é afetado por elas. Apenas quando sabemos o que as pessoas realmente querem nós podemos desenvolver um projeto efetivo.

O levantamento de necessidades é seguido de um “levantamento de capacidades” para determinar que qualidades positivas a comunidade possui e pode usar para solucionar os seus problemas. O projeto deverá procurar fortalecer quaisquer aspectos fracos. As ferramentas apresentadas nas próximas páginas poderão ser usadas ou adaptadas para ajudar os membros da comunidade a identificarem a sua visão. O projecto, por conseguinte, pode ser voltado a ajudar a comunidade a conquistar parte da sua visão.

1.1. Levantamento de Necessidades

Talvez já tenhamos uma boa ideia das necessidades locais. Elas poderão ser bastante óbvias ou talvez tenhamos tomado conhecimento das mesmas durante um projeto anterior. Por outro lado, talvez não tenhamos nenhuma ideia de quais sejam as necessidades da comunidade.

É importante realizar um levantamento de necessidades antes de planejar o trabalho de desenvolvimento, independentemente de conhecermos as necessidades ou não.

- O projeto deve surgir a partir do que as pessoas dizem que querem e não a partir das suposições que fazemos.
- Às vezes as necessidades não são imediatamente claras ou não podem ser facilmente compreendidas.
- Ao conversarmos com várias pessoas, podemos compreender como os problemas afetam as pessoas de diferentes maneiras. Por exemplo, um acesso inadequado à água potável poderá afetar mais as mulheres do que os homens porque as mulheres precisam caminhar longas distâncias para coletar a água.
- As circunstâncias mudam:
 - Poderão haver novas pessoas na comunidade.
 - Poderão haver novas necessidades.
 - Necessidades antigas poderão ter sido atendidas.
 - Os problemas poderão estar afetando as pessoas de diferentes maneiras.
- O levantamento de necessidades dá uma oportunidade para que as pessoas priorizem as suas necessidades, o que leva a um projeto de desenvolvimento mais sustentável.

O tempo gasto com a realização do levantamento de necessidades poderá variar, de acordo com o contato que tenhamos realizado com a comunidade no passado.

Procure conversar com uma variedade de pessoas, assim como importantes membros da comunidade ou representantes de grupos comunitários. Nunca criar expectativas ou desperdiçar o tempo das pessoas. Certifique-se de que as pessoas com as quais conversamos incluam mulheres, homens, meninas, meninos, idosos, pessoas com deficiências, etc.

Existem muitas ferramentas destinadas a ajudar as comunidades na identificação das suas necessidades:

FAZENDO PERGUNTAS

O tipo de perguntas que fazemos influencia o tipo de informações que podemos coletar. Se fizermos as perguntas erradas, isto limitará as informações descobertas. É importante evitar perguntas fechadas onde as pessoas só podem responder “sim” ou “não”. Por exemplo: “O novo posto de saúde não é maravilhoso?” Procure usar perguntas abertas que permitam as pessoas que estão respondendo a darem mais informações. Por exemplo: “O que você acha do novo posto de saúde?”

Para examinar as respostas dadas, as perguntas normalmente devem começar com uma das seis “palavras de ajuda”: **O quê? Quando? Onde? Quem? Por quê? Como?**

FERRAMENTA 1 Ouvindo

Ao ouvirmos as questões sobre as quais as pessoas têm sentimentos mais fortes, é possível identificarmos as questões que elas mais querem que sejam solucionadas e os projetos nos quais elas mais provavelmente participarão. Uma equipe de pessoas (agentes de desenvolvimento ou moradores dos vilarejos) fazem perguntas para uma comunidade ou grupo para descobrir o que os estão preocupando, entristecendo, alegrando, causando medo, criando esperanças ou raiva. Estas perguntas devem ser abertas. É importante ter uma ideia clara do que estamos procurando e, assim, possamos fazer sentido das respostas.

9

FERRAMENTA 2 Entrevistando

Isto nos ajuda a adquirir uma melhor compreensão das questões e envolve conversar com pessoas chave na comunidade para discutir os conhecimentos, experiências e compreensão das mesmas sobre as questões.

As pessoas chave incluem os agentes sanitaristas, comerciantes, líderes religiosos e comunitários, pastores e professores. Ao escolher pessoas para entrevistar, certifique-se de que as idéias e opiniões das mesmas provavelmente representem as dos demais moradores da comunidade. Tome cuidado para não apenas entrevistar os poderosos, mas também entreviste aqueles cujas opiniões não costumam ser ouvidas.

Use perguntas abertas, assim como:

- Quais são os maiores problemas que você enfrenta na sua área de trabalho?
- Quais são as maiores pressões que as pessoas da comunidade enfrentam?
- Que coisas simples poderiam ser feitas para melhorar a situação?

FERRAMENTA 3 Grupos de interesse

Esta ferramenta é usada com um grupo de 10 a 20 pessoas. Elas as ajudam a compreender e expressar alguns dos problemas que enfrentam e necessidades que possuem. Um grupo de interesse permite com que pessoas com diferentes opiniões discutam as suas diferenças, desafiem suposições e cheguem a uma compreensão coletiva das necessidades da comunidade.

Exemplo de perguntas para estimular discussões:

- Quais são as maiores pressões que as pessoas da comunidade estão enfrentando?
- Que coisas simples poderiam ser feitas para melhorar a situação?
- Se você pudesse mudar apenas uma coisa nesta comunidade, o que seria? Por quê?

FERRAMENTA 4 Mapeamento da comunidade

Esta ferramenta envolve os membros da comunidade no desenho de um mapa da comunidade onde vivem para que contem a sua história juntos. Eles fazem o desenho em um papel ou no chão, ao ar livre, usando os recursos que estiverem disponíveis. Eles recebem poucas orientações sobre o que deve ser incluído. O ponto importante deste exercício é discutir o que as pessoas desenharam. O mapa poderá mostrar os recursos naturais e físicos da região – florestas, rios, ruas, casas, poços. Ele poderá mostrar pessoas e organizações importantes.

Uma vez que o mapa tenha sido desenhado, incentive uma discussão, fazendo perguntas como:

- Como vocês decidiram o que incluir? O que foi excluído?
- O que foi enfatizado? Quais são as partes mais importantes?
- O que foi difícil representar?
- Quais foram as áreas de desacordo?
- O que podemos aprender com o mapa sobre as necessidades da comunidade?

10

Para adquirir uma maior compreensão das questões que os diferentes grupos enfrentam dentro da comunidade, eles devem trabalhar separadamente. O mapa feito pelos jovens poderá mostrar informações bem diferentes daquelas mostradas pelas mulheres idosas.

Exemplos de perguntas para discussão:

- Que diferenças existem entre os mapas?
- Por quê existem diferenças?
- Como as informações de cada mapa nos ajudam a formar uma imagem mais completa da comunidade?

Concordando com as necessidades prioritárias

Uma vez que as necessidades tenham sido identificadas, os membros da comunidade deverão ter a oportunidade de dizer quais delas eles consideram prioritárias. Peça para que elas agrupem as suas necessidades em questões gerais, assim como água, saúde, terra e alimentos.

Nem sempre importa como as necessidades são agrupadas, mas é importante que as pessoas possam ver como as suas preocupações foram incluídas.

Uma vez que as necessidades tenham sido agrupadas, os membros da comunidade poderão decidir quais questões deverão ser priorizadas. Escreva todas as questões em pedaços separados de papel. Em seguida, os

membros da comunidade deverão ordená-las, das mais importantes às menos importantes. Incentive-os a discutir e negociar uns com os outros e a mover os papéis até que todos estejam de acordo.

Alternativamente, escreva ou desenhe as necessidades em sacos separados de papel. Dê seis sementes, pedras ou miçangas para cada pessoa para serem usados como contadores. Uma pessoa de cada vez deverá ser convidada a colocar os seus contadores nos sacos de papel correspondentes, de acordo com as suas prioridades. Elas deverão colocar três contadores para a primeira prioridade, dois para a segunda e um para a terceira. Em seguida, os contadores de cada saco deverão ser contados e os resultados deverão ser anunciados. As necessidades são classificadas de acordo com os resultados.

Esta ferramenta deverá ajudar a identificar a questão principal a ser atendida. Talvez haja mais do que uma prioridade para começar e o grupo deverá escolher se todas as questões prioritárias serão atendidas ou se enfocará em apenas uma delas de cada vez.

1.2. Levantamento das potencialidades

As comunidades devem ser incentivadas a usar as suas próprias capacidades e recursos para solucionar os problemas que enfrentam. Dessa forma, é importante realizar um levantamento de capacidades depois do levantamento de necessidades para identificar aspectos positivos que a comunidade poderia usar para solucionar os problemas que ela tenha identificado anteriormente.

O projeto, caso seja necessário, deverá ser focado no fortalecimento das capacidades da comunidade para solucionar os seus problemas. Ao fazer isto, estamos facilitando a comunidade a solucionar os seus problemas, ao invés de solucionarmos os problemas para a mesma.

O levantamento de capacidades inclui seis tipos de recursos:

HUMANOS Estes criam condições para que as pessoas usem os seus demais recursos. Eles incluem habilidades, conhecimentos, capacidade para trabalhar e boa saúde.

SOCIAIS Estes são baseados em relacionamentos e incluem organizações e grupos dentro da comunidade, estruturas políticas e redes informais.

NATURAIS Estes formam o meio ambiente local e incluem a terra, as árvores, a água, o ar, o clima e os minerais.

FÍSICOS Estes são feitos pelo homem, assim como as construções, o transporte, o abastecimento de água e os serviços de saneamento, as fontes de energia e as telecomunicações.

ECONÔMICOS Estas são coisas que as pessoas podem usar para sustentar os seus meios de sobrevivência, assim como o dinheiro e as economias, os estoques de grãos, os animais, as ferramentas e os equipamentos.

ESPIRITUAIS Estes incluem a fé, as Escrituras, as orientações e a oração.

Usando técnicas participativas, assim como aquelas que são usadas no levantamento de necessidades, peça para que os membros da comunidade identifiquem as suas capacidades.

Lembre-se de pedir isto a vários membros da comunidade pois as pessoas têm perspectivas diferentes.

Escreva as capacidades em uma folha grande de papel e peça para que os membros da comunidade identifiquem como eles poderiam ser usadas para solucionar os problemas identificados durante o levantamento de necessidades. Em seguida, peça para que os membros da comunidade pensem sobre quais capacidades deveriam ser fortalecidas para que, assim, eles possam começar a solucionar os seus problemas prioritários por si próprios. Isto é o que o projeto deverá focar.

Decida se será realístico que a nossa organização fortaleça a capacidade da comunidade para atender a necessidade prioritária:

- Atender a necessidade se encaixa com a nossa missão?
- Atender a necessidade está de acordo com os nossos valores?
- Atender a necessidade se encaixa com a nossa estratégia?
- Atender a necessidade seria algo demasiadamente arriscado?
- Nós temos experiência suficiente?
- Temos recursos suficientes?

Exemplo de uma tabela de levantamento de capacidades

TIPO DE RECURSO	CAPACIDADES
Humanos	
Sociais	
Naturais	
Infraestructuras	
Econômicos	
Espirituais	

2. Processo de pesquisa adicional

12

Pesquisa adicional- um processo de cruzamento de informações de base com as informações oficiais ou de fontes documental, que permite absorver dados fiáveis para o exercício da planificação de uma intervenção, tem variações de categoria de pessoas e das instituições.

Todo trabalho de desenvolvimento deve ser baseado em informações corretas, confiáveis e suficientes. Boas informações são importantes para:

- Compreender o contexto no qual o projeto está sendo realizado;
- Compreender as causas e os efeitos da questão que está sendo atendida;
- Compreender o que outras pessoas estão fazendo para evitar a duplicação e procurar trabalhar juntos, quando for possível;
- Garantir que a resposta leve em consideração todos os fatores e seja a mais apropriada e eficaz para a situação;
- Compreender como o contexto está mudando para que a resposta possa atender necessidades potenciais futuras ou evite que surjam problemas;
- Justificar o curso das ações para a nossa organização, beneficiários, doadores e outras pessoas com as quais estejamos trabalhando;
- Aprender através dos êxitos e erros passados;
- Fornecer boas evidências para a resposta.

A pesquisa nos permite descobrir os factos sobre a necessidade. Isto nos ajudará a saber como melhor atendê-la. O trabalho de pesquisa envolve conversar com as pessoas ou a cessar Informações escritas.

Uma pesquisa bem-feita deve considerar fatores sociais, técnicos, econômicos, ambientais e políticos. Isto poderá ajudar a identificar novos atores interessados e riscos para o projeto.

Considere:

- A história da região
- Geografia, clima, meio ambiente – ex. características principais, mapa, comunicações, área, problemas sazonais _ População – número, perfil de idade e sexo.
- Sistemas e estruturas sociais – divisões religiosas, posição da mulher na sociedade, instituições sociais política – hierarquias políticas locais; efeitos do governo central – ex. estabilidade, políticas sobre o preço dos alimentos:
- Religião e visão de mundo – crenças religiosas, grupos e igrejas
- Cultura – normas e práticas, outros grupos culturais na região, idiomas
- Condições de vida – tipos de moradias, água e saneamento _ economia – fontes de renda, cultivos, propriedade da terra, ganho diário em média
- Educação – escolas, níveis de alfabetização
- Saúde – taxas de mortalidade, causas de mortes e doenças, serviços locais de saúde
- Serviços e programas de desenvolvimento – governamentais ou de ONGs, experiência prévia da comunidade.

Algumas perguntas a serem feitas:

Qual é a situação atual? Como a necessidade crescerá? Quais são as futuras implicações se a necessidade não for atendida? Como as coisas deveriam estar? Que possíveis melhorias poderiam ser feitas? Que outras organizações locais estão trabalhando na questão?

