

CAP Moçambique

Fortalecendo as Organizações

Ciclo de Vida de Projecto Manual de Apoio

Maputo

Setembro 2011



The Strengthening Leading Mozambican Organizations and Networks II Program is made possible through support provided by FHI Development 360 LLC with financing from the United States Government through the U.S. Agency for International Development (USAID) under Associate Cooperative Agreement No. 656-A-00-09-00164-00 (Reference Leader Award No. HFP-A-00-03-00020-00)

Agradecimentos:

Agradecimentos: Este manual é uma compilação de várias referências bibliográficas. A referência principal foi o Manual de Formação do CEDPA para a Concepção de Projectos para Gestores de Programa. Estas referências bibliográficas são mencionadas na última página.

Índice das Tabelas

I. INTRODUÇÃO	5
PORQUÊ ESTE MANUAL?	5
COMO ESTÁ ORGANIZADO ESTE MANUAL?	5
1. VISÃO GERAL DO CICLO DE VIDA DO PROJECTO	6
1.1 OBJECTIVO DA SESSÃO.....	6
1.2 A VISÃO	6
1.2.1 <i>Características da visão:</i>	7
1.2.2 <i>Exemplos de visão:</i>	7
1.2 MISSÃO.....	7
1.2.1 <i>Características da Missão:</i>	8
1.2.2 <i>Exemplos:</i>	8
1.4. CICLO DE VIDA DO PROJECTO	8
FIGURA1. CICLO DO PROJECTO	11
2. AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES	12
2.1. OBJECTIVOS.....	12
2.2. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES	12
2.3. ANÁLISE COMUNITÁRIA	13
2.4. TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES	13
2.4.1. <i>Grupos Focais</i>	14
2.4.2 <i>Escuta Activa</i>	15
2.4.3. <i>Entrevista</i>	15
2.4.4. <i>Discussões estruturadas</i>	15
2.4.5 <i>Teatro popular</i>	16
2.4.6 <i>Questionários</i>	16
2.4.7 <i>Observação Directa</i>	16
2.4.8 <i>Mapeamento da comunidade</i>	17
2.4.9 <i>Revisão da literatura</i>	18
2.5. LEVANTAMENTO DAS CAPACIDADES DAS COMUNIDADES	19
3. IDENTIFICAÇÃO E SELECÇÃO DE PROBLEMAS	20
3.1. OBJECTIVOS:	20
3.2. O QUE É ANÁLISE DO PROBLEMA?	20
3.2.1. <i>Como se faz a análise de problemas?</i>	20
3.3. ÁRVORE DE PROBLEMAS	21
3.4 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	22
3.4.1. <i>Características de uma boa descrição do problema:</i>	22
3.5. DICAS PARA UMA BOA IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	22
4.1 OBJECTIVOS DA SESSÃO:.....	24
4.2. META	24
4.3. OBJECTIVOS	25
5. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO.....	27
5.1. OBJECTIVOS DA SESSÃO:.....	27
6. MONITORIA E AVALIAÇÃO	29
6.1 OBJECTIVOS.....	29
6.2 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DA MONITORIA	29
6.3 INDICADORES	30
6.3.1 <i>Conceito de Indicadores</i>	30
6.3.2 <i>Tipos e Características dos Indicadores</i>	31
6.3.3 <i>Importância e Categorias dos Indicadores</i>	31
6.3.4 <i>Métodos de Recolha de Dados para Monitoria & Avaliação</i>	32

6.4 AVALIAÇÃO.....	34
6.4.1 <i>Conceito e Propósito da Avaliação</i>	34
6.5 PLANO DE MONITORIA & AVALIAÇÃO	37
6.5.1 <i>Importância do Plano de Monitoria & Avaliação</i>	38
7. OUTROS MÉTODOS DE PLANIFICAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO.....	39
7.1 OBJECTIVO DA SESSÃO	39
7.2 MÉTODO DO QUADRO LÓGICO (MQL)	39
7.2.1 <i>Vantagens do Método do Quadro Lógico</i>	41
7.3 GESTÃO BASEADA EM RESULTADOS	45
7.3.1 <i>Conceito de Gestão Baseada em Resultados</i>	45
7.3.2 <i>Abordagem Lógica</i>	45
8. ORÇAMENTO DO PROJECTO	48
8.1. OBJECTIVO DA SESSÃO:	48
8.2. CONCEITO DE ORÇAMENTO	48
8.2.1 <i>Finalidade do Orçamento:</i>	48
8.2.2 <i>Funções de Gestão de um Orçamento</i>	49
8.2.3 <i>Orçamento detalhado:</i>	49
8.2.4 <i>Orientações para preparar um orçamento</i>	50
8.2.5 <i>Dicas para uma boa preparação do orçamento do Projecto</i>	51
9. GUIÃO DO FORMADOR.....	55
10. REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS	63

Figura	Título	Página
Fig.1	Ciclo de Pojecto	12
Fig.2	Árvore de problema	22
Fig.3	Formulação de objectivos	26
Fig.4	Árvore de objectivos	27
Fig.5	Matriz do plano de implementação do projecto	29
Fig.6	Cadeia de resultados e tipos de monitoria	30
Fig.7	Exemplo de cadeia de resultados de um programa de aconselhamento	31
Fig.8	Etapas para definir indicadores de Monitoria e Avaliação	33
Fig.9	Principais diferenças entre Monitoria e Avaliação	36
Fig.10	Integração de monitoria e avaliação nas fases de projecto/estratégia	37
Fig.11	Complementaridade entre Monitoria e Avaliação	38
Fig.12	Matriz do Plano de Monitoria e Avaliação	39
Fig.13	Elementos de interacção do Método do Quadro Lógico	42
Fig. 14	Estrutura do MQL	44
Fig.15	Análise comparativa do Quadro Lógico	48
Fig. 16	Orçamento	53

I. INTRODUÇÃO

O Programa de Parceiros Competentes (CAP Moçambique) implementado pela Academia para o Desenvolvimento Educacional (AED), vocacionado para o fortalecimento das capacidades das organizações moçambicanas nomeadamente, Organizações de Base Comunitária (OBC`s), Organizações Não Governamentais (ONG`s), Organizações Basedas na Fé (OBF`s), Organizações de Cobertura e Redes que providenciam serviços na área do HIV&SIDA.

Porquê este manual?

O manual foi elaborado principalmente para as organizações parceiras do CAP e suas subparceiras. É uma ferramenta de capacitação e também um documento/texto de consulta. Destina-se a servir como um manual de referência para gestores de programas e suas equipas que estão concebendo um projecto e também para indivíduos ou organizações que queiram realizar formação sobre concepção de projecto.

Como está organizado este Manual?