As informações coletadas podem ser usadas como dados de linha de base, contra os quais o progresso alcançado durante a realização do projeto pode ser comparado.

Use uma variedade de informações primárias e secundárias para garantir que o que nos dizem seja válido. Por exemplo, se os membros da comunidade disserem que as suas crianças não frequentam a escola porque não têm condições de comprar os uniformes escolares, talvez seja uma boa ideia verificar com as autoridades locais se as crianças realmente precisam usar uniformes.

Existem muitas formas diferentes de coletar informações. Algumas possibilidades estão listadas a seguir. É tentador gastar bastante tempo coletando informações e, aí, não ter tempo para tomar medidas. É importante alcançar um equilíbrio entre ter informações suficientes para que possamos tomar medidas baseadas nelas e coletar informações demasiadas e nunca atuarmos!

Examine as informações secundárias

Isto inclui livros, documentos de pesquisas acadêmicas, publicações governamentais, internet e mídia. Algumas informações poderão dar uma impressão errada.

Os fatos estão corretos? Eles são apoiados por evidências? As informações estão atualizadas?

Por quê a organização está fornecendo as informações? Pode-se confiar na fonte?

Revisão de Dados Secundários (**RDS**) Plano Regional de Desenvolvimento, Planos de Desenvolvimento Local, DENARP, etc...

Políticas de Instituições e Processos (**PIP**), Políticas Macro e Mezzo, Instituições de colaboração ou de ligação e os Processos de dinamização para o desenvolvimento.

Entrevista semi-estruturada (**ESE**), fazer entrevistas com pessoas recurso para confirmar as informações.

II. Montagem do projecto

1. A fase de Analise

1.1. Analise dos actores interessados

Uma vez que uma necessidade comunitária prioritária tenha sido identificada, podemos começar a pensar sobre como ela poderia ser atendida através do seguinte caminho: **Análise dos actores interessados**

Análise dos actores interessados:=» É um método ou caminho que consiste na identificação de grupos, pessoas e instituições afetados pelo problema, com vista a descrever a natureza dos seus interesses, das suas potencialidades, competências, dos seus papéis, o interesses e a vontade nas resoluções ou não dos problemas do projecto.

Quem são os actores?

Os actores interessados podem ser indivíduos, grupos, uma comunidade ou instituição.

Os grupos de actores interessados geralmente são formados por pessoas que compartilham um interesse comum, assim como uma ONG, os líderes religiosos, tradicionais e a comunidade.

Ver a comunidade como sendo um grupo único de actores interessados poderá não trazer muitas informações necessários para o projeto, porque algumas pessoas poderão ter interesses muito diferentes das demais na mesma comunidade. O que talvez seria necessário dividir a comunidade em alguns sub-grupos, de acordo com aspetos tais como: **a posição social, a idade, o gênero, o nível de recursos e a etnia**. No entanto, estes grupos frequentemente contêm muitos subgrupos. Ex: grupos de **Mulheres horticultoras; Os Pastores de Gados; Vendedores de comida; Curandeiros etc. e tal.**

14

Estes sub-grupos poderão ser afetados pelo projeto em modos diferentes, e alguns sub-grupos poderão ter muito mais influência sobre o impacto do projeto do que outros.

Talvez não seja benéfico distinguir o governo como um grupo único de actores interessados. Poderá se r necessário fazer uma lista dos ministérios governamentais como diferentes grupos de actores interessados se eles tiverem opiniões diferentes, e até mesmo conflitantes, sobre uma proposta de desenvolvimento. O governo, a nível nacional, regional e local, também poderá ter interesses muito diferentes.

Os actores interessados incluem:

- Pessoas ou grupos afetadas pelo impacto de uma actividade;
- Pessoas ou grupos que podem influenciar o impacto de uma actividade;
- Pessoas que usam os recursos ou serviços em uma região ou localidade; (**grupos de usuários**)
- Pessoas ou grupos interessadas ou que têm uma opinião a respeito, ou que podem afetar o uso de um recurso ou serviço; (**grupos de interesse**)
- Pessoas que venham a se beneficiar através do projecto (**Beneficiarios**)
- Outras pessoas ou grupos que serão negativamente afetados pelas ações tomadas. (**os perdedores**)
- Pessoas frequentemente excluídas do processo de tomada de decisões

Atenção: os actores interessados não são apenas aqueles que gritam mais alto. Mas também aqueles que costumam ser excluídos do processo de tomada de decisões devido à sua idade, gênero ou etnia são aqueles que mais provavelmente sofrem perdas se não estiverem incluídos no planeamento do projeto.

Os actores interessados podem ser divididos em duas categorias principais:

OS ACTORES INTERESSADOS PRIMÁRIOS/DIRECTOS/GRUPO ALVO => Este termo descreve pessoas cujo bem-estar pode depender de um recurso, serviço ou área (ex. uma floresta) que o projeto atende. Os atores interessados primários geralmente são vulneráveis. Eles são a razão pela qual o projeto é realizado

OS ACTORES INTERESSADOS SECUNDÁRIOS/INDIRECTOS => incluem todas as outras pessoas e instituições com um interesse nos recursos ou na região que está sendo considerada. Eles são o modo pelo qual os objetivos do projeto podem ser alcançados, ao invés de um fim em si mesmo.

Qual é a finalidade da análise dos actores interessados?

A análise dos actores interessados tem como a finalidade ajudar a equipa do projecto a:

- Melhorar a compreensão do projecto quanto às necessidades daqueles que são afetados por um problema;
- Revelar o pouco que sabemos como pessoas de fora, o que incentiva aqueles que realmente sabem a participarem;
- Identificar potenciais vencedores e perdedores com o resultado do projecto;
- Reduzir, ou até mesmo remover, potenciais impactos negativos do projecto;
- Identificar aqueles que têm direitos, interesses, recursos, habilidades e capacidades para participarem ou influenciarem o curso do projecto;
- Identificar quem deveria ser incentivado a participar no planeamento e na implementação do projecto;
- Identificar alianças úteis que possam ser aproveitadas;
- Identificar e reduzir os riscos, o que poderá incluir a identificação de possíveis conflitos de interesses e de expectativas entre os atores interessados e, assim, os conflitos sejam evitados.

Quando se deve fazer análise dos actores Interessados?

A análise de atores interessados deve ser feita quando os possíveis projetos forem identificados. Ela deve ser revista nas fases posteriores do ciclo do projeto para verificar se as necessidades dos atores interessados estão sendo atendidas de forma adequada.

Como elaborar a análise dos actores interessados?

MÉTODO PARA REALIZAR UMA ANÁLISE DE ATORES INTERESSADOS:

ETAPA 1: Elaboração de Quadro dos actores interessados

1º Passo: Faça uma lista de todos os possíveis actores interessados no projeto. Divida-os em actores interessados primários e secundários

2º Passo: Na segunda coluna, escreva os interesses de cada um dos atores interessados em relação ao projecto e aos seus objetivos;

3º Passo: Na terceira coluna, escreva o impacto provável do projeto sobre os interesses de cada um dos atores interessados. Isto nos permitirá saber como devemos abordar os diferentes atores interessados durante toda a duração do projeto. Use símbolos, assim como:

- + Impacto potencial positivo sobre interesses
- Impacto potencial negativo sobre interesses
- +/- Possível impacto positivo ou negativo sobre interesses
- ? Incerto

4º Passo: Na quarta coluna, indique a prioridade que o projeto deverá dar para cada um dos atores interessados no sentido de atender aos seus interesses.

Use a pontuação de 1 a 5, onde 1 representa a prioridade mais alta e 5 a mais baixa

ATORES INTERESSADOS	INTERESSES	PROVÁVEL IMPACTO DO PROJETO	PRIORIDADE
Primários			
Secundários			

Quadro de actores interessados

ETAPA 2 Quadro indicativo da influência e importância dos actores interessados

Alguns actores interessados terão maior influência sobre o projecto do que outros. Embora alguns deles tenham condições de influenciar o projeto para que ele obtenha êxito, poderão haver outros que se sentirão ameaçados pelo projeto.

Considere como abordar aqueles cujos interesses serão afetados negativamente para evitar conflitos e um possível fracasso do projeto.

Embora os actores interessados primários geralmente recebam a prioridade mais alta.

É importante não negligenciar os actores interessados primários, mesmo quando pensamos que eles exercem uma baixa influência.

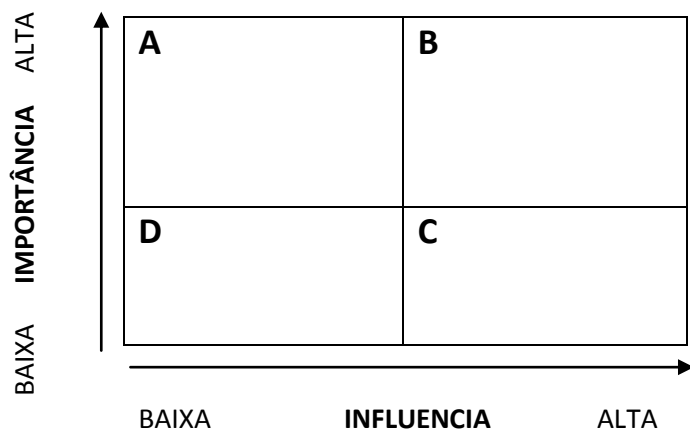
Este quadro ajudará a identificar em que o tempo dos actores interessados precisará ser gasto – naqueles que são aliados ao projeto ou naqueles que poderão causar problemas para o mesmo.

O quadro associa a influência e a importância dos actores interessados e, assim, podemos ver a posição que ocupa em relação um ao outro.

INFLUÊNCIA = é o poder que os actores interessados exercem sobre o projeto.

IMPORTÂNCIA = é a prioridade dada pelo projeto no sentido de satisfazer as necessidades e interesses de cada um dos actores interessados.

Exemplo: Quadro indicativo da influência e importância dos actores interessados



ATORES INTERESSADOS PRIMÁRIOS

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

ATORES INTERESSADOS SECUNDÁRIOS

- 5-
- 6-
- 7-
- 8-
- 9-
- 10-

1º Passos:

Revise a lista de actores interessados no quadro de actores interessado que foi elaborado na etapa 1;

2º Passo:

Pense sobre o nível de influência que eles exercem e até que ponto eles são importantes para o projeto.

3º Passo: Dê um número a cada ator interessado e coloque-o no quadrado correspondente à categoria em que se encaixam no quadro acima.

4º Passo: Se eles exercerem uma alta influência, coloque-os no lado direito do quadro.

5º Passo: Se eles tiverem uma alta importância para o projeto, transfere-os para a parte superior do quadro.

O quadro poderá, portanto, ser analisado da seguinte forma:

Os quadrados A, B e C conterão os principais atores interessados do projeto. Eles poderão influenciar significativamente o projecto ou são de grande importância para que os objetivos do Projecto sejam alcançados.

QUADRADO A= Actores interessados de alta importância para o projeto, mas com pouca influência. Eles precisam de iniciativas especiais para garantir que os interesses deles sejam protegidos.

QUADRADO B =Actores interessados de alta importância para o projeto e que também podem influenciar o sucesso do mesmo. É importante desenvolver um bom relacionamento de trabalho com estes atores interessados para garantir que o projeto receba um apoio adequado.

QUADRADO C = Atores interessados com um alto nível de influência e que podem afetar o impacto do projeto, mas cujos interesses não estão relacionados com a meta do projeto. Estes atores interessados poderão provocar alguns riscos. O relacionamento com estes atores interessados é importante e precisará ser cuidadosamente monitorado. Estes atores interessados poderão causar problemas para o projeto e talvez seja arriscado demais seguir adiante com o projeto.

QUADRADO D = Atores interessados de baixa prioridade mas que talvez precisemos monitorar e avaliar um pouco para verificar se passaram a ter uma alta prioridade.

ETAPA 3 Identifique uma participação adequada dos actores interessados

A participação é essencial no trabalho de desenvolvimento mas, na prática, este é um conceito que tem sido usado incorretamente. Participação significa coisas diferentes para diferentes pessoas, em diferentes situações.

No seu sentido mais amplo, participação significa o envolvimento de pessoas nos projetos de desenvolvimento. Por exemplo, pode ser dito que alguém participa ao:

- **Estar presente em reuniões, mesmo quando não diz nada**
- **Envolver-se no processo de tomada de decisões**
- **Contribuir com materiais, dinheiro ou mão-de-obra**
- **Prestar informações**
- **Responder as perguntas de uma pesquisa.**

Geralmente, os tão chamados projetos participativos não envolvem ativamente os atores interessados (especialmente os actores interessados primários) na tomada de decisões e na implementação dos projectos. Isto pode levar ao fracasso dos projectos de desenvolvimento.

A participação dos actores interessados na tomada de decisões durante todo o ciclo do projecto (planejamento, implementação, monitorização e avaliação) poderá resultar em:

- **MELHOR EFICÁCIA** = A participação aumenta o sentimento de **apropriação** do projeto por parte dos beneficiários, o que aumenta a probabilidade dos objetivos do projeto serem alcançados.
- **AUMENTADA** = Se as pessoas participarem na etapa de planejamento, é mais provável que o projeto direcione os seus esforços e recursos para as necessidades observadas.
- **MELHOR EFICIÊNCIA** = Se os conhecimentos e as habilidades locais forem aproveitados, é mais provável que o projeto seja de boa qualidade, permaneça dentro do orçamento e termine a tempo. Os erros podem ser evitados e os desacordos podem ser minimizados.
- **SUSTENTABILIDADE AUMENTADA E IMPACTO SUSTENTÁVEL** = Mais pessoas ficam comprometidas em continuar a atividade depois que o apoio externo tenha terminado.
- **EMPODERAMENTO E AUTOCONFIANÇA AUMENTADA** = A participação ativa ajuda a desenvolver habilidades e a aumentar o nível de confiança entre os beneficiários.
- **MAIOR TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS** =, porque os actores interessados recebem informações e poder para tomar decisões.
- **EQUIDADE AUMENTADA** = se as necessidades, interesses e habilidades de todos os actores interessados forem levadas em consideração.

A participação activa poderá trazer muitos benefícios, embora não seja uma garantia do sucesso do projeto. Alcançar uma participação completa não é fácil. Isto também pode levar muito tempo e é provável que interesses incompatíveis venham à tona.

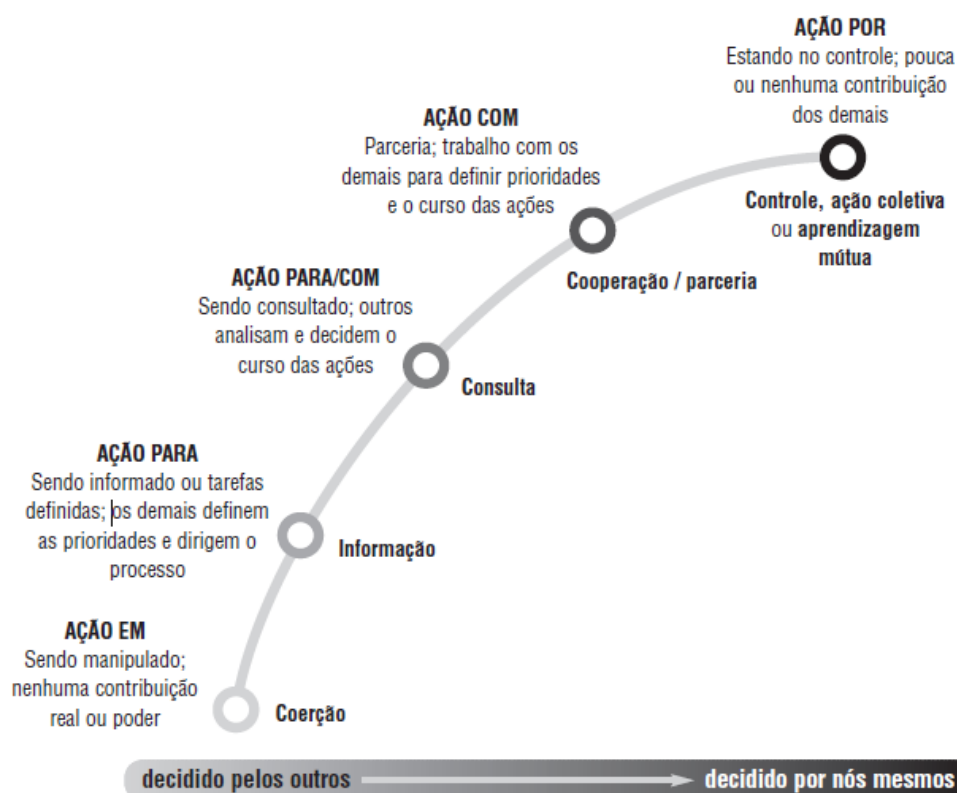
O diagrama a seguir resume os diferentes tipos de participação. O nível mais baixo pode ser melhor descrito como sendo envolvimento, ao invés de participação. Quanto mais alto no diagrama, maior será o nível de participação. As organizações precisam decidir que nível de participação é a melhor. Diferentes níveis de participação serão apropriados para os diferentes actores interessados, em diferentes estágios do ciclo do projeto.

Matriz resumida de participação

		TIPO DE PARTICIPAÇÃO			
		Informar	Consultar	Parceria	Controle
ESTÁGIO DO PROJETO	Identificação				
	Montagem				
	Implementação e Monitoramento				
	Revisão				
	Avaliação				

Reflexão:

- Em que circunstâncias o nível mais alto de participação poderá ser impróprio?
- Algumas pessoas diriam que próximo aos níveis mais baixos há envolvimento comunitário, mas não participação.
- Qual é a diferença entre envolvimento e participação?
- Quando envolvimento passa a se tornar participação?
- Em que circunstâncias os níveis mais baixos de participação poderiam ser apropriados?



Tomada de decisões e na gestão da actividade. O ideal é que esta parceria seja entre os funcionários e **os beneficiários do projeto**. No entanto, alcançar uma parceria com os atores interessados primários pode ser desafiante. Uma variedade de problemas pode surgir:

- A participação pode ser vista pelos atores interessados primários como algo demasiadamente caro em termos de tempo e de dinheiro, quando comparados com os benefícios esperados.
- Os atores interessados primários talvez não tenham informações apropriadas para que exista uma tomada de decisões eficaz.
- Alguns grupos de atores interessados primários poderão desafiar o direito de outros grupos participarem. Por exemplo, as mulheres poderão ser excluídas de participar em um comitê local de saneamento.
- As organizações ou as igrejas poderão ter uma estrutura de gerenciamento ou uma forma de trabalho que não incentivam a participação dos atores interessados primários.

Reflexão: Parceria é fácil? Como os desafios das parcerias poderiam ser superados?

Para identificar que nível de participação é apropriado para diferentes atores interessados, desenhe uma matriz resumida de participação semelhante à matriz abaixo. As colunas representam os níveis de participação no diagrama da página anterior. As linhas correspondem aos estágios do ciclo do projeto. Examine a lista de atores interessados na matriz de atores interessados. Pense sobre até que ponto eles deveriam participar em cada um dos estágios do ciclo do projeto. Considere o nível de interesse ou de influência que eles exercem. Talvez existam maneiras de envolvê-los no projeto que ajudem a aumentar o interesse e a influência dos mesmos. Assegure-se de que os atores interessados primários participem o máximo possível para incentivar a apropriação do projeto.

Quando a matriz estiver preenchida, pense sobre como a participação dos atores interessados poderia acontecer na realidade. Por exemplo, se julgarmos que um grupo de senhoras deveria ser consultado na fase de planeamento, considere como isto poderia ser realizado. Nós poderíamos decidir realizar uma reunião especial ou participar em uma das reuniões delas. É importante considerar as nossas opções para garantirmos que aqueles que, na nossa opinião, devem participar no projeto, respondam ao nosso convite. A comunidade deverá selecionar os membros que a representará no comitê do projeto. Incentive-os a alcançar um bom equilíbrio de gênero. Estes membros poderão precisar de treinamento e de conversar sobre os papéis e responsabilidades esperados deles no projeto.

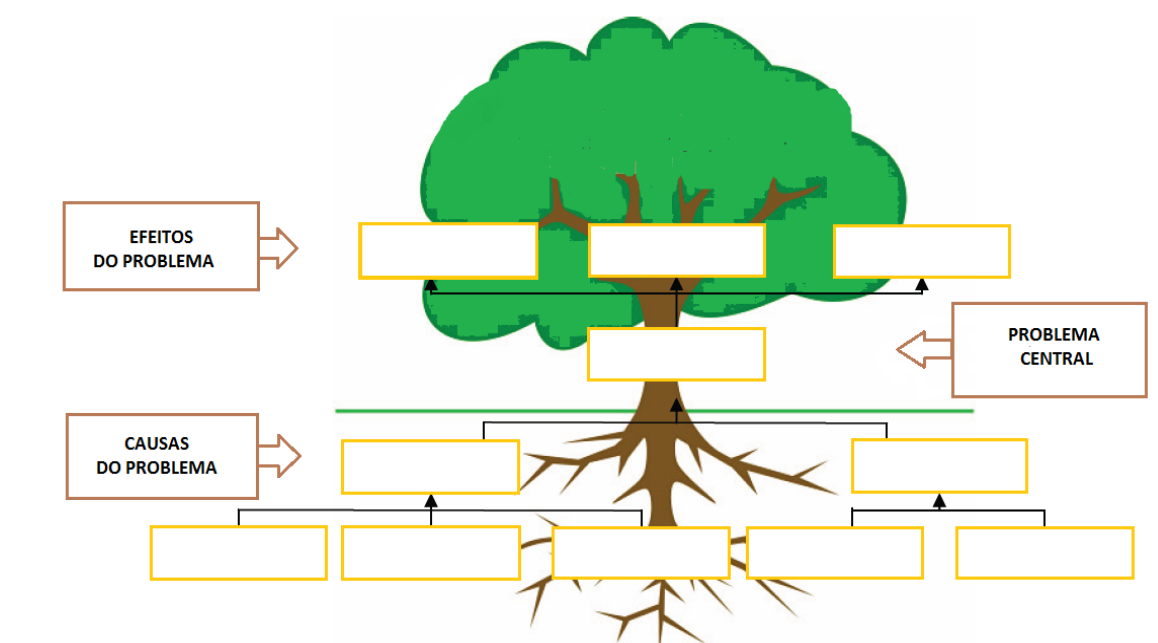
1.2. Análise dos problemas: construir um árvore dos problemas

Antes de podermos começar a montar o projecto, precisamos analisar o problema identificado durante a fase de identificação do projeto.

A análise de problemas ajuda os actores interessados primários a identificarem as causas e os efeitos do problema que enfrentam, permitindo isolar os verdadeiros problemas dos problemas secundários

É preciso representar o problema em um formato de árvore, a partir do qual os objetivos do projeto podem ser identificados.

Exemplo de Árvore de Problemas – Estrutura de base:



Use a análise de actores interessados para identificar aqueles que devem ajudar a construir a “árvore do problema”, assegurando-se de que haja uma variedade de pessoas provenientes da comunidade com conhecimentos locais, conhecimentos técnicos, etc.

Causas dos problemas são raízes que dão origem ao problema central.

Os efeitos do Problema são consequências resultantes do problema central que o projeto pretende resolver.

MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DA “ÁRVORE DE PROBLEMAS”

ETAPA 1: Escreva o problema central identificado num pedaço de cartolina e coloque-o no parede

ETAPA 2: Identifique as **causas** do problema principal perguntando “Mas, por quê?” até que não seja possível ir mais adiante. Escreva cada uma das causas num um pedaço de cartolina. Alguns problemas poderão ter mais do que uma causa.

ETAPA 3: Identifique os **efeitos** do problema principal perguntando “Então, o quê?” até que não seja possível ir mais adiante. Escreva cada um dos efeitos num pedaço de cartolina. Alguns problemas poderão ter mais do que um efeito.

ETAPA 4: montar a “árvore do problema” numa parede ou numa folha grande de flips charp.

Incentive uma discussão para garantir que os participantes se sintam capazes de movimentar os bilhetes adesivos ou os pedaços de cartolina.

Confira a “árvore do problema” para garantir que cada problema conduza ao próximo, de forma lógica.

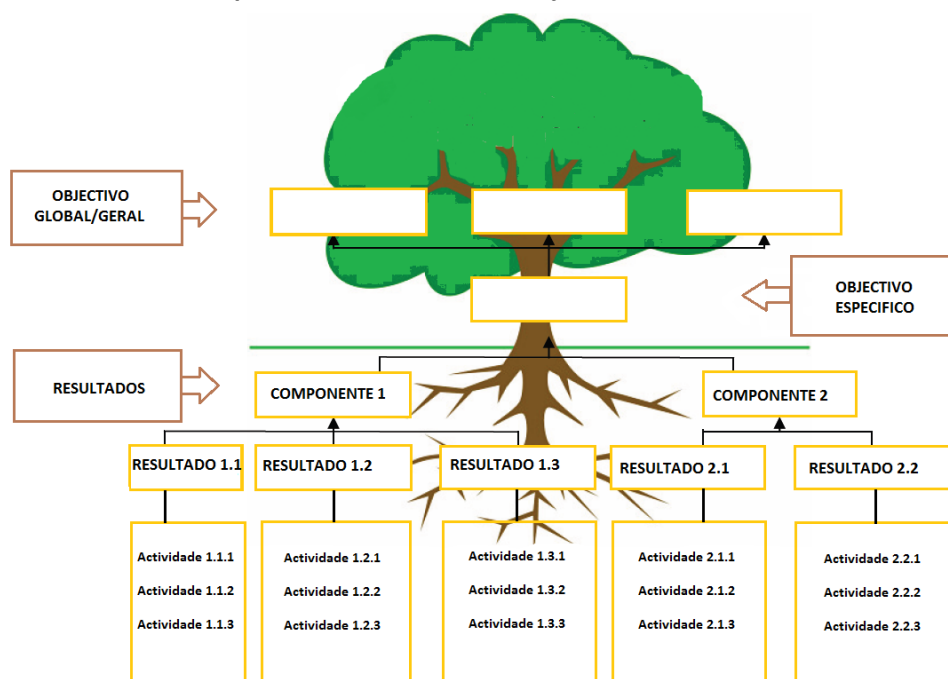
- Desenhe linhas verticais para mostrar o relacionamento entre as causas e os efeitos.
- Desenhe linhas horizontais para mostrar onde existem causas conjuntas e efeitos combinados.

1.3. Análises dos objectivos

Uma “árvore de objectivos” é semelhante à “árvore de problemas”, com a exceção de que ela lida com objectivos, ao invés de problemas. Uma “árvore de objectivos” pode ser elaborada sem primeiro identificar os problemas, mas a maneira mais fácil de elaborá-la é convertendo uma “árvore de problemas”.

Para fazer isto, transforme cada uma das causas na “árvore de problemas” em afirmações positivas. Por exemplo: “baixa produção” passaria a ser “produção aumentada”. Isto resultará em uma “árvore de objetivos”. Confira a lógica. Um nível de objectivos alcançará o próximo? Acrescente, anule ou mude os objectivos, caso seja necessário. Poderão haver algumas causas muito gerais próximas da base da “árvore”. Elas não poderão ser transformadas em objetivos que poderiam ser facilmente atendidos em um projeto. Elas acabam sendo restrições ao projeto que precisam ser consideradas durante o levantamento de riscos. Posteriormente, poderemos decidir enfocar um projeto ou programa naquela questão, escolhendo-a como o problema principal ao elaborar uma “árvore do problema”.