O manual está dividido em duas partes, um documento/texto de consulta e o guia de formação (*PowerPoint*). A parte um do manual é o documento/ texto de consulta que leva o leitor ou pessoa que escreve a proposta a passar por todas as fases de concepção do projecto. A parte dois do manual permite que os formadores/facilitadores realizem um workshop em todas as fases de concepção do projecto. Esta parte do manual também fornece exercícios, fichas de apoio (*handouts*) e actividades que também são úteis para os gestores com vista à melhoria das competências na planificação, implementação e gestão de projectos. As sessões do manual podem ser usadas em conjunto, numa formação de cinco dias ou individualmente, dependendo das necessidades dos participantes.

1. VISÃO GERAL DO CICLO DE VIDA DO PROJECTO

1.1 Objectivo da sessão

No final da sessão os participantes serão capazes de:

- Desenvolver uma declaração de visão e missão da organização;
- Identificar as componentes do ciclo do projecto;
- Introduzir o ciclo de vida do projecto como um processo para identificar de forma sistemática os problemas que afectam uma determinada comunidade, desenvolver e implementar soluções, avaliar os resultados e planificar as acções futuras;
- Exercitar os conceitos de Visão e Missão de uma organização e sua relevância no processo de elaboração de uma proposta de projecto;
- Apresentar uma visão das etapas do ciclo de vida do projecto/ gestão do ciclo do projecto.

1.2 A Visão

A visão retrata uma situação futura desejada pela organização a longo prazo. Representa a esperança ou sonho da organização. É o futuro melhor desejado pela organização. A visão serve de fonte de aspiração e inspiração e motivação dos membros e colaboradores de uma organização. Escreve-se no presente do indicativo.

Da definição supra podemos depreender que a visão constitui um destino específico, uma imagem de um futuro desejado¹. Por conseguinte, é uma imagem específica de um futuro desejado. Escreve-se no presente do indicativo. A visão serve de fonte de aspiração, de inspiração e de motivação dos membros e trabalhadores de uma organização.

A visão ajuda a responder às seguintes perguntas:

- Onde a organização quer chegar – (fim)?
- Qual é a direcção apontada?
- Os recursos investidos estão a levar a organização para onde?
- Qual é a direcção que os esforços individuais e colectivos estão a tomar

¹ SENGE, 1990, p.149)

1.2.1 Características da visão:

- Retratar o desejado estado futuro;
- Ser de longo prazo – sem horizonte temporal definido;
- Ter uma descrição clara e concisa;
- Estar alinhada com os valores centrais da organização;
- Ser inspiradora e impulsionadora;
- Prescindir de maiores explicações;
- Ser motivadora para associados e colaboradores;
- Ser uma meta ambiciosa;
- Servir como um guia para a definição de objectivos e para a realização da missão;
- Ser desafiante.

A visão serve de guia para a definição dos objectivos para a realização da missão organizacional.

1.2.2 Exemplos de visão:

1. “Uma sociedade onde toda a rapariga sabe ler e escrever a língua Portuguesa”.
2. “Um mundo onde todos possam ser crianças” - Disney
3. “Um serviço de abastecimento de água, justo, confiável e sustentável para todos” - ADM
4. “Ser uma empresa de automóveis que melhor entende e satisfaz as necessidades das pessoas em termos de viaturas de alta qualidade e acessíveis para todos” – Fiat.

1.2 Missão

A missão de uma organização representa a razão da sua existência², a missão deve abranger (i) o propósito básico da organização (foco no cliente externo); e (ii) os valores que a organização pretende agregar a elementos que com ela interagem.

A Missão anuncia o propósito ou a razão de ser de uma organização, é a justificativa social da existência de uma determinada organização, indica a sua função social e ajuda a responder às seguintes perguntas:

² (AT&T, 1992; COLLINS&HUGE, 1993; SENGE et al., 1994; COLLINS & PORRAS, 1996.

- Por que a organização existe?
- O que ela faz?
- Para quem ela faz? A quem se destinam seus produtos e serviços?
- Por que ela faz?
- Como ela faz?
- Onde ela faz?

1.2.1 Características da Missão:

- Ser simples e clara;
- Reflectir a organização interna e externamente;
- Ser considerada na tomada de decisões;
- Ser fácil de entender e de comunicar.

1.2.2 Exemplos:

- A missão da Associação Pró – Educação é – garantir o acesso e retenção da rapariga na escola até à conclusão do ensino primário, através da expansão da rede escolar, formação de professores e atribuição de bolsas às raparigas carentes”;
- A missão da Disney é – “alegrar as pessoas”;
- A missão da ADM é - “regular o serviço de abastecimento de água integrado no quadro da gestão e promover a provisão de um serviço justo, eficiente, de elevada qualidade e acessível para todos”;
- A missão da TDM é – “pôr as pessoas a comunicar e desenvolver Moçambique”;
- A missão da FIAT é - “produzir automóveis que as pessoas desejem comprar e tenham orgulho de possuir”.

1.4 . Ciclo de Vida do Projecto

O ciclo de vida do projecto é um processo contínuo no qual os resultados da monitorização e avaliação dão feedback à identificação do problema. Ele é sequencial, portanto, certas actividades, tais como o desenvolvimento de objectivos, indicadores e actividades, planificação orçamental e sistemas de registo e arquivos/relatórios devem ser contemplados antes das actividades do projecto serem realizadas.

O Ciclo do Projecto começa sempre com uma avaliação das necessidades, é um processo contínuo no qual os resultados da monitorização e avaliação dão *feedback* à identificação do problema.

E é sequencial, portanto, certas actividades, tais como o desenvolvimento de objectivos, indicadores e actividades, planificação financeira e sistemas de registo e arquivos/relatórios, bem como o orçamento, devem ser concluídas antes das actividades do projecto serem realizadas.

Para desenvolver uma ideia do projecto (conforme ilustra a figura 1) é fundamental responder às seguintes questões:

- Quais são as necessidades da comunidade que o plano está a tratar?
- Como seria uma situação melhorada de uma sociedade?
- O que esta organização pode fazer para melhorar a situação?
- Como será determinado para que o projecto seja bem sucedido?
- Quanto custará o projecto?

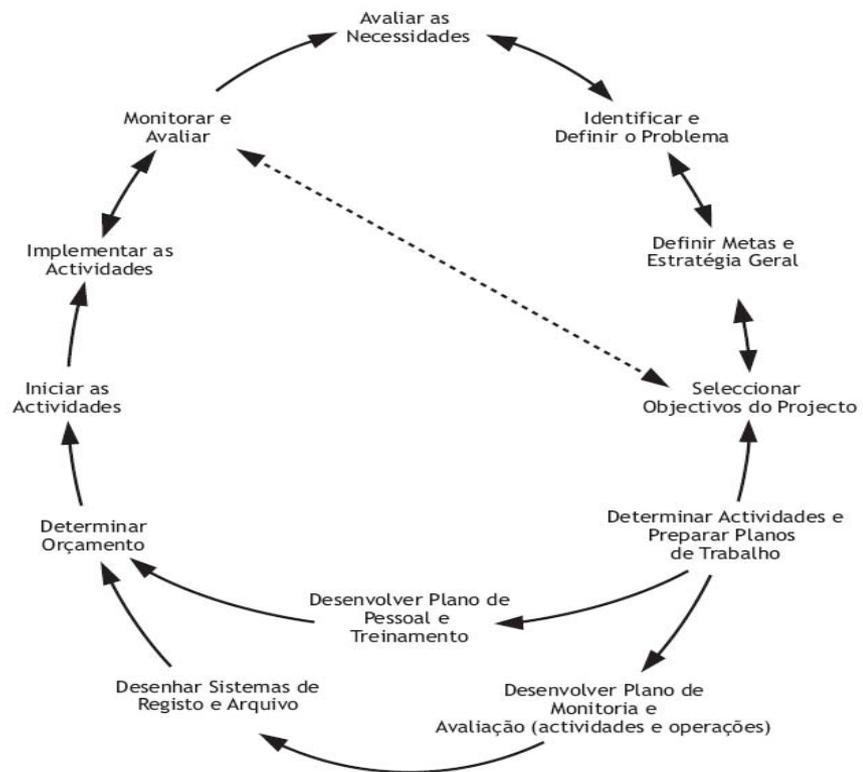
Importa realçar que o ciclo de vida do projecto deve seguir rigorosamente as suas etapas, iniciando pelo levantamento das necessidades da comunidade de forma a facilitar a identificação do problema central que o projecto irá atacar. Segue-se a definição das metas e estratégias globais de intervenção, depois a selecção do objectivo do projecto o qual será considerado também no processo de monitoria e avaliação do projecto, seguidamente determinam-se as actividades, bem como a preparação dos planos de actividades. Ora, conforme o ciclo que adoptamos neste manual, irá aperceber-se das setas que voltam no sentido inverso o que significa que devemos rever passo-a-passo o processo antes de avançar.

Em seguida a determinação dos planos de actividade iniciam paralelamente duas actividades, nomeadamente o desenvolvimento do Plano de Monitoria e Avaliação (PMA), o desenvolvimento do plano de pessoal chave e de formação e concepção de sistemas de registos e arquivo de dados (vide o ciclo). Como pode ver nesta etapa de concepção do projecto precisamos de custear o projecto. Quanto custa o nosso projecto? Esta pergunta é respondida através do orçamento.

Depois de determinarmos o nosso orçamento, segue-se a etapa de início das actividades (lembre-se que já temos financiamento). Nesta fase precisamos de arrancar com as actividades meramente preparatórias, tais como a concepção dos termos de referência para a contratação de consultores para a formação de activistas, preparação de escritórios, compra de equipamento básico para o funcionamento e recrutamento, entre outras. Se a organização consegue realizar

estas actividades de forma efectiva facilitará a fase de implementação das actividades. Repare que, depois da implementação, temos a M&A onde o ciclo chama a atenção para os objectivos do projecto.

CICLO DE PROJECTO



Adaptado de: CDPA

Figura1. Ciclo do projecto

2. AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES

2.1. Objectivos

No final desta sessão, os participantes serão capazes de:

- Explicar o objectivo de realizar uma avaliação das necessidades da comunidade;
- Descrever o tipo de informações que devem ser recolhidas numa avaliação das necessidades e identificar as diferentes metodologias de recolha de informação;
- Desenvolver um plano de avaliação das necessidades.

2.2. Levantamento de necessidades

Uma das razões que faz com que muitos dos projectos de desenvolvimento não sejam sustentáveis é porque não pertencem às pessoas que procuram ajuda. Às vezes, um projecto começa quando uma pessoa influente ao nível da comunidade, ou uma pessoa de fora, olha para a comunidade, e vê os problemas que acham que precisam de ser resolvidos. Por exemplo, essa pessoa pode achar que a comunidade precisa de um melhor acesso à água.

O problema com esse procedimento é que os membros da comunidade podem não achar que o abastecimento de água seja um problema.

Mesmo que concordem com o facto de que precisam de um melhor acesso à água, eles talvez achem que o acesso à educação e aos cuidados de saúde seja prioritário. Se não houver exigência para um abastecimento de água melhorado, as pessoas não o utilizarão ou o conservarão por obrigação³.

Partindo do exemplo atrás descrito, podemos depreender que para descobrir qual é a exigência é necessário perguntar aos membros da comunidade que mudanças mais querem na sua comunidade. Isto chama-se levantamento das necessidades.

Entende-se igualmente que levantamento das necessidades é um processo de recolha de informações para identificar um vasto leque de problemas dentro de uma determinada comunidade e decidir de forma participativa a abordagem do projecto. A avaliação fornece uma compreensão profunda dos pontos fortes da comunidade, problemas e suas características específicas.

A avaliação das necessidades é um processo de aprendizagem, com e sobre a comunidade no qual decorre a recolha de informação para identificação de um vasto leque de problemas que afectam uma determinada comunidade e decidir que necessidades o projecto irá abordar.

³ Roots, Gestão do Ciclo do Projecto, www.roots.org, email: roots@tearfound.org

Importa salientar que o processo de análise das necessidades é precedido por uma definição clara dos seguintes aspectos:

- Informações necessárias;
- Fonte de informação;
- Meios de recolha de informação.

Finalidade da avaliação das necessidades das comunidades

A avaliação das necessidades da comunidade pode ser usada para os seguintes efeitos:

- Determinar os objectivos do programa;
- Entender melhor o grupo-alvo em relação a: conhecimentos, atitudes, práticas, barreiras, género, normas sociais, auto-eficácia, motivação, habilidades, formas de comunicação, recursos humanos e financeiros e os elementos que apoiam determinadas acções;
- Aprender sobre outros programas existentes;
- Estabelecer pontos de referência (indicadores/variáveis de impacto) para depois comparar com os níveis do programa;
- Determinar a linguagem apropriada.

2.3. Análise comunitária

O processo de olhar para os factos ou informações obtidas através de perguntas:

- Como os factos combinados da situação, necessidades, factores sociais e os recursos afectam a saúde e o bem-estar?
- Como podemos trabalhar com esses factos, utilizando alguns, mudando ou reorganizando outros para melhorar a saúde e o bem-estar?

Note-se que, no que diz respeito a algumas questões, tais como a promoção da saúde ou prevenção do HIV/SIDA, a comunidade pode não estar completamente ciente da necessidade. O facilitador deve levantar e discutir a questão.

2.4. Técnicas de avaliação das necessidades

Em seguida, apresentam-se algumas técnicas mais comuns usadas na avaliação das necessidades das comunidades, nomeadamente:

2.4.1. Grupos Focais

Um grupo focal é formado por 6-12 pessoas e permite que elas discutam as diferentes opiniões e cheguem a um entendimento colectivo das necessidades da comunidade. Explorando questões em conjunto desde o início, as comunidades começarão a ser as proprietárias do projecto.

Os entrevistados falam sobre temas específicos, determinados ou um guião de temas semi-estruturados e conduzido por um moderador.

Normalmente este tipo de encontro é de aproximadamente: 60 a 90 minutos; os participantes são constituídos por grupos homogéneos (idade, sexo, ou características específicas) e que não se conhecem, determinado pelo objecto do programa.