Exemplo de uma Árvore dos Objectivos – Estrutura de base:



1.4. Análise da estratégia

Se tentarmos lidar com todos os objetivos que identificamos, acabaremos com um projeto muito caro e demorado. Portanto, é necessário focar em uma ou algumas áreas da “árvore de objetivos”. Se mais do que uma “árvore de objetivos” tiver sido elaborada, precisaremos decidir em qual delas o projeto deverá focar.

Faça as seguintes perguntas:

- Com quais objetivos devemos lidar?
- Que combinação de objetivos terão maior probabilidade de trazer as mudanças mais positivas?

Questões para serem consideradas:

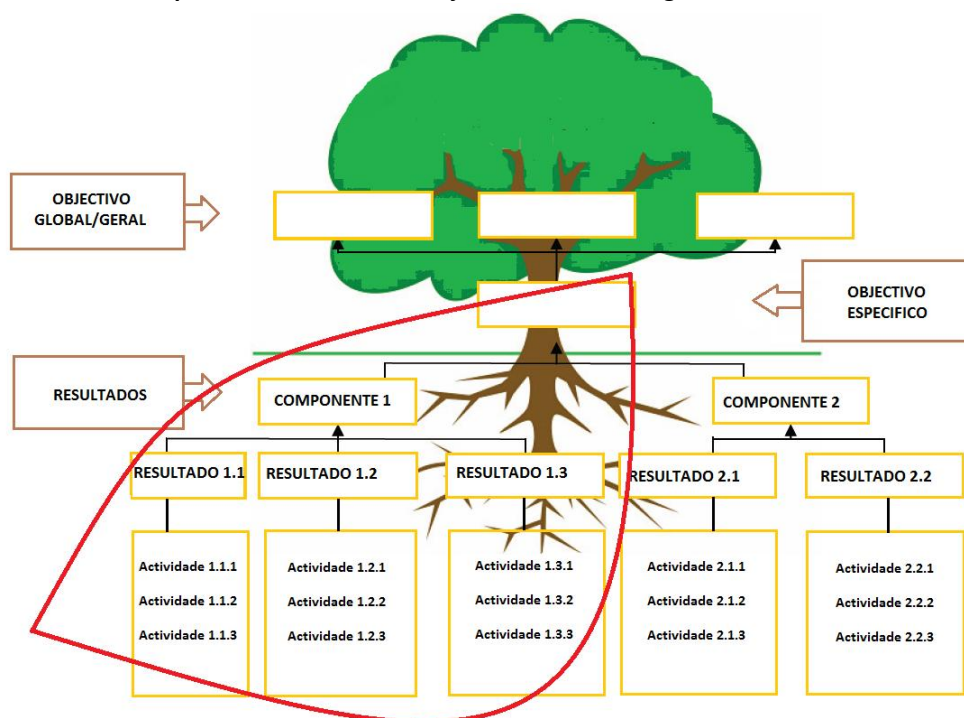
- Custo;
- Benefícios para os atores interessados principais;
- Probabilidade de alcançar os objetivos;
- Riscos: **climáticos** (queda de chuvas), **humanos** (greves de funcionários, beneficiários relutantes em tentar novas técnicas, funcionários do projeto saindo da organização), **econômicos** (instabilidade nos preços dos produtos da safra), **políticos** (políticas governamentais), **projetos e programas** de outras agências que não cumprem os seus cronogramas;
- Se outras organizações já estão lidando com o problema;
- Sustentabilidade
- Impacto ambiental

Observe a “árvore de objetivos” e identifique com quais áreas (ou “ramos”) o projeto poderia lidar. Por exemplo, no caso da “árvore de objetivos” acima, talvez seja decidido lidar com o “ramo” direito (o do círculo).

É conveniente eliminar as alternativas que derivam de:

- Objectivos que não são desejáveis ou são impossíveis de alcançar;
- Objectivos que estão fora das nossas possibilidades de acção;
- Objectivos já perseguidos através de outros projectos

Exemplo de uma Árvore de Objectivo com estratégia escolhida



É uma boa ideia regressar à “árvore de objetivos” posteriormente, quando começarmos a pensar sobre as suposições feitas pelo projeto. Todos os objetivos que permanecerem na “árvore de objetivos” poderão ser vistos como restrições que poderão afetar o sucesso do projeto.

2. O planeamento do projecto: a Abordagem do Quadro Lógico - AQL -

O que é um Quadro lógico?

É uma ferramenta usada para ajudar a fortalecer as fases de **montagem, implementação e avaliação de um projecto**. Apesar de ser elaborado durante a fase de planeamento de um projeto, o quadro lógico é um documento de trabalho que deve ser consultado e alterado durante todo o ciclo do projeto.

É um quadro com quatro linhas e quatro colunas, onde todas as partes principais de um projeto podem ser inseridas como um conjunto claro de afirmações: **(o objetivo geral, os objetivos específicos, os resultados esperados e as actividades do projeto, com os seus indicadores, fontes de verificações e hipóteses)**.

Ele mostra a estrutura do projecto e descreve-o de forma lógica e clara. Não mostra todos os detalhes do projecto, mas sim, ele dá uma visão geral dos principais fatores.

Os detalhes podem ser fornecidos em outros documentos, assim como **a proposta, orçamento e o cronograma de actividades**, que devem o acompanhar.

EXEMPLO DE UM QUADRO LÓGICO:

	LÓGICA DE INTERVENÇÃO	INDICADORES OBJECTIVAMENTE VERIFICAVEIS	FONTES/MEIOS DE VERIFICAÇÕES	HIPÓTESES
Objetivos Gerais				
Objetivos Específicos				
Resultados Esperados				
Actividades desenvolver				

Tendo realizado uma análise dos atores interessados e as pesquisas, podemos responder a pergunta: **“Onde estamos agora?”**

O Quadro lógico faz uma série de perguntas adicionais:

- Onde queremos estar? **(Objetivo Geral)**;
- Como chegaremos lá? **(Resultados Esperados)**
- Como saberemos quando tivermos chegado lá? **(Indicadores)**
- O que nos mostrará que chegamos lá? **(Fontes de verificação)**
- Quais são os problemas potenciais ao longo do caminho? **(Hipóteses)**

Por quê usar um Quadro lógico?

- Ajuda as pessoas a organizarem os seus pensamentos
- Ajuda as pessoas a pensarem de forma coerente
- Ajuda a identificar fraquezas na fase de concepção do projeto
- Garante que indicadores chave sejam identificados desde o começo do projeto e, assim, o seguimento/monitoramento e a avaliação ficam mais fáceis
- Garante que as pessoas envolvidas no projecto usem a mesma terminologia
- Ajuda as pessoas a resumirem o plano de um projeto em poucas folhas de papel, a comunicar com o plano que possuem de maneira simples a outras pessoas, apesar de que ele não ser um substituto a se escrever um plano completo.

Quem deve preencher o Quadro lógico?

Sempre que possível, os actores interessados principais devem ser envolvidos na elaboração do quadro lógico. Ele deve ser elaborado pelas pessoas mais proximamente envolvidas com a implementação do projecto. É possível que o conceito do quadro lógico não seja facilmente compreendido pelos actores interessados primários. Porém, como o processo é tão importante como o produto final, processos participativos podem ser usados para ajudar os actores interessados a responderem as perguntas e identificarem alguns dos componentes do projecto. Aí então, o quadro lógico poderá ser completado pelos funcionários do projecto.

EXEMPLO DE UM QUADRO LÓGICO

Designação do projeto	Indicadores	Fontes de verificação	Hipóteses
Objetivos globais: o impacto sobre o desenvolvimento para o qual o projeto contribui – no nível nacional, setorial e local (fornece uma ligação com o contexto da política e/ou do programa setorial/local)	Mede a importância da contribuição para objetivo global. Útil durante a avaliação.	Fontes de informação e métodos utilizados para a recolher e elaborar relatórios de progresso ou final (inclusive quem e quando/com que frequência).	
Objetivo específico: Os benefícios esperados para o(s) grupo(s)-alvo	Ajuda a responder à questão: como poderemos saber se o objetivo específico foi atingido? Deve incluir os detalhes sobre a quantidade, a qualidade, o lugar e o tempo.	Fontes de informação e métodos utilizados para a recolher e elaborar relatórios (inclusive quem e quando/com que frequência).	Hipóteses (fora do controle da gestão do projeto) que exercem um efeito sobre a ligação objetivo global/objetivo específico.
Resultados: os resultados diretos/tangíveis (bens e serviços) do projeto, sob controle da gestão do projeto	Ajuda a responder à questão: como saberemos se o resultado foi obtido? Deve incluir detalhes sobre a quantidade, a qualidade e o tempo.	Fontes de informação e métodos utilizados para a recolher e elaborar relatórios (inclusive quem e quando/com que frequência).	Hipóteses (fora do controle da gestão do projeto) que exercem um efeito sobre a ligação resultados/objetivo específico
Atividades: as tarefas (programa de trabalho) que devem ser efetuadas para obter os resultados previstos	<i>(esta célula pode, por vezes, conter um resumo dos recursos/meios)</i>	<i>(esta célula pode, por vezes, conter um resumo dos custos/orçamento)</i>	Hipóteses (fora do controle da gestão do projeto) que exercem um efeito sobre a ligação atividades-resultado.

Completando um Quadro lógico:

- Ao completar um quadro lógico, a chave é preencher a **hierarquia de objetivos**, de cima para baixo, na coluna de Lógica de Intervenção;
- Em seguida, preencha a **coluna das hipóteses**, de baixo para cima;
- Em seguida, preencha **as linhas horizontais** para identificar os Indicadores e as Fontes de Verificação para cada um dos objetivos.

Ao completarmos o quadro lógico desta maneira, evitamos nos envolver demasiadamente com os pormenores antes que a estrutura do projeto tenha sido desenvolvida.

A melhor forma de montar um quadro lógico **é usar várias folhas de papel e um lápis**. Isto significa que mudanças podem ser feitas ao Quadro Lógico durante o andamento das discussões, sem que ele fique desordenado.

2.1. LÓGICA DE INTERVENÇÃO (Coluna 1 do Quadro Lógico)

Preencha a coluna de Lógica de Intervenção do quadro lógico, de cima para baixo, fazendo uma breve afirmação dos objetivos em cada um dos níveis. Ao fazer isto, consulte a “árvore de objetivos” elaborada anteriormente (consulte a página 22).

Hierarquia de objetivos

Os níveis de objetivos vistos no “ramo” localizado dentro do círculo feito na “árvore de objetivos” relacionam-se com os níveis da hierarquia de objetivos.

Nós vamos precisar identificar uma Objectivo Geral e, neste momento em que estamos organizando os objetivos para o projecto, poderemos decidir que queremos mudar alguns deles ou acrescentar mais alguns.

Explicação dos objetivos

- **OBJECTIVO GERAL**

Esta é a Objectivo Geral de desenvolvimento mais ampla e de longo prazo. Trata-se de um estado desejado, onde **uma necessidade** ou **problema** não mais existe ou tenha sido significativamente melhorada. O projecto contribuirá para este impacto de longo prazo, mas não o alcançará sozinho. O Objectivo Geral pode ser a mesma para uma variedade de projectos e de organizações.

Exemplo:

- _____
- _____

- **OBJECTIVOS ESPECÍFICOS**

Que mudança ou benefício queremos que o projeto alcance? Procure incluir benefícios materiais e mudanças sociais positivas na afirmação de propósito.

Deverá haver apenas um propósito. Se tivermos mais do que uma decisão, será difícil manejar o projeto e, portanto, deveremos considerar a possibilidade de termos projetos separados. Cada um deles deverá ter um quadro lógico separado, mas ambos compartilharão o mesmo Objectivo Geral

Exemplo:

- _____
- _____

- **RESULTADOS ESPERADOS (A CURTO PRAZO)**

Que mudanças a curto prazo são necessárias para alcançar o propósito? Em outras palavras, que resultados serão alcançados pelo projecto? Os resultados a curto prazo são aqueles sobre os quais a equipe do projecto tem controle. Normalmente, poderão existir entre três e seis resultados a curto prazo.

Exemplo:

- _____
- _____
- **ACTIVIDADES**

Como alcançaremos os resultados esperados? É provável que exista uma lista comprida de atividades a serem realizadas. No entanto, o marco lógico não deverá incluir uma quantidade demasiada de detalhes. Informações detalhadas sobre as actividades deverão ser incluídas em um cronograma separado de atividades (consulte a página 60).

As frases que descrevem as atividades devem começar com um verbo ativo.

Exemplo:

- _____
- _____

Não é necessário estabelecer metas (quantitativas e qualitativas) a esta altura. Isto pode ser feito quando a coluna 2 (indicadores) estiver preenchida. Use um sistema de numeração para assegurar-se que as actividades sejam relacionadas aos resultados esperados (consulte o exemplo de marco lógico da página 25).

Testes

Quando tivermos preenchido os objetivos para cada uma das situações, deveremos nos certificar que as afirmações estejam reciprocamente ligadas, de forma lógica. Para fazer isto, use o teste “Se-Então”:

- Descubra as actividades. Se realizarmos todas as atividades, elas então chegarão aos resultados aos resultados esperados?
- Observe os resultados esperados. Se os resultados esperados forem alcançados, eles então alcançarão os objectivos específicos?
- Se os objectivos específicos forem alcançados, ele então contribuirá para o alcance do objectivo geral?
- Se o objectivo geral for alcançado é porque conseguimos resolver o problema com sucesso.