Os grupos focais devem ser conduzidos num local tranquilo e privado, de forma a permitir melhor concentração da audiência.

O facilitador deve fazer perguntas abertas, cujo exemplo apresentamos a seguir:

- Quais são as principais pressões que as pessoas desta comunidade enfrentam?
- Se você pudesse mudar somente uma coisa nesta comunidade, o que seria? E porquê?

Vantagens

As vantagens desta técnica são as seguintes:

- Baixo custo;
- Flexibilidade;
- Equipas reduzidas;
- Permite comparar as opiniões da audiência;
- Exploração exaustiva de temas.

Importa notar que esta técnica tem algumas limitações, a saber:

- Habilidades específicas necessárias para conduzir o grupo;
- Défices de análise da informação produzida;
- Não é muito controlada;

- Não se podem questionar os resultados.

2.4.2 Escuta Activa

A escuta activa dos problemas das comunidades é uma das ferramentas poderosas para o processo de levantamento das necessidades. Consiste em fazer-se perguntas para descobrir em que as pessoas estão esperançosas, preocupadas, tristes, felizes ou zangadas. Escute cuidadosamente e explore as respostas das pessoas para compreender as suas necessidades o melhor possível.

2.4.3. Entrevista

Consiste em conversar com pessoas-chave da comunidade sobre o seu conhecimento, a sua experiência e a sua compreensão sobre questões importantes. Estas pessoas podem ser trabalhadoras da área da saúde, comerciantes, líderes religiosos, chefes da povoação, régulos e/ou professores. O facilitador pode levantar perguntas tais como:

- Quais são os principais problemas que vocês enfrentam?
- Quais são as principais pressões que as pessoas da comunidade enfrentam?
- O que poderíamos nós mesmos fazer para melhorar a situação?
- Que mudanças vocês gostariam de ver no futuro?

2.4.4. Discussões estruturadas

Uma discussão estruturada pode ser usada para orientar os beneficiários numa discussão e análise de problemas.

Os beneficiários começam com um problema e definem porque uma determinada solução é necessária. As causas do problema são listadas e então uma solução é proposta.

Possíveis soluções podem ser discutidas com os profissionais da área de desenvolvimento, que devem levar em conta ambas as causas do problema e as razões porque uma solução é mais viável que a outra. A solução é examinada para determinar quem irá beneficiar-se, que problemas permaneceram e se eventualmente novos problemas irão surgir na comunidade. O processo normalmente será repetido três ou quatro vezes antes que as pessoas sintam que já concluíram completamente a análise da situação.

2.4.5 Teatro popular

O teatro popular tem sido usado como uma ferramenta eficaz para a educação não formal em países em desenvolvimento. Pode ser usado para diversos propósitos:

- Pode assegurar a realização do interesse de um grande número de pessoas;
- Como um meio oral em linguagens locais pode envolver muitas pessoas que, por vezes, são deixadas de fora das actividades de desenvolvimento por causa do nível de escolaridade;
- Como um meio de expressão cultural que pode ser entendido por todas as pessoas na comunidade;
- Como uma actividade social que pode estimular a participação activa das comunidades na identificação das suas necessidades, problemas e soluções dos mesmos.

2.4.6 Questionários

O questionário é uma técnica comum usada em várias situações. Ao elaborar um questionário deve pensar-se no seguinte: A idade das pessoas que irão responder ao questionário, questões de género, a necessidade de fazer-se perguntas abertas de forma a estimular ao máximo o entrevistado.

2.4.7 Observação Directa

A observação é outra técnica frequentemente usada em várias situações. Ao conduzir a observação, deve pensar-se no seguinte:

- Que habilidades são exigidas para fazer uma boa observação? Estas habilidades estão facilmente disponíveis? Nós temos os recursos para formar as pessoas em técnicas de observação?
- Vontade de tomar notas ou registar conversas. Como as comunidades locais afectam os resultados da observação? O que se pode fazer para reduzir estes efeitos?
- Até que ponto os beneficiários podem fazer a observação da sua própria situação? Como isto podia afectar a selecção dos observadores?

- O que são as forças e fraquezas da observação? Como os beneficiários de projectos podem complicar-se no processo de observação?
- Que assuntos de género podem surgir em torno da observação? Instruções gerais para observação, entrevistas, usando questionários.
- Procurar alcançar as pessoas onde elas estiverem. Por exemplo, nos campos, em casa, na aldeia, no mercado local, etc.
- E, por fim, discutir as questões levantadas e observadas com os oficiais do governo, de distrito, trabalhadores da extensão, e outras partes interessadas.

2.4.8 Mapeamento da comunidade⁴

Esta ferramenta envolve os membros da comunidade no desenho de um mapa da comunidade onde vivem para que contem a sua história conjunta. Eles fazem o desenho num 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 estiver desenhado, incentive uma discussão, fazendo perguntas como:

- Como vocês decidiram o que incluir? O quê 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?

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?
- Porque existem diferenças?
- Como as informações de cada mapa nos ajudam a formar uma imagem mais completa da comunidade?

⁴ Recursos Roots Terarfund, Gestão do Ciclo do Projecto

Uma vez que as necessidades tenham sido identificadas, os membros da comunidade deverão ter a oportunidade de dizer quais as que consideram prioritárias. Os participantes agrupam as suas necessidades de forma genérica, 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 foram agrupadas, os membros da comunidade poderão decidir sobre as questões que deverão ser priorizadas. O facilitador tem a tarefa de escrever todas as questões em pedaços separados de papel. Em seguida, os membros da comunidade deverão ordená-las, das mais importantes às menos importantes. Salienta-se que o facilitador deve incentivá-los a discutir e negociar uns com os outros e a mover os papéis até que todos estejam de acordo. Alternativamente, escreve-se e/ou desenha-se as necessidades em sacos separados de papel.

2.4.9. Revisão da literatura

Esta técnica consiste em identificar artigos, relatórios, portuários, inquéritos⁵, publicados sobre a área temática relevante para a intervenção do projecto. Geralmente, recorre-se a relatórios de investigação qualitativa de estudos publicados relacionados com a população seleccionada e ao tema.

⁵ Inquéritos de população (publicados pelo Instituto Nacional de Estatística –INE, que são investigações a grande escala que produzem informação numérica, frequências, reflectem percentagens em diferentes segmentos da população por idade, sexo, região, nível educacional, económico, social, etc. Os inquéritos são onerosos e não se fazem frequentemente. São usados geralmente para comparar mudanças ou tendências numéricas na população através do tempo.

2.5. Levantamento das capacidades das Comunidades

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 necessidade seguido de levantamento das capacidades para identificar aspectos positivos que a comunidade poderia usar para solucionar os problemas que ela tinha identificado anteriormente. O projecto, caso seja necessário, deverá ser focado no fortalecimento das capacidades da comunidade para solucionar os seus problemas.

O levantamento das capacidades comunitárias inclui seis tipos de recursos, a saber:

1. **Humanos** – estes criam condições para que as pessoas usem os seus demais recursos. Eles incluem habilidades, conhecimentos, capacidades para trabalhar e boa saúde.
2. **Sociais:** Estes são baseados em relacionamentos e incluem organizações e grupos dentro da comunidade, estruturas políticas e redes informais.
3. **Naturais:** Estes formam o meio ambiente local e incluem a terra, as árvores, a água, o ar, o clima e os minerais.
4. **Físicos:** Estes são feitos pelos homens, assim como as construções, o transporte, o abastecimento de água e os serviços de saneamento, as fontes de energia e as telecomunicações.
5. **Económicos:** Estes são recursos que as pessoas podem usar para sustentar os seus meios de sobrevivência, assim como o dinheiro e os económicos, os *stocks* de grãos, os animais, as ferramentas e os equipamentos.
6. **Espirituais:** Estes incluem a fé, as Escrituras, as orientações e a oração.

3. IDENTIFICAÇÃO E SELECÇÃO DE PROBLEMAS

3.1. Objectivos:

No final desta sessão, os participantes serão capazes de:

- Identificar e seleccionar os problemas que as suas organizações podem abordar num projecto;
- Identificar os elementos de uma boa formulação do problema;
- Partilhar dicas sobre a descrição do problema.

3.2. O que é Análise do problema?

A análise do problema constitui uma etapa chave para uma orientação efectiva do processo de planificação. A análise realça a relevância duma intervenção: ou justificando-a ou confirmando que é desnecessária ou impossível de realizar.

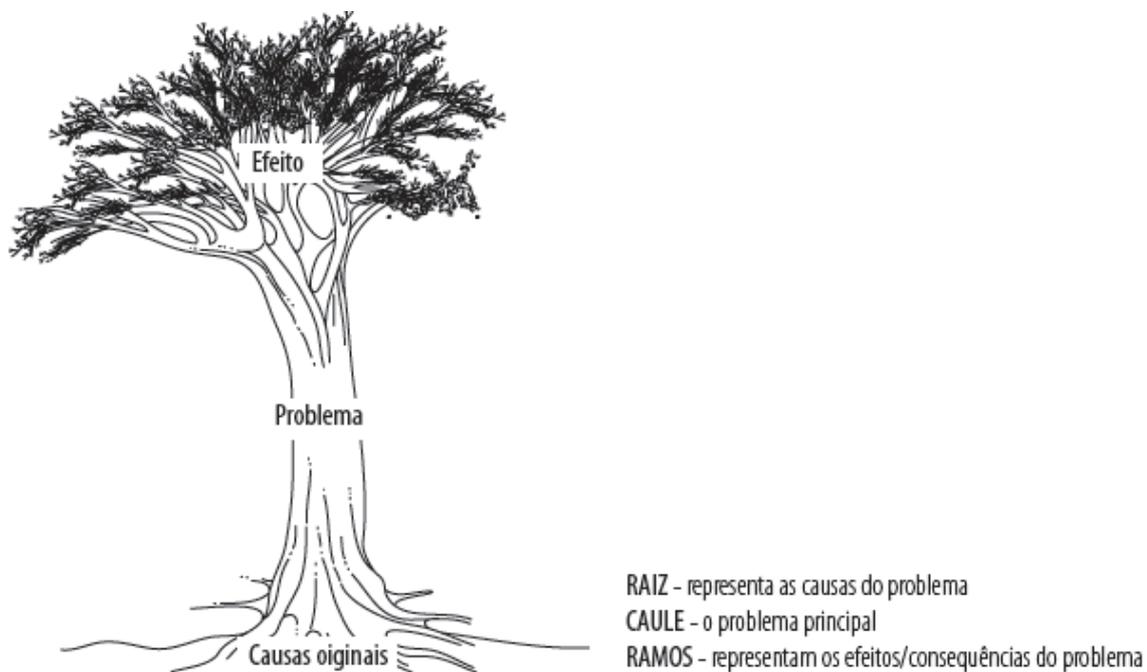
Uma vez identificados e correctamente formulados, os problemas mais importantes são identificados e são estabelecidas as principais relações causais (de causa – efeito) entre eles e visualizadas através de uma árvore de problemas.

3.2.1. Como se faz a análise de problemas?

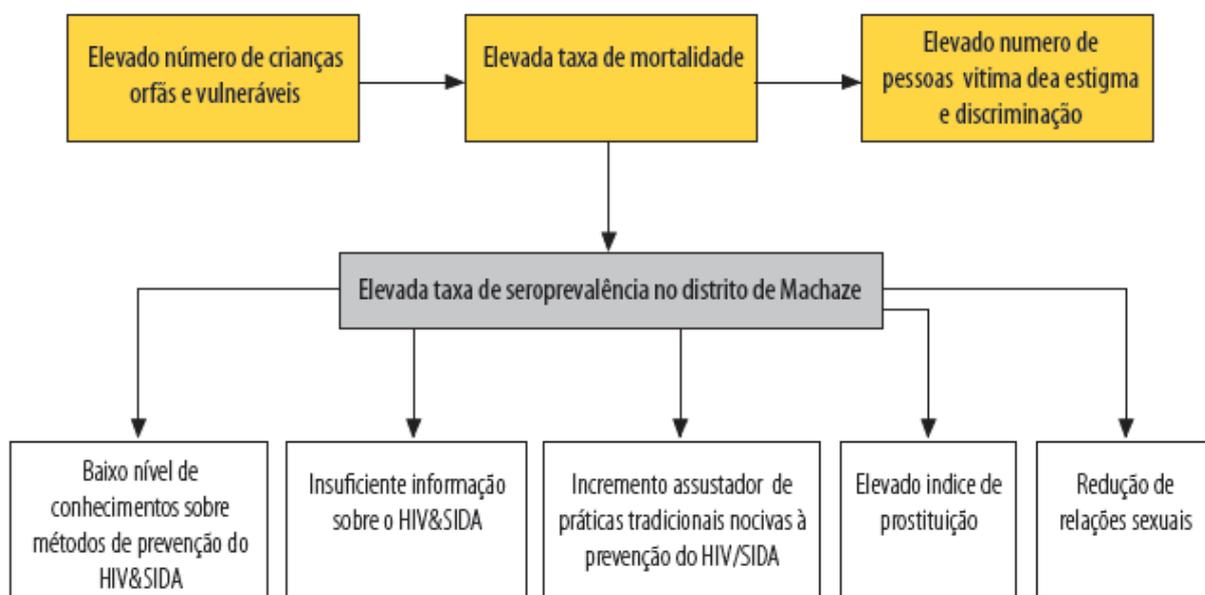
1. Analisar a situação existente à volta de um determinado problema (o que está a acontecer?).
2. Identificar problemas importantes nesse meio (quais são os problemas que existem?).
3. Definir o problema central/focal da situação (qual é o problema principal).
4. Formular as causas do problema central (porque acontece este problema?).
5. Formular os efeitos do problema central (o que é que está a acontecer por causa deste problema?).
6. Visualizar numa árvore as relações de causa/efeito do problema central (Ver figura abaixo).
7. Definir claramente o grupo alvo (audiência).