MANUAL DE GESTÃO DO CICLO DO PROJECTO

	Logica de intervenção	Indicadores	Meios de Verificação	Hipóteses
Objectivo Geral				
Objectivos específicos				
Resultados esperados				
Actividades				

2.2. HIPÓTESES, SUPOSIÇÕES OU FATORES EXTERNOS (Coluna 4 do Quadro Lógico)

Nós chegamos se cada objectivo conduz ao objectivo acima, usando o teste “Se-Então”. No entanto, nunca podemos estar 100% certos de que cada um dos objectivos conduzirá ao próximo porque sempre haverá um risco de que factores externos afetam a associação entre eles.

A maioria dos projectos fracassa, não porque são mal estruturados, mas devido à falta de atenção à estes factores que estão fora do controle do projeto, que são demasiadamente difíceis ou que são difíceis para serem controlados. No Quadro Lógico, precisamos demonstrar que pensamos sobre quais podem ser estes factores.

Para preencher a coluna de hipóteses do Quadro Lógico, considere primeiro os riscos associados com o projeto.

LEVANTAMENTO DE RISCOS

Os riscos estão relacionados com os potenciais acontecimentos indesejáveis.

Todas as atividades envolvem riscos. Se eles acontecem, alguns riscos afetam a actividade mais do que os demais. Um levantamento de riscos ajuda a identifica-los, a considerar a probabilidade deles acontecerem e o provável impacto. Dessa forma, os riscos podem ser administrados alterando-se os planos do projeto para garantir que os riscos sejam minimizados.

Alguns exemplos de riscos:

- **Climáticos** – Queda de chuvas;
- **Humanos** – Greves de funcionários, beneficiários relutantes em tentar novas técnicas, funcionários do projeto saindo da organização;
- **Econômicos** – instabilidade nos preços dos produtos da safra;
- **Políticos** – políticas governamentais;
- **Projetos** de outras agências que não cumprem os seus cronogramas.

MÉTODO PARA UM LEVANTAMENTO DE RISCOS

Inicie com algumas folhas grandes de papel.

ETAPA 1: Identifique os riscos:

- Observando as várias análises que foram realizadas, assim como a de atores interessados, a econômica, ambiental, social, de problemas
- Regressando à “árvore de objetivos” (na página 22) e considerando as limitações
- Observando cada um dos objetivos no quadro lógico e fazendo uma “explosão de ideias” das suposições que precisam ser feitas para que o objetivo superior seja alcançado. Série de perguntas úteis a serem feitas:
 - Se fizermos estas atividades, o que poderia nos impedir de alcançar estes resultados a curto prazo?
 - Se formos bem-sucedidos em alcançarmos estes resultados a curto prazo, o que poderia nos impedir de alcançar os resultados esperados?
 - Se os resultados esperados forem alcançados, o que poderia nos impedir de contribuir para o objectivo geral?

ETAPA 2: Use uma Matriz de impacto / probabilidade para avaliar os riscos.

Faça uma lista de todos os riscos e numere-os. Em seguida, considere quão provável é que cada um deles aconteça (probabilidade) e qual poderia ser o impacto de cada um deles. Pense no impacto sobre os resultados do projeto e também sobre os beneficiários. Coloque os números na matriz.

Por exemplo:

MATRIZ DE IMPACTO/PROBABILIDADE:

		IMPACTO		
		BAIXO	MÉDIO	ALTO
PROBABILIDADE	BAIXO			
	MÉDIO			1
	ALTO			2

1 = Os agricultores talvez não aceitem as novas variedades de sementes;

2 = Possível falta de chuvas.

ETAPA 3:

Pense sobre medidas que possam reduzir ou eliminar os riscos. Talvez desejemos prestar menos atenção aos riscos de pouca probabilidade e baixo impacto, embora alguns passos simples possam reduzi-los. É importante prestar atenção para os riscos localizados na parte inferior direita da Matriz de impacto / probabilidade (alta probabilidade e alto impacto) pois eles, particularmente, ameaçam o sucesso do projeto. Se estes riscos não podem ser reduzidos, talvez seja necessário cancelar o projeto.

Por exemplo:

Lembre-se de acrescentar estas medidas de redução de riscos nos objetivos do projeto. Em termos do quadro lógico, isto vai requerer a inclusão de mais atividades e, possivelmente, de resultados a curto prazo.

RISCOS E HIPÓTESES

Uma vez que tenhamos considerado os riscos, poderemos transformá-los em hipóteses. **Riscos** são afirmações negativas sobre coisas que poderão dar errado. **As hipóteses** transformam os riscos em afirmações positivas. Elas são as condições que precisam ser atendidas para que o projeto possa continuar.

Por exemplo: pense em um risco de um projeto agrícola de extensão. Ao reformularmos a frase para que ela deixe de ser negativa e passe a ser positivo, o risco pode ser transformado em uma hipótese:

RISCO: Talvez os agricultores não aceitem as novas variedades de arroz.

HIPÓTESE: Os agricultores estão dispostos a experimentar as novas variedades de arroz.

É comum escrevermos hipóteses, ao invés de riscos, na coluna 4. Evite misturar riscos e hipóteses. Geralmente existem menos hipóteses importantes no nível de atividades. O nível de incerteza aumenta para os objetivos mais altos. Isto é porque exercemos menos controle sobre os níveis mais altos. É mais fácil mudar ou acrescentar actividades para reduzir o risco. É mais difícil tomar medidas contra alguns dos riscos que ameaçam o uso de resultados a curto prazo para alcançar o objectivo específico, ou a maneira na qual o objectivo específico contribui para o objectivo geral.

Para cada um dos objetivos do Quadro lógico, considere que hipóteses precisam ser feitas para que aquele objetivo conduza ao objetivo no próximo nível. Confira a lógica usando o teste **“Se-E-Então”**:

	RESUMO	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÕES	HIPÓTESES
OBJETIVO GERAL				
OBJECTIVOS ESPECÍFICOS				
RESULTADOS ESPERADOS	ENTÃO ←			
ACTIVIDADES	SE			→ E

Devido à possibilidade das condições externas mudarem, é essencial que realizemos outros levantamentos de riscos durante todo o projeto para garantir que assumamos controlo sobre todas as ameaças ao sucesso do mesmo.

Exemplo: (preencha primeira e quarta coluna do Quadro lógico conforme as explicações acima exposta)

2.3. INDICADORES E MEIOS DE VERIFICAÇÕES (Colunas 2 e 3 do Quadro Lógico)

OS INDICADORES (coluna 2) são metas que mostram progresso rumo ao alcance dos objectivos. Eles respondem a pergunta: **“Como sabemos se o que planejamos está acontecendo ou aconteceu?”**

Os indicadores nos ajudam a monitorar, rever e avaliar o projeto. Eles nos permitem saber se os planos do projeto precisam ser ajustados. Eles nos ajudam a aprender lições de um projeto e, assim, evitamos cometer os mesmos erros em outros projetos. No quadro lógico, às vezes os indicadores são chamados de **“Indicadores Objectivamente Verificáveis”**. O termo “Objectivamente” é usado porque os indicadores não devem depender do ponto de vista da pessoa que o estiver medindo.

É importante pensarmos sobre quem deveria identificar e medir os indicadores. Os atores interessados primários devem ter uma oportunidade para determinar indicadores por que:

- Isto aumenta a apropriação e a transparência do projecto
- Os atores interessados primários talvez possam pensar em indicadores apropriados que os funcionários do projeto de fora da comunidade não teriam considerado
- Algumas coisas são mais facilmente medidas pelos próprios atores interessados primários
- Os atores interessados primários podem ser incentivados e capacitados através do progresso do projeto.

Existem muitos tipos de indicadores a serem considerados. Procure ser criativo e use uma variedade de indicadores para certificar-se que os objetivos possam ser medidos efetivamente e que as necessidades das áreas de monitoramento e avaliação possam ser atendidas.

- ❖ Os indicadores **FORMATIVOS** são usados durante uma atividade, fase ou projeto para mostrar se o progresso está acompanhando o que foi planejado.

Os indicadores **SUMATIVOS** são usados no final do projeto para avaliação.

- ❖ Os indicadores **DIRETOS** medem o objetivo diretamente, assim como o número de crianças que frequentam a escola.

Os indicadores **INDIRETOS** (também chamados de indicadores substitutos) são usados se os indicadores diretos não forem apropriados ou possíveis, por exemplo:

- Os resultados não podem ser medidos diretamente, assim como a qualidade de vida
- Os indicadores diretos são demasiadamente caros para serem medidos
- Os indicadores diretos só podem ser medidos depois do projeto terminado.

Por exemplo, ao medir um aumento no nível de alfabetização, talvez seja difícil ou caro entrevistar as crianças, mas o número de livros emprestados da biblioteca da escola poderá dar-lhe uma indicação se o nível de alfabetização aumentou.

Pode ser muito difícil medir a renda das pessoas sem ofendê-las. Ao invés disso, podemos observar mudanças nos gastos domésticos. Isto poderá incluir a escolha de uma lista de itens que uma casa poderá ter, incluindo alguns itens de luxo, e observar como os gastos variam com o tempo.

Nós também poderíamos observar o volume de vendas das lojas e dos provedores de serviços da região pois eles estão sujeitos a serem afetados pelas mudanças nos níveis de renda da população local.

É mais fácil medir o comportamento do que os sentimentos pois o comportamento pode ser observado. Assim, se desejarmos medir se as pessoas se sentem mais confiantes, poderíamos observar com que frequência elas falam nas reuniões comunitárias.

- ❖ Os indicadores **QUANTITATIVOS** podem ser analisados em forma numérica – (quem, o quê, quando, onde, quanto, quantos, com que frequência)? Eles poderão incluir:
 - Com que frequência as coisas acontecem
 - O número de pessoas envolvidas ou afetadas
 - Níveis de crescimento
 - Níveis de utilização – por exemplo: matrículas escolares, visitas à clínica, aceitação de novas variedades de sementes.

Os indicadores **QUALITATIVOS** medem coisas que não podem ser contadas, assim como:

- Satisfação, opiniões
- Habilidade na tomada de decisões
- Mudanças em atitudes.

Procure usar uma variedade de indicadores quantitativos e qualitativos para não deixarmos de capturar o verdadeiro progresso e impacto do projeto.

EXEMPLOS DE INDICADORES BÁSICOS:

- **ECONÔMICOS** Produção por hectare, produção por trabalhador, ovos por dia, produção de produtos de artesanato por mês, renda média, tamanho de terreno por família, gado por família, percentual de pessoas com contas bancárias, percentual de pessoas acima ou abaixo da linha de pobreza, percentual de pessoas sem terras, taxa de migração.
- **SOCIAIS** Taxa de mortalidade infantil, número de mortes, taxa de alfabetização, número médio de anos na escola, número de estudantes que entram na educação secundária, diferença entre os salários pagos para os homens e as mulheres, percentual de mulheres que recebem treinamento, percentual de pessoas que comparecem às reuniões, representação de grupos em desvantagem nos comitês
- **AMBIENTAIS** Peixes pescados por ano, tempo que a terra permanece sem cultivo, floresta desmatada a cada ano, disponibilidade de água no solo, erosão, percentual de famílias praticando a adubação com composto, tempo médio diário coletando lenha.
- **ESPIRITUAIS** Nível de criminalidade, número de divórcios, número de membros de igrejas, comparecimento em reuniões da igreja.

OS BONS INDICADORES DEVEM SER:

- **RELEVANTES** O indicador é relevante ao objetivo que ele está medindo? Por exemplo, se o objetivo for “aumentar o uso de bombas manuais”, medir o número de bombas manuais produzidas não seria um bom indicador porque ele não mede quantas delas estão sendo verdadeiramente usadas.
- **SUFICIENTES** É necessário ter mais do que um indicador?
- **ESPECÍFICO** Qualitativo, quantitativo, tempo (veja o quadro QQT no Anexo).
- **MENSURÁVEL** O indicador pode ser realisticamente mensurável?
- **SENSÍVEL ÀS MUDANÇAS** que estarão acontecendo como resultado do projeto ou programa se as mudanças planejadas acontecerem, o indicador continuará sendo apropriado e mensurável?
- **ECONOMICAMENTE COMPENSADOR** Os indicadores podem ser medidos com custos e esforços razoáveis? O custo para medir os indicadores é proporcional ao custo total do projeto?
- **DISPONÍVEL** O indicador pode ser medido no tempo planejado? Considere, por exemplo, as mudanças climáticas sazonais.

MEIOS DE VERIFICAÇÃO (COLUNA 3 DO QUADRO LÓGICO)

Elas descrevem as fontes de informações que usaremos para medir os indicadores. Por exemplo, a temperatura do corpo é um indicador de saúde. Um termômetro nos fornece o meio de verificar-o.

Para o Quadro lógico, considere o seguinte:

- O tipo de dados necessários, assim como uma pesquisa
- A fonte dos dados – se devem ser secundárias (coletadas por outras pessoas) ou primárias (coletadas pela nossa organização)
- Quem coletará e documentará os dados
- Frequência e data para a coleta de dados. Por exemplo: mensal, trimestral, anual.

Uma vez que evidências apropriadas tiverem sido identificadas para cada indicador, considere se elas são / estão:

- **DISPONÍVEIS** Se quiserem usar dados secundários, teremos condições de obter permissão para acessá-los? Eles serão dados confiáveis?
- **DE BAIXO CUSTO** As informações serão caras demais para serem coletadas?
- **OPORTUNAS** Teremos condições de coletar as informações quando precisarmos delas?

Procure fazer uso de sistemas e de fontes de informações já existentes antes de criar outros, mas assegure-se de que as informações usadas sejam confiáveis. Se for necessário coletar dados primários, certifique-se de que isto seja incluído nos objetivos associados às atividades e à lista de atividades e orçamento.

EXEMPLOS de fontes de verificação:

- Relatórios;
- Pesquisas junto a usuários;
- Registros de manutenção;
- Artigos de jornais;
- Avaliação participativa;
- Livros contábeis;
- Atas de reuniões;
- Certificado;
- Estatísticas oficiais.