3.3. Árvore de Problemas

Figura: 2



Exemplo de Árvore de Problema



3.4 Descrição do problema

Uma vez estabelecidas as principais relações causais (de causa – efeito), entre os problemas identificados e, visualizada a árvore de problemas, importa fazer uma boa e clara descrição do problema.

Uma descrição do problema representa, de forma concisa, uma adequada análise da situação que precisa ser mudada, ilustra o que é afectado, quantifica o problema e propõe soluções para esse problema, relacionando-o com as necessidades organizacionais. A descrição do problema faz-se normalmente através de um texto breve, claro e simples e de fácil compreensão e entendimento por parte dos principais interessados na futura intervenção.

3.4.1. Características de uma boa descrição do problema:

Uma descrição correcta do problema deve:

- Relacionar-se com a missão e objectivos da organização;
- Basear-se numa adequada análise de problemas (árvore de problemas);
- Fundamentar-se em: i) provas de várias fontes, incluindo a experiência da organização; ii) testemunhas / organizações que tenham conhecimento profundo sobre o assunto, ii) e estatísticas de fontes fiáveis;
- Ser realística para com a sua organização em função do tamanho e capacidade técnica.
- Expressar as necessidades reais do grupo-alvo e ser escrita com as perspectivas do grupo ao invés de responder às necessidades da organização.
- Fazer uma adequada análise do problema, relação com políticas e estratégias governamentais e relação com iniciativas dos parceiros de cooperação, doadores e Governo.
- Ter uma relação com as políticas e estratégias governamentais;
- Ter uma relação com as iniciativas dos parceiros de cooperação e doadores (vínculo institucional).

3.5. Dicas para uma boa identificação e descrição do problema

- Use sempre dados estatísticos fiáveis que possam reforçar a fundamentação do seu argumento e não suposições;
- Use estatísticas comparativas resultantes de investigações fiáveis, sempre que possível;
- Documentar muito bem o processo de recolha de dados;

- Use histórias de sucesso ou comoventes e atraentes e exemplos vivos de pessoas;
- Enfoque a explicação do problema na área geográfica que a organização pode servir.

Nota: Para mais detalhes veja o exemplo em anexo do estudo de caso sobre HIV&SIDA do Gana.

Definir o problema central, com base no tema ou assunto que a sua organização aborda. Ex. HIV&SIDA, Água e Saneamento, Permanência da Rapariga na escola.
--

A fase de identificação do problema constitui o momento-chave na concepção do projecto, em muitas propostas esta descrição do problema tem sido negligenciada, tendo como consequências a não aprovação do projecto.

Meta e Objectivos

4.1 Objectivos da sessão:

No final desta sessão os participantes serão capazes de:

- Definir conceitos de metas: o que é meta? Como se formula?
- Definir conceitos de objectivos: o que é objectivo? Como se descreve?
Características de um objectivo: REMAT (Realístico, Específico, Mensurável, Atingível e Temporal)

4.2. Meta

Meta: é a resposta a um problema detectado. **A meta de um projecto é uma descrição da solução de um problema que se tenha diagnosticado.** Ex.: *Problema principal:* alta taxa de mortalidade materno-infantil na população de baixa renda ---> *Meta:* reduzir a taxa de mortalidade materno-infantil nessa população.

A meta do projecto descreve de forma breve o que se espera que o projecto concebido venha contribuir para o seu alcance, depois da sua implementação.

Uma meta é a solução do problema focal previamente descrito. Importa referir que a formulação do seu problema foi limitada àqueles problemas específicos que possam ser solucionados pelo projecto.

A meta deve ser realística, isto não significa que o seu projecto irá realizar mais do que poderia fazer, mas sim uma declaração de base ampla do resultado final da mudança que está sendo realizada pelo projecto

Nota: O Projecto é responsável pelo alcance da meta proposta.

4.3. Objectivos

Objectivo é a mudança específica que queremos que o projecto faça para contribuir para o alcance da meta ou objectivo geral de desenvolvimento.

Os objectivos do projecto são uma série de realizações específicas destinadas a resolver os problemas indicados e atingir a meta estabelecida. O objectivo é uma finalidade e não um processo. Ele descreve o que vai ser alcançado no fim do projecto.

Quanto mais claros forem os objectivos, mais claro será o plano de implementação das actividades que vão guiar o alcance desses objectivos. A formulação clara dos objectivos também pode facilitar o processo de monitoria bem como o sucesso do projecto.

Meta e objectivos devem estar relacionados directamente com a árvore de problemas/ declaração do problema / levantamento de necessidades.

Importa reter que ao formular objectivos procure evitar palavras que descrevam formas verbais indicativas de “processo”, mas sim, use palavras que expressem finalidades (frases conclusivas):

Figura 3: Formulação de objectivos

Palavras do “Processo”	Palavras de “Finalidades”
Assistir	Formar
Desenvolver	Distribuir
Promover	Aumentar/Expandir/Reduzir
Coordenar	Organizar

Característica fundamental de um objectivo bem definido é ser **REMAT**.

Realístico: O projecto será capaz de obter o nível de envolvimento e mudança reflectido em cada um dos seus objectivos?

Específico: O objectivo é claro em termos de *o quê, como, quando e onde* a situação será modificada?

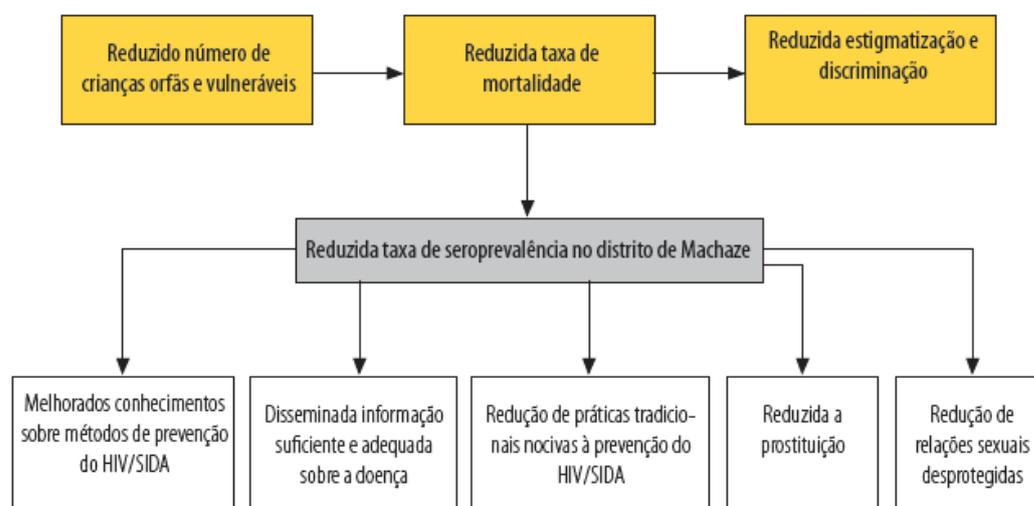
Mensurável: Será que o alvo preconizado é mensurável?