32

EXERCÍCIO: preenchimento das colunas 2 e 3 do Quadro lógico:

2.4. VERIFICAÇÃO FINAL DO QUADRO LÓGICO/FINALIZAR A MATRIZ LÓGICA

Uma vez que o quadro lógico tenha sido preenchido, verifique novamente a sua lógica.

Assegure-se de que:

- Os objetivos estejam escritos claramente e ligados ao objetivo superior de forma lógica;
- Projeto tenha apenas um propósito;
- Todas as principais suposições tenham sido feitas e que o projeto seja apto a obter sucesso;
- Os indicadores e as evidências sejam confiáveis e acessíveis;
- Os indicadores possam medir o progresso e o impacto dos objetivos;
- Os indicadores sejam QQT;
- Os actividades incluam ações necessárias para juntar evidências;
- Os indicadores e as evidências possam ser usados para monitoramento e avaliação.

Depois de verificar a lógica do marco lógico e completá-lo, escreva-o em algumas folhas de papel no tamanho A4. Use números de referência para ajudar aqueles que irão ler o marco lógico, especialmente quando ele tiver mais do que uma página. Os números de referência deverão ligar cada uma das atividades com os resultados correspondentes. Eles também servirão como ponto de referência, ligando a proposta, o cronograma e o orçamento com o marco lógico.

3. O Planeamento de ações

3.1. Actividades

Um plano das actividades é um suporte de análise e de apresentação gráfica das actividades de um projeto.

Este passo da planificação ajuda-nos a saber:

- Quem vai fazer o que
- Quando é que vai acontecer
- Quais recursos, além das pessoas, serão necessários
- Quem vai se responsabilizar pela execução da actividade
- As condições/suposições que garante a execução das actividades

Passos Necessários para a planificação:

Etapa 1 – Elaborar uma lista das actividades principais

Etapa 2 – Dividir as actividades em sub-actividades ou ações operacionais

Etapa 3 – Esclarecer a sequência das operações e as suas interdependências

Etapa 4 – Estimar a data do início, a duração e o fim das actividades

Etapa 5 – Definir objectivos

Etapa 6 – Definir as qualificações dos recursos humanos

Etapa 7 – Repartir as tarefas entre os membros da equipa

Exemplo de Planilha de planeamento de actividades

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

3.2. Cronograma

Cronograma (conhecido como tabela de Gantt)

O cronograma nos permite considerar quando as nossas atividades acontecerão e por quanto tempo. Isto nos ajudará a pensar sobre quando seria apropriado realizar as diferentes atividades. A escolha do tempo mais adequado dependerá de fatores como:

- condições climáticas de cada estação
- disponibilidade de formadores
- disponibilidade de materiais.

O cronograma nos ajuda a examinar a sequência das atividades pois algumas delas dependerão de outras serem realizadas primeiro.

Use o cronograma durante o projeto para monitorar o progresso. Faça perguntas como:

- Por quê estas atividades não estão acontecendo dentro dos prazos?
- Qual será o efeito disto sobre as outras atividades do projeto?
- Como podemos superar os atrasos?

O cronograma dever ser visto como um documento flexível e que pode ser alterado se surgirem novas circunstâncias.

Figura : Exemplo de plano de atividades – Cronograma (conhecido como tabela de Gantt)

Resultados/Actividades/Subactividade	Indicadores de realização/Ojectivos	Responsável	Data de finalização	ANO											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Resultado 1															
Actividade 1.1.															
Actividade 1.2.															
Actividade 1.3.															
ETC															

3.3. Orçamento

Quer estejamos buscando financiamento de doadores ou usando fundos que já temos, é importante prepararmos um orçamento para o projecto. O orçamento é necessário para que tenhamos uma gestão financeira fácil e transparente. O financiador precisa ver um orçamento antes de aprovar o financiamento. Da mesma forma, que os órgãos duma organização (CA, Conselho Fiscal) deverão ver um orçamento antes de o projecto ser executado.

Os *financiadores* poderão nos responsabilizar por gastar o dinheiro da maneira com que dissemos que faríamos de acordo com o orçamento apresentado. Isto significa que devemos preparar o orçamento cuidadosamente. Se não considerarmos todas as coisas nas quais precisaremos gastar o dinheiro, acabaremos incapazes de realizar algumas das atividades e o projeto poderá fracassar. Se destinarmos muitos recursos no orçamento para certas coisas, o doador poderá questionar isso e não dispor-se a financiar o projeto. Um orçamento detalhado geralmente só é necessário para uso interno. Os doadores precisam de apenas um resumo. Contudo, um orçamento detalhado é útil.

Orçamento do projecto																
Descrição	Total				Ano 1				Ano 2				Ano 3			
	Unidade	Nº Unidade	Valor unitário	Total	Unidade	Nº Unidade	Valor unitário	Total	Unidade	Nº Unidade	Valor unitário	Total	Unidade	Nº Unidade	Valor unitário	Total
Recursos Humanos																
Coordenador	Mês															
Pessoal Técnico	Mês															
Pessoal adm. Contabilista	Mês															
Animador	Mês															
Animador	Mês															
Indenizações	Mês															
<i>Subtotal Recursos humanos</i>																
Serviços Técnicos																
Atividade 1																
Atividade 2																
Atividade 3																
<i>Subtotal Serviços Técnicos</i>																
Equipamentos/Material																
Atividade 1																
Atividade 2																
Atividade 3																
<i>Subtotal Equipamentos/Material</i>																
Viajem, Alojamento e Perdiem																
Atividade 1																
Atividade 2																
Atividade 3																
<i>Subtotal Viajem, Alojamento e Perdiem</i>																
Instalações																
Renda																
Luz, água																
Telefone, internet																
<i>Subtotal Instalações</i>																
Gastos financeiros																
<i>Subtotal Gastos financeiros</i>																
TOTAL																

Observações:

- A Melhor forma de determinar os custos das nossas actividades é fazer primeiramente o levantamento real dos preços dos produtos ou materiais junto das empresas (Facturas proformas) só assim nos permitirá ter um orçamento mais ou menos próximo da realidade. Para determinar um custo realístico quando os preços estiverem variando, use o preço mais alto do mercado.
- As organizações ao fazerem o orçamento devem ter em conta de que os financiadores também conhecem a realidade qualquer coisa exagerado pode comprometer a viabilidade/financiamento do projecto por parte dos doadores.
- UMA BOA GESTÃO FINANCEIRA E PRESTAÇÃO DE CONTAS Ele mostra que não estamos gastando dinheiro desnecessariamente.
- MONITORAR AS NOSSAS ATIVIDADES Saberemos se realizamos as atividades se o dinheiro tiver sido gasto.
- APRENDIZAGEM Se guardarmos um registro do nosso orçamento (e, posteriormente, de quanto realmente gastamos), saberemos o que será realístico para futuros projetos.
- Se o nosso projeto vai durar mais do que um ano, prepare um orçamento separado para cada ano. As atividades poderão variar a cada ano – consulte a planilha de planejamento de atividades e o cronograma.
- Consulte a planilha de planejamento de actividades para obter uma lista de materiais e de pessoal necessários para cada atividade.
- Lembre-se de incluir as contribuições feitas pelos beneficiários, assim como mão-de-obra e tempo.
- Faça uma associação dos resultados e das atividades com os que estão no marco lógico, usando números de referência.
- Certifique-se de que o orçamento inclua apenas os custos das actividades que especificamos na proposta. Nós deveremos gastar apenas o que estamos dizendo que vamos gastar.
- Especifique os custos relacionados com os artigos de escritório se eles tiverem um custo significativo. Por exemplo: 30 cadernos de anotações para os que realizarem as pesquisas. Os custos gerais dos artigos de escritório podem ser incluídos como custos administrativos no orçamento geral do projeto.
- Os doadores precisam de um orçamento completo do projeto. Ele deverá ser um resumo do orçamento detalhado. Geralmente os doadores informam que categorias devem ser incluídas no orçamento do projeto. O modelo a seguir inclui todas as categorias que provavelmente precisarão ser incluídas.
- Para preencher as linhas, consulte as tabelas detalhadas de orçamentos e retire as informações necessárias. Por exemplo, consulte todas as tabelas de orçamentos que contenham custos de transporte, some-os e inclua o valor total na linha correspondente do orçamento do projeto.
- Lembre-se da depreciação de veículos, dos impostos e do seguro ao calcular os custos de transporte, além dos custos de combustível e de manutenção.
- Os custos maiores deverão ser discriminados separadamente. Por exemplo, devido os custos de pessoal geralmente serem altos, faça uma lista de todas as funções separadamente. Ao preparar o orçamento, calcule apenas o tempo que os funcionários realmente vão gastar trabalhando no projeto. Assegure-se de que as contribuições à previdência social.

NOTA: *cada financiador tem a sua exigência dê do modelo do projecto, orçamento assim como de relatórios razão pela qual devemos saber respeitá-la para que o nosso projecto seja financiado.*

3.4. Sustentabilidade do projecto

Políticas de apoio.

Será que o projecto vai de acordo com as políticas de desenvolvimento do país? (nacional, regional e local)

Tecnologia apropriada.

Será que o projecto terá a capacidade de substituir elementos tecnológicos caso se deteriorar?

A protecção ambiental.

Será que o projecto toma em conta os efeitos sobre o meio ambiente? E os efeitos que gerara após a conclusão do projecto, serão negativos, positivos ou toleráveis.

Será que o projecto garantira o uso racional dos recursos renováveis e não renováveis?

Aspectos sócio-culturais.

Será que o projecto esta avaliando as mudanças culturais que inevitavelmente leva qualquer projecto de desenvolvimento (devido ao seu carácter transformador) para provar que são adequadamente avaliadas, desejadas e incorporadas pelos beneficiários?

Será que foi verificado que todos os componentes do grupo-alvo vão beneficiar equitativamente do projecto?

Mulheres e desenvolvimento/perspectiva de gênero.

Devemos avaliar os possíveis efeitos negativos que o projecto pode levar para as mulheres para evitá-los, enquanto o projecto deve actuar para as tomar em conta as suas necessidades específicas dentro dos grupos alvo.

Gestão da capacidade institucional.

Será que o projecto inclui a capacidade dos parceiros locais para assumir a gestão autónoma após a conclusão do projecto?

Será que a organização executora mantém o compromisso que tem com os beneficiários após a conclusão do projecto?

Factores económicos e financeiros.

Será que os parceiros locais estarão em condições de assumir os custos operacionais para manter os efeitos do projeto após a sua conclusão?

III. Implementação, Seguimento e avaliação

1. Seguimento, revisão e avaliação: os objectivos

Por que devemos fazer Seguimento, revisão e avaliação?

Existem duas razões principais para medirmos o nosso desempenho:

- **PRESTAÇÃO DE CONTAS** - Precisamos mostrar os nossos parceiros e beneficiários que estamos usando os recursos sabiamente.
- **APRENDIZAGEM DE LIÇÕES** Ao medirmos, analisarmos e refletirmos sobre o nosso desempenho podemos aprender lições que nos permitem mudar os planos do nosso projeto ou a abordagem adotada quanto a outros projetos.

Para medirmos desempenho, precisamos pensar em:

- **RELEVÂNCIA** O projeto atende necessidades?
- **EFICIÊNCIA** Estamos usando os recursos disponíveis sabiamente?
- **EFICÁCIA** Os resultados desejados estão sendo alcançados?
- **IMPACTO** A meta geral foi alcançada? Que mudanças ocorreram e que ajudam os beneficiários?
- **SUSTENTABILIDADE** O impacto será sustentável?
- E feito continuamente para garantir que o projeto esteja dentro do que foi planejado, por exemplo, todos os meses.

	Seguimento	Revisão	Avaliação	Auditoria
Quando é feito?	Continuamente (mensalmente/trimestralmente) - durante toda a existência do projeto	Ocasionalmente - no meio ou no final do projeto	Ocasionalmente - no final ou depois da fase de execução do projeto	
O quê é medido?	Eficiência <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ao progresso físico (disponibilização dos recursos, atividades realizadas e resultados obtidos) e qualidade do processo (participação dos atores e desenvolvimento de capacidade institucional); ▪ Ao progresso financeiro (orçamento); 	Eficácia, relevância e impacto imediato - alcance dos objectivos específicos	Impacto e sustentabilidade a longo prazo - alcance dos objectivos específicos e do objectivo global e mudanças não planeadas	conformidade ou de desempenho, tendo em conta a eficiência, economia e eficácia das atividades
Quem faz?	Funcionários da organização	Funcionários e pessoas de fora da organização	Pessoas de fora da organização	auditores independentes qualificados)
Que fontes de informações são usadas?	Documentos internos - Relatórios mensais o trimestrais, atas de reunião, plano de actividades o cronograma.	Documentos internos e externos - Relatórios anuais	Documentos internos e externos - Relatórios de consultorias, estatísticas nacionais, relatórios de levantamentos	Relatório Financeiro (Extracto Bancário; Cópia de Cheques; Facturas/Recibos;) Relatório Técnico (Plano de Actividades; Relatórios de Act.; Fontes de verificação;)etc..
Quem vai usar os resultados?	- Funcionários do projeto	Funcionários do projeto, financiadores, beneficiários	Funcionários, financiadores, beneficiários, outras organizações	Financiadores; Autoridades; Outros parceiros da organização; Membros da organização;
Para que são usados os resultados?	Para corrigir os problemas, melhorar o desempenho, assegurar o sucesso do projeto e adaptar-se às mudanças.	Mudanças em política, estratégia e trabalho futuro da organização	Mudanças significativas em política, estratégia e trabalho futuro da organização	fornecer um julgamento independente da performance da organização;