Atingível: Será que o objectivo delimita a área ou a população – sexo, idade, vila/cidade

Temporal: Será que o objectivo reflecte o período de tempo no qual será realizado?

Nota: Os objectivos são as principais realizações do projecto para o alcance da meta. Formulam-se a partir das principais causas do problema focal que o projecto pretende atacar.

Figura 4: Árvore de Objectivos



A meta e objectivos devem estar directamente relacionados com a árvore de problemas, descrição do problema e com o levantamento das necessidades comunitárias.

Em anexo encontrará uma breve descrição sobre o quadro lógico, que é um método de planificação, monitoria e avaliação de projectos no qual se apresenta de uma forma clara a relação entre metas e objectivos e os restantes elementos de um projecto.

5. Plano de Implementação do Projecto

5.1. Objectivos da sessão:

Até ao final da sessão os participantes serão capazes de:

- Preparar uma lista de actividades para atingir cada um dos objectivos do projecto do seu grupo alvo;
- Desenvolver um esboço de um plano para a execução de um projecto.

5.2. Elementos e características de um Plano de Implementação:

Os principais elementos de um plano de implementação são: Objectivos, Actividades, Pessoa Responsável, Prazo de Início ou Conclusão da Tarefa. O propósito de um plano de implementação é permitir Planificação, Monitoria/Supervisão, Organização dos Recursos e Avaliação.

5.3 Consistência do Plano de Implementação

Para avaliar se o plano foi adequadamente elaborado e é consistente será necessário responder às seguintes perguntas:

- As actividades foram apresentadas numa sequência correcta?
- Os prazos para a conclusão das actividades são razoáveis?
- Falta alguma actividade?
- Será que o processo de desenvolvimento do plano de implementação permitiu pensar em actividades que tinham sido esquecidas no processo inicial de planificação?
- Será que se ficou com uma ideia clara de como o projecto se implementará?

Figura 5: Matriz do Plano de Implementação do Projecto

Objectivo: _____

Actividades	Meses do Projecto												Recursos	Responsável	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			

6. Monitoria e Avaliação

6.1 Objectivos

No fim desta sessão os participantes serão capazes de:

- Descrever os objectivos, processos e componentes da monitoria e avaliação no processo de planificação do projecto;
- Conhecer as características de um bom indicador para monitorar e avaliar o progresso de um projecto em função dos objectivos pré-definidos;
- Conhecer a matriz do plano de monitoria e avaliação de um projecto.

6.2 Conceito e Características da Monitoria

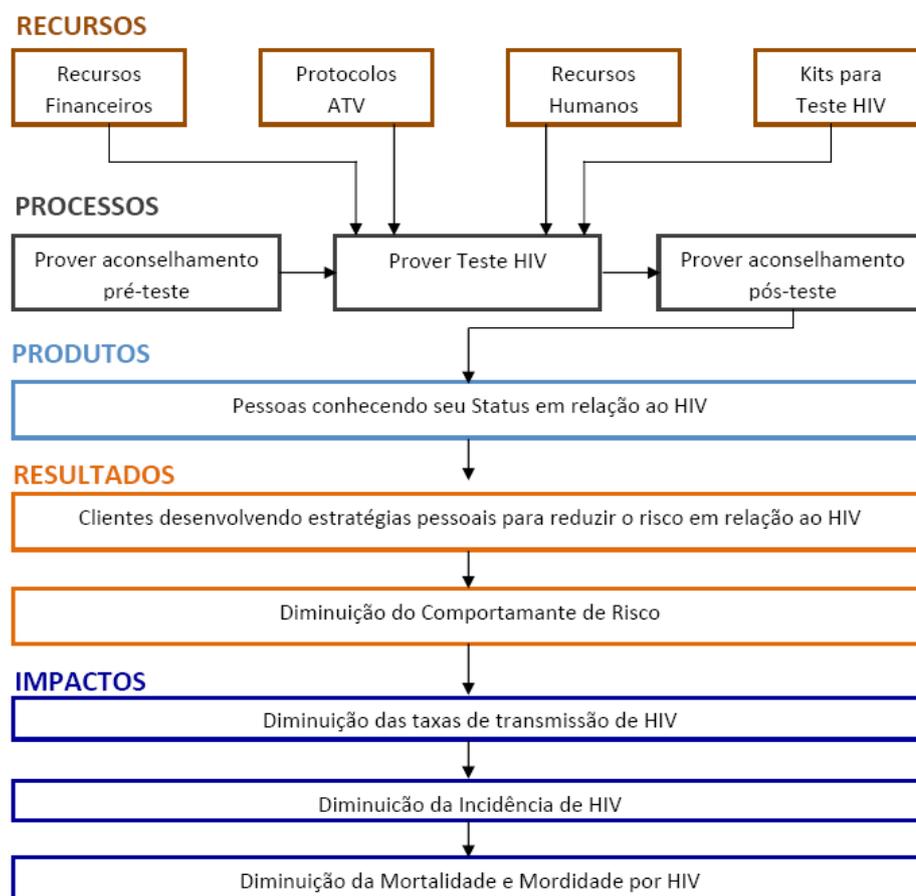
Monitoria é um processo contínuo e sistemático de recolha e mensuração do progresso em relação aos objectivos do projecto/programa. Ela envolve o rastreamento do que está sendo realizado e a verificação rotineira dos tipos e níveis dos recursos utilizados; as actividades conduzidas; os produtos e serviços gerados por essas actividades, incluindo a qualidade dos serviços ou produtos/resultados.

Os resultados referem-se a um conhecimento específico, comportamentos ou práticas por parte do grupo-alvo que estão directamente relacionados com o programa/projecto. Os resultados podem ser esperados a curto e médio prazo, e contribuem para a meta desejada do programa/projecto a longo prazo.

Figura 6. Cadeia de Resultados e Tipos de Monitoria

A Cadeia de Resultados & Monitoria					
Monitoria de Processos		Monitoria de Resultados		Monitoria de Impacto	
Insumos	Actividade	Produtos e serviços	Efeitos	Impactos	
Recursos e processos		Imediatos	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo

Figura 7: Exemplo de cadeia de resultados de um programa de aconselhamento e testagem voluntária de HIV/ Sida ⁶



⁶ FRANKEL, Nina: Measure Evaluation, Fundamentos de M&A(2007

http://www.cpc.unc.edu/measure/training/mentor/me_fundamentals

6.3 Indicadores

6.3.1 Conceito de Indicadores

Em geral, os indicadores de M&A são denominados indicadores de desempenho, no sentido de que é através deles que é possível verificar (mensurar) o possível impacto, os efeitos, os resultados ou produtos, os processos e recursos de um programa e/ou projecto para monitorar e/ou avaliar se os objectivos e metas estabelecidas estão ou não sendo alcançados.