2. Os diferentes tipos de relatórios

Existem vários tipos de relatórios cujos principais estão abaixo referenciados

É geralmente solicitado aos gestores do projeto que forneçam os seguintes tipos de relatório:

Tipo de relatório	Descrição sumária
Relatórios de Progresso	<p>Os relatórios de progresso devem ser entregues periodicamente pelos parceiros/gestores do projeto envolvidos na sua execução. É preciso, no entanto, evitar sobrecarregar os gestores do projeto com exigências de elaboração de relatórios, e os formatos e prazos de entrega devem ter em conta/serem baseados nos sistemas existentes. É preferível que esses relatórios sejam oficialmente exigidos no máximo trimestralmente, ou, de preferência, semestralmente.</p> <p>Esta composto de : Relatório de actividade e financeiro</p>
Plano Anual e Relatório de Progresso	<p>Planos anuais são necessários para todos os projetos que se desenvolvam por vários anos. O plano dos relatórios anuais deve idealmente corresponder ao plano de orçamentação e de planeamento.</p> <p>O enfoque dos relatórios anuais deve ser o de informar sobre o progresso em relação aos resultados visados e aos objetivos a alcançar pelo projeto. É preciso comparar a concepção inicial do projeto com o último plano de trabalho anual.</p> <p>O relatório anual não se deve contentar em focar no que projeto realizou (ou não) por si só, mas nas mudanças importantes operadas no ambiente 'externo'. Ele deve, igualmente, apresentar uma perspectiva dos fatores de sustentabilidade dos benefícios.</p> <p>Um resumo e comentários claros devem ser fornecidos sobre as decisões e medidas necessárias a serem tomadas pelo decisores.</p>
Relatório Final	<p>O relatório final é apresentado no fim do projeto. Considerando que apenas uma pequena proporção de projetos é oficialmente avaliada (<i>ex-post</i>), o relatório final pode ser a última oportunidade de documentar e comentar as realizações de conjunto em relação ao plano original e as perspectivas de sustentabilidade dos benefícios, de evidenciar os ensinamentos extraídos e de fazer recomendações sobre quaisquer ações a serem implementadas em seguida.</p>

ANEXOS

ANEXO 1: RECOLHER INFORMAÇÕES PRIMÁRIAS

ANEXO 2: MÉTODO PARA DEFINIR INDICADORES QQT

ANEXO 3: LISTA DE CONTROLE PARA A PREPARAÇÃO DE UM PLANO DE ACTIVIDADES

ANEXO 4: EXEMPLO DO FORMATO DUM PLANO MENSAL DE ACTIVIDADES

ANEXO 5: EXEMPLO DE QUADRO DE SEGUIMENTO TÉCNICO

ANEXO 6: EXEMPLO DE QUADRO DE SEGUIMENTO FINANCEIRO

ANEXO 7: FORMATO E CONTEÚDO DOS RELATÓRIOS

ANEXO 8 : LISTA DE VERIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE UM DOCUMENTO DE PROPOSTA DE PROJECTO ELABORADO MEDIANTE O AQL

ANEXO 1: RECOLHER INFORMAÇÕES PRIMÁRIAS

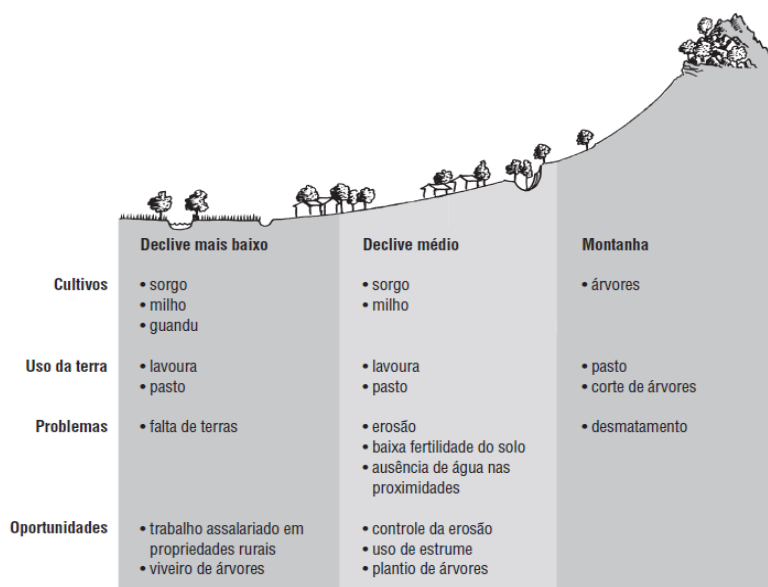
ENTREVISTAS Consulte a Ferramenta 2, na página 9

MAPEAMENTO COMUNITÁRIO Consulte a Ferramenta 4, na página 10

CAMINHADAS TRANSVERSAIS Ao invés das “melhores fazendas” e das “melhores clínicas” serem mostradas, planeje uma caminhada transversal que forneça uma boa imagem da região.

Caminhe pela comunidade com informantes-chaves, observando, ouvindo e perguntando.

Procure caminhar em uma linha mais ou menos reta de um extremo ao outro da região, fazendo anotações cuidadosas de tudo o que for relevante – ex. tipos de solo, agricultura, fontes de água e atividades. Desenhe as constatações em um diagrama como o de abaixo.



CALENDÁRIOS SAZONAIS são usados para mostrar, mensalmente, as mudanças de factores como queda de chuvas, mãos-de-obra, dieta, doenças e preços. Pergunte aos membros da comunidade quando o ano começa para eles, os nomes dos meses e das estações e escolha qual usar. Registre as unidades no chão ou em um papel. Usando pedras ou grãos, peça para que eles indiquem a quantia do fator que esteja sendo discutido. Por exemplo, permita que eles coloquem até dez rãos para cada fator, em cada um dos meses. Incentive as pessoas a conversarem até que cheguem a um acordo. Pergunte por que os números variam.

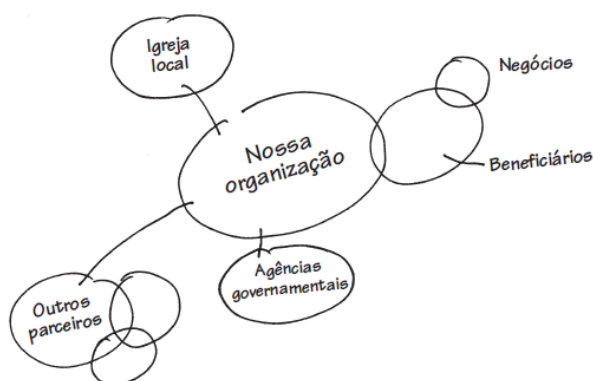
O exemplo mostra que o nível de rendimento é muito baixo entre fevereiro e abril. Ao fazer perguntas como “Por quê os rendimentos aumentam em maio?” podemos descobrir muitas informações úteis.

	Saúde ruim	Rendimento	Trabalho de fazenda
Jan	6	5	4
Fev	2	1	6
Mar	3	1	9
Abr	3	1	8
Mai	7	3	1
Jun	8	4	1
Jul	3	5	3
Ago	2	8	7
Set	2	3	4
Out	2	2	3
Nov	3	5	1
Dez	7	9	1

LINHA DO TEMPO Uma linha do tempo é usada para mostrar eventos locais de relevância, mudanças ecológicas, doenças e tendências ligadas à população. Entre em um acordo quanto ao número de anos que a linha do tempo deverá cobrir. Desenhe uma linha horizontal em uma folha grande de papel e escreva os anos ao longo dela. Peça para que os membros da comunidade discutam os eventos chave e os incluam por escrito. A linha do tempo exemplificada abaixo mostra o nível de bem-estar, a qual é usada para refletir sobre o bem-estar da comunidade nos últimos anos. Os eventos que influenciaram o bem-estar estão incluídos.



DIAGRAMAS DE VENN Estes diagramas usam círculos para representar pessoas, grupos e instituições. Quanto maior o círculo, mais importante ele é. A forma com que os círculos se sobrepõem mostra quais são os relacionamentos entre eles.



PONTUAÇÃO EM MATRIZ Desenhe uma matriz e use sementes ou pedras para confirmar os valores, categorias, opções e prioridades das pessoas da região. Por exemplo: árvores, métodos de conservação do solo, variedades de cultivo ou de animais. Neste exemplo, as pessoas estão comparando o trabalho que podem fazer no mercado.

		Conserto de sapatos	Fabricação de pasta de tamarindo	Fabricação de pratos de folhas	Venda de frutas do conde	Fabricação de tijolos	Venda de lenha
 Tempo levado		★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★	★ ★
 Lucro		★	★ ★	★ ★ ★	★	★ ★	★ ★ ★ ★
 Mão-de-obra necessária		★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★ ★ ★
 Empréstimo necessário		★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★	★ ★ ★ ★ ★
 Trabalho árduo		★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★
<div> <div>★ ★ ★ ★ ★ = melhor</div> <div>★ = pior</div> </div>							

ANEXO 2: MÉTODO PARA DEFINIR INDICADORES QQT

O termo QQT é frequentemente usado para garantir que os indicadores sejam específicos.

QQT significa:

- **QUANTIDADE** – o âmbito da mudança – em quanto, em quantos
- **QUALIDADE** – o tipo de mudança
- **TEMPO** – até quando a mudança deverá acontecer.

EXEMPLO 1:

Passo 1: **INDICADOR BÁSICO:** *Planos estratégicos de saúde desenvolvidos;*

Passo 2: **ACRESCENTE QUANTIDADE:** *75% dos comitês de saúde com planos estratégicos documentados;*

Passo 3: **ACRESCENTE QUALIDADE:** *75% dos comitês de saúde com planos estratégicos documentados e aprovados pelos atores interessados, incluindo os representantes da comunidade;*

Passo 4: **ACRESCENTE TEMPO:** *75% dos comitês de saúde com planos estratégicos documentados e aprovados pelos atores interessados, incluindo os representantes da comunidade, até o final do segundo ano*

EXEMPLO 2:

Objetivo: Melhor acesso aos mercados regionais;

Passo 1: **INDICADOR BÁSICO:** *Tempo médio de viagem ao mercado mais próximo é reduzido;*

Passo 2: **ACRESCENTE QUANTIDADE:** *Tempo médio de viagem ao mercado mais próximo é reduzido em 30%;*

Passo 3: **ACRESCENTE QUALIDADE:** *Tempo médio de viagem ao mercado mais próximo é reduzido em 30% durante a estação chuvosa;*

Passo 4: **ACRESCENTE TEMPO:** *Tempo médio de viagem ao mercado mais próximo é reduzido em 30% durante a estação chuvosa até o terceiro ano*

ANEXO 3: LISTA DE CONTROLE PARA A PREPARAÇÃO DE UM PLANO DE ACTIVIDADES

Esse formato deve ser adaptado à duração do projeto em questão e ao nível de detalhes que é útil e prático incorporar. As actividades do primeiro ano podem ser descritas mais em detalhe (indicando o início e o fim das actividades com uma escala semanal ou mensal) enquanto que o plano dos anos seguintes deve ser mais indicativo (com uma escala mensal ou trimestral).

Seguidamente, ilustra-se como se faz, passo a passo, a preparação de um plano detalhado das actividades:

Etapa 1 – Elaborar uma lista das actividades principais

As principais actividades identificadas no Quadro Lógico são um resumo do que o projeto deve fazer para obter os seus resultados. Esses últimos servem de base para a preparação do plano das actividades, onde se define o momento e a duração prováveis das actividades principais.

Etapa 2 – Dividir as actividades em sub-actividades ou ações operacionais

Talvez não seja oportuno realizar esta etapa enquanto o financiamento não for aceite e a fase de execução do projeto não tiver começado.

O objetivo de decompor as actividades em subactividades é o de facilitar uma definição suficientemente simples para ajudar a sua gestão posterior. A técnica consiste em decompor uma actividade em subactividades e estas, por sua vez, em ações. Cada ação pode ser confiada a uma pessoa, interna ou externa ao projeto, que se responsabiliza pela sua concretização.

Etapa 3 – Esclarecer a sequência das operações e as suas interdependências

O cronograma nos ajuda a examinar a sequência das actividades pois algumas delas dependerão de outras serem realizadas primeiro. Depois de as actividades terem sido decompostas com precisão suficiente, elas devem ser relacionadas entre si para se determinar:

- *Sequência* – em que ordem as actividades devem ser realizadas?
- *Interdependência* – uma actividade depende do início ou da realização de outra?

Tomemos um exemplo. Construir uma casa consiste num certo número de actividades distintas, mas ligadas entre si: escavar e estabelecer os alicerces; levantar as paredes; instalar as portas e janelas; rebocar as paredes; assentar o teto; instalar a canalização.

Etapa 4 – Estimar a data do início, a duração e o fim das actividades

O cronograma nos permite considerar quando as nossas actividades acontecerão e por quanto tempo. Isto nos ajudará a pensar sobre quando seria apropriado realizar as diferentes actividades. A escolha do tempo mais adequado dependerá de fatores como:

- Condições climáticas de cada estação
- Disponibilidade de treinadores
- Disponibilidade de materiais.

Para se assegurar que as previsões são realistas, é necessário consultar as pessoas que possuem as competências técnicas e a experiência requerida.

O problema mais recorrente quando da preparação de um plano das actividades é a subestimação do tempo necessário, e isso ocorre por algumas razões:

- Omissão de actividades e de ações essenciais
- Não previsão da interdependência das actividades

- Não previsão da concorrência dos recursos (mesma pessoa ou mesmo material previsto para fazer duas ou mais coisas ao mesmo tempo)
- Desejo de impressionar com a promessa de resultados rápidos

Etapa 5 – Definir objectivos

Os objectivos podem servir de base para o seguimento e para a gestão da implementação de um projeto. São eventos-chave que permitem medir o progresso do projeto e representam um objetivo que a equipa do projeto deve atingir. Ex.: *curso concluído em Janeiro de 2013*.

Etapa 6 – Definir as qualificações dos recursos humanos

Quando se conhecem as tarefas a cumprir, é possível precisar que tipo de qualificações de recursos humanos será requerido. As competências disponíveis são geralmente conhecidas previamente. Esta etapa fornecerá uma boa ocasião para verificar se o plano das actividades é realizável considerando os recursos humanos disponíveis.

Etapa 7 – Repartir as tarefas entre os membros da equipa

Não se trata simplesmente de dizer quem faz o quê. A partilha das ações vai ao encontro da responsabilidade de cumprir essas ações em função dos objectivos. A partilha das ações deve então ter em conta a aptidão, as competências e a experiência de cada um dos membros da equipa.

ANEXO 4: EXEMPLO DO FORMATO DUM PLANO MENSAL DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA PAANE OP 2																																
2012	ATIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
JUNHO	A 1.1 Site																															
	A 1.2 Formação Avançada																															
	A 1.3 Formação Inicial																															
	A 1.6 Centro de Recursos																															
	A 1.7 Conferência																															
	A 1.8. Disseminação documentos																															
	A 1.9.2 Apoio DGCI equipamentos																															
	A 2. Estudo media																															
	A 3. Subvenções																															
A 4.8 Aprovação OP 3																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
JULHO	A 1.1 Site																															
	A 1.2 Formação Avançada																															
	A 1.3 Formação Inicial																															
	A 1.6 Centro de Recursos																															
	A 1.7 Conferência																															
	A 1.8. Disseminação documentos																															
	A 1.9.2 Apoio DGCI equipamentos																															
	A 2. Estudo media																															
	A 3. Subvenções																															
A 4.8 Aprovação OP 3																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
AGOSTO	A 1.1 Site																															
	A 1.2 Formação Avançada																															
	A 1.3 Formação Inicial																															
	A 1.6 Centro de Recursos																															
	A 1.7 Conferência																															
	A 1.8. Disseminação documentos																															
	A 1.9.2 Apoio DGCI equipamentos																															
	A 2. Estudo media																															
	A 3. Subvenções																															
A 4.8 Aprovação OP 3																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

ANEXO 5: EXEMPLO DE QUADRO DE SEGUIMENTO TÉCNICO

47

PROJECTO

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.														
Critério	Qualidade/Quantidade (Metas)													
	Metas excedidas ou que foi planeado													
	Metas alcançadas conforme planeado													
	Metas alcançadas parcialmente ou com alterações													
	Actividades adiadas													
	Actividades canceladas													

ANEXO 6: EXEMPLO DE QUADRO DE SEGUIMENTO FINANCEIRO

PROJETO _____

TABELA DE SEGUIMENTO FINANCEIRO

Ano _____

[illegible]

ANEXO 7: FORMATO E CONTEÚDO DOS RELATÓRIOS

O quadro seguinte mostra o tipo de informação que deve figurar em cada um dos principais tipos de relatório. Os subtítulos específicos e a quantidade de informação fornecidas devem ser adaptados ao alcance e à escala do projeto.

Sugestão de conteúdo dos principais tipos de relatórios de execução

Relatório Inicial (primeiro plano anual)	Relatório de Progresso e Plano Anual	Relatório Final
Quadro de matérias	Quadro de matérias	Quadro de matérias
1. Introdução Uma página resumindo (i) os dados básicos do projeto (nome, lugar, duração, valor, atores, objetivo e resultados-chave, etc.) (ii) progresso do projeto; e (iii) quem preparou o relatório, porquê e como.	1. Introdução Uma página resumindo (i) os dados básicos do projeto (nome, lugar, duração, valor, atores, objetivo e resultados-chave, etc.) (ii) progresso do projeto; e (iii) quem preparou o relatório, porquê e como.	1. Introdução Uma página resumindo (i) os dados básicos do projeto (nome, lugar, duração, valor, atores, objetivo e resultados-chave, etc.) (ii) progresso do projeto; e (iii) quem preparou o relatório, porquê e como.
2. Resumo, comentários e recomendações Resumo conciso (2 páginas) das principais questões e recomendações aos principais decisores.	2. Resumo, comentários e recomendações Resumo conciso (2 páginas) das principais questões e recomendações aos principais decisores.	2. Resumo, comentários e recomendações Resumo conciso (2 páginas) das principais questões e recomendações aos principais decisores.
3. Revisão da concepção do projeto/proposta de financiamento (pertinência, viabilidade e toda modificação necessária à concepção) (10 páginas no máximo) 3.1 Contexto da política e do programa 3.2 Objetivos a atingir (objetivo global, objetivo específico, resultados) 3.3 Atividades 3.4 Recursos e orçamento 3.5 Hipóteses e riscos 3.6 Dispositivos de gestão e coordenação 3.7 Dispositivos de financiamento 3.8 Dispositivos de seguimento e avaliação 3.9 Questões-chave em matéria de qualidade/sustentabilidade (atualização)	3. Estudo do progresso e do desempenho até à data (comparação com o plano – de eficiência e de eficácia) (10 páginas no máximo) 3.1 Contexto da política e do programa 3.2 Progresso em relação aos objetivos a atingir (objetivo global, objetivo específico, resultados) 3.3 Atividades realizadas 3.4 Recursos e orçamento utilizados 3.5 Hipóteses e riscos – situação/atualização 3.6 Dispositivos de gestão e coordenação 3.7 Dispositivos de financiamento 3.8 Questões-chave em matéria de qualidade/sustentabilidade	3. Estudo do progresso e do desempenho até a conclusão (comparação com o plano – eficiência, de eficácia e do impacto) (10 páginas no máximo) 3.1 Contexto da política e do programa 3.2 Progresso em relação aos objetivos a atingir (objetivo global, objetivo específico, resultados) 3.3 Atividades realizadas 3.4 Recursos e orçamento utilizados 3.5 Hipóteses e riscos – situação/atualização 3.6 Dispositivos de gestão e coordenação 3.7 Dispositivos de financiamento 3.8 Questões-chave em matéria de qualidade/sustentabilidade
4. Plano de trabalho para o período seguinte (plano anual) 4.1 Resultados a alcançar – quantidade, qualidade e tempo 4.2 Plano de atividades – incluindo quadros e principais responsabilidades 4.3 Plano dos recursos e orçamento 4.4 Plano atualizado de gestão dos riscos 4.5 Medidas especiais de apoio da sustentabilidade	4. Plano de trabalho para o período seguinte (plano anual) 4.1 Resultados a alcançar – quantidade, qualidade e tempo 4.2 Plano de atividades – compreendendo as principais referências e responsabilidades 4.3 Plano dos recursos e orçamento 4.4 Plano atualizado de gestão dos riscos 4.5 Medidas especiais de apoio da sustentabilidade	4. Ensinaamentos 4.1 Contexto da política e do programa – inclusive a capacidade institucional 4.2 Processo de planeamento/concepção do projeto 4.3 Objetivo do projeto (objetivos, recursos, orçamento, etc.) 4.4 Hipóteses e riscos 4.5 Dispositivos de gestão/coordenação do projeto e participação dos interessados 4.6 Dispositivos de financiamento do projeto 4.7 Sustentabilidade
Anexos <ul style="list-style-type: none"> Matriz Lógica do Projeto atualizada Plano de seguimento e de avaliação, incluindo os objetivos gerais revistos Plano de trabalho anual para o primeiro ano atualizado Plano dos recursos e orçamento anuais atualizado Outros 	Anexos ao plano anual <ul style="list-style-type: none"> Matriz Lógica atualizada Balanço da informação sobre as realizações (resultados, metas e despesas – para o ano e acumulados) Plano de trabalho anual atualizado para o período seguinte Plano dos recursos e orçamento anuais atualizados para o período seguinte Outros 	Anexos <ul style="list-style-type: none"> Matriz Lógica atualizada desde o último relatório anual Balanço da informação sobre as realizações (objetivo específico, resultados e despesas – acumulados) Outros

ANEXO 8: LISTA DE VERIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE UM DOCUMENTO DE PROPOSTA DE PROJECTO ELABORADO MEDIANTE O AQL

1. Será que os beneficiários diretos estão claramente definidos?
 1. Geograficamente.
 2. Ocupações.
 3. Desenvolvimento econômico, social e cultural.
 4. Necessidades e recursos.
 5. Sexo e idade.
 6. Número.
 7. Classe, casta, etnia.
 8. Será que eles pertencem a grupos prioritários social para doadores e receptores?
 9. Eles estão adequadamente analisadas as possíveis diferenças entre os diferentes grupos de beneficiários diretos? Por exemplo, entre os homens e as mulheres.
2. O objetivo geral (OG) é adequado?
 1. Será que responder às prioridades explícitas de doadores e receptores?
 2. É a justificação suficiente para o projeto?
 3. É realista? Isto é, o objectivo específico irá contribuir significativamente para a sua realização?
 4. Será que os beneficiarios directos a que se refere aparecem claramente?
 5. É verificável?
 6. A sua realização Representa uma melhoria significativa direta e duradoura para a qualidade de vida dos beneficiários diretos?
3. O objetivo específico (OE) é adequado?
 1. É original? (Reiteramos aqui que na abordagem ortodoxa do quadro lógico ou objetivo específico do projeto deve ser único, enquanto pode haver vários objectivos gerais. No entanto, é essencial que uma relação causal explícito entre eles é verificável A, R, OE e OG).
 2. Será que aparecem beneficios diretos relacionados a ele?
 3. Não contribui significativamente para atingir o OG?
 4. É realista?
 5. Está fora do controle imediato do projeto? Isto é, mais do que a soma de R.
 6. É verificável?
 7. É específico ou suficiente?
 8. A sua realização representa uma melhoria significativa direta e duradoura para a qualidade de vida dos beneficiários diretos?
4. Os resultados são (R)?
 1. Todas as suposições são necessárias e suficientes emais relevante para realização de OE?
 2. São produzidos pelas atividades de projeto?
 3. São concretos e verificáveis?
5. As atividades (A)são adequadas?
 1. Eles são importantes ou suficientes?
 2. Eles são relativamente complexos, são divididos em sub-atividades e / ou tarefas?
 3. Todas as suposições necessárias e suficientes, mais relevante para obtenção de resultados?
 4. Eles estão considerando viável o projeto?
 5. As atividades planejadas relativas ao acompanhamento e avaliação?
6. Os recursos (RE)?
 1. São necessárias e suficientes para realizar as atividades?
 2. O detalhe é a necessidade: quantidade, qualidade, marca, tipo ...?
 3. São os adequados, considerando o projeto?
 4. Eles estão disponíveis a nível local e / ou podem ser fornecidos no tempo e no forma?
 5. Como claramente ligadas a actividades específicas?

7. O orçamento (P)
 1. É dividido por recursos?
 2. É realista?
 3. Você se identifica claramente as entidades próximas e taxas, e como os destinos dessas contribuições?
 4. As contribuições são razoavelmente monetizadas?
 5. Há uma contingência de partida razoável: a inflação, mudanças de preços, risco cambial, juros ...? (A existência de um capítulo contingência não justifica um otimista custando o resto do itens).
 6. São todas as entradas devidamente protegidas?
 7. É razoável na sua totalidade e cada um dos itens, em ligação com OE A, R, e OG.
8. Os indicadores objectivamente verificáveis (OVI)?
 1. 8,1. Está claramente marcada tempo zero? Ou seja, adequadamente conhecida a situação na fase inicial do projecto, a fim de IOV possível estabelecer que refletem as mudanças causadas pelo projeto.
 2. Eles são específicos o suficiente em termos de beneficiários diretos qualidade, quantidade, hora e local?
 3. Eles são significativos o suficiente? Ou seja, respondem bem à conteúdo do, OG OE e R.
 4. É sensível e confiável?
 5. Será cada um dos OG, OE e R tem pelo menos uma IOV?
 6. Quando se considera que IOV para OG, ou R OE não é suficiente, Existem outros?
 7. Eles estão adequadamente distribuídos durante o período de implementação, de modo pode-se apreciar o desenvolvimento do projeto?
 8. São realistas? Isto é, pode ser obtido sem grandes dificuldades.
 9. São razoavelmente barato e fácil?
 10. Fornecem informações da maneira oportuna?
 11. Há fontes de verificação para cada o OVI?
 12. É o seu custo de produção está previsto no orçamento?
 13. Quando não há IOV é claramente justificado sua ausência e corretamente substituído?
9. As fontes de verificação (FV) sao?
 1. Há ou será razoavelmente?
 2. Quão confiável será atualizada e de fácil acesso?
 3. Se o projeto vai reunir informações, está prevista para custar no orçamento?
 4. Quantas vezes foi claramente identificada a sua IOV VF?
10. São os pressupostos (S) são adequados?
 1. Estão localizados no nível certo? Em cada caso, o mais baixo possível; ou seja, se um curso é necessário para "passar" das atividades os resultados e assim poderia ser a de "passar" dos resultados para objetivo específico deve estar ligada às atividades.
 2. Eles são importantes?
 3. São muito provável?
 4. São descritos precisas e verificáveis?
 5. Todos eles são importantes?
11. Schedule (C).
 1. As actividades são especificadas?
 2. É distribuida as cargas de trabalho próprias de forma profissional adicional do projeto e os beneficiários directos, incluindo quaisquer diferenças entre homens e mulheres durante o período de execução?
 3. É realista?
 4. O tempo para a maturidade dos processos?
12. Você está descrito adequadamente o quadro da geografia cultural, ecológica, econômica, político e social?
13. Está suficientemente explicado a necessidade do projeto e seu tempo?
14. Está adequadamente prevista a gestão do projecto durante a execução e depois?

Contactos úteis:

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 / 547 33 23

Email: ugp.paane@gmail.com

Contrato de Assistência Técnica



Financiamento



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