Os indicadores podem ser quantitativos e qualitativos do desempenho de um programa/projecto, são utilizados para demonstrar a mudança e detalham até que ponto os resultados do programa/projecto estão sendo ou foram alcançados. Os indicadores podem ser medidos em cada nível: inputs (insumos), processos (actividades), produtos (outputs), resultados (outcome) e impactos.

6.3.2 Tipos e Características dos Indicadores

Um bom indicador deve apresentar as seguintes características:

- Válido - que meça o que se supõe deva ser medido;
- Confiável - que seja verificável;
- Relevante – em relação aos objectivos do programa/projecto;
- Sensitivo - às mudanças da situação que são observadas;
- Aceitável - pela população em estudo e pelos que recolhem a informação;
- Específico - adaptado aos objectivos do programa/projecto;
- Oportuno - que possa ser constituído e reportado em tempo hábil;
- Tecnicamente viável - que os dados requeridos possam ser recolhidos e facilmente mensuráveis;
- Custo-benefício - que os dados requeridos possam ser recolhidos a um custo razoável, etc.

Os indicadores devem ser consistentes com os padrões internacionais e outros requisitos. Exemplos de indicadores padronizados que são reconhecidos internacionalmente incluem os que foram desenvolvidos pela UNISIDA e os incluídos nas Metas de Desenvolvimento do Milénio.

Os valores do indicador devem ser fáceis de interpretar e explicar, serem oportunos, precisos, válidos e confiáveis. Eles também devem ser comparáveis entre grupos relevantes da população, área geográfica e a outros factores do programa.

Os indicadores quantitativos são numéricos e apresentados como número ou percentuais. Os indicadores qualitativos são observações descritivas e podem ser usadas para complementar os números e percentagens fornecidas pelos indicadores quantitativos. Eles complementam os indicadores quantitativos adicionando uma riqueza de informações sobre o contexto no qual o programa vem sendo operacionalizado.

6.3.3 Importância e Categorias dos Indicadores

Os indicadores fornecem informações cruciais de Monitoria e Avaliação para a tomada de decisões em cada nível e etapa de implementação de um programa/projecto. Abaixo, estão indicadas as diferentes categorias dos indicadores:

Indicadores de insumos/recursos

(Inputs) Medem a quantidade e qualidade dos recursos fornecidos a um programa e/ou projecto (exemplo, financiamento, recursos humanos, acções de formação, equipamentos, materiais, capacidade organizacional, etc.).

Indicadores de processos ou de actividades

Medem as actividades implementadas no dia-a-dia do projecto/programa para a implementação dos recursos e outros processos na tomada de decisão.

Indicadores de produtos ou resultados

(Outputs/Outcomes)- Medem a quantidade e qualidade dos resultados alcançados através do uso dos insumos. Ou seja, permitem verificar os resultados imediatos, tais como: crianças vacinadas, grupos constituídos e funcionando, clínicas e escolas construídas, etc.

Indicadores de efeitos e impacto

Medem a quantidade e qualidade dos resultados alcançados através do fornecimento e uso dos bens e serviços, tais como: mudanças na qualidade de vida, redução da incidência de doenças, incremento de renda, redução da mortalidade infantil, etc.

Figura 8. Etapas para definir Indicadores de Monitoria & Avaliação

Definir a linha de base (situação inicial)	Qual é o status do problema e de onde começamos?
Ter claro os objectivos e metas do projecto/programa	O que queremos alcançar?
Ter consenso nos Indicadores	Como devemos medir a mudança? (processo participativo)
Ter claro as actividades, produtos e insumos	Como vamos alcançar os objectivos/efeitos?
Estabelecer acordo em relação aos Indicadores de Monitoria	O que queremos monitorar?
Análise, uso e Relatório	Como vamos usar os dados recolhidos?

6.3.4 Métodos de Recolha de Dados para Monitoria & Avaliação

a) Pesquisa formal (censo, amostragem)

Inclui o uso de entrevistas e questionários escritos e orais para serem aplicados em várias unidades de amostragem (pessoas, famílias, comunidades, etc.).

b) Observação participativa

Observação em profundidade de um ou alguns poucos casos seleccionados; a observação pode ser participativa.

c) Entrevistas com informantes-chave

Proporciona informação geral descritiva procedente de vários indivíduos envolvidos. Útil para a verificação e geração de ideias.

d) Entrevista com um grupo

Gera informação a nível local relativa a projectos e medidas que afectam muitas pessoas.

e) Entrevistas com o grupo focal

Para a análise de problemas específicos e/ou complexos; para identificar atitudes e prioridades em grupos menores.

f) Observação directa

Implica inspecção, visitas de campo, observação para compreender processos, infra-estruturas e serviços.

g) Pesquisas informais

Implica pesquisas quantitativas de pequenas amostras; procedimentos de amostragem probabilísticos ou intencionais.

6.4 Avaliação

6.4.1 Conceito e Propósito da Avaliação

Avaliação é um processo de análise e interpretação sistemática e objectiva da relevância, eficiência, eficácia/effectividade, impacto e sustentabilidade do projecto, à luz dos seus objectivos.

Qual é o propósito da avaliação?

- Saber o quão efectivo é o projecto (eficiência);
- Ver se os objectivos do projecto foram alcançados (eficácia);
- Aprender com as coisas boas realizadas na implementação do projecto;
- Aprender da experiência, para que futuros processos sejam melhorados.

Quando avaliamos?

Se a avaliação é feita durante a implementação, denomina-se “**avaliação em processo (on-going)**”, permitindo que os ajustes se efectuem durante a implementação.

Quando a avaliação é feita após a implementação do programa/projecto, denomina-se “**avaliação terminal/final**”, e tem como principal propósito fornecer informações aos planificadores e tomadores de decisão para a estruturação de futuras políticas, programas e projectos.

Quem avalia?

- Avaliações Internas - Gestor e Pessoal do Projecto;
- Avaliações Externas - Realizadas a pedido de doadores e recorre-se aos consultores independentes.

O que deve ser avaliado?

- O progresso de implementação do cronograma de trabalho;
- Estabelecimento de sistemas;
- Implementação de actividades;
- Alcance dos objectivos;
- Eficácia do projecto;
- Impacto do projecto/programa;
- A eficiência/ custo-benefício do projecto
- A sustentabilidade do projecto (continuidade das acções do projecto após o seu término).

Figura 9: Principais diferenças entre Monitoria & Avaliação

MONITORIA	AVALIAÇÃO
Objectivos	
Acompanhar periodicamente variações nos níveis de bem-estar da população	Medir o grau de mudanças nos níveis de pobreza em vários subgrupos da população, atribuíveis a determinadas políticas públicas/projectos de intervenção
Dados Necessários	
Dados a nível nacional, provincial e do agregado familiar, recolhidos com periodicidade frequente Os requisitos de dados são mais básicos e a metodologia de recolha mais simples	Dados a nível do agregado familiar e individual, representativos da população sob estudo e recolhidos antes e depois da implementação do programa de redução da pobreza Maior complexidade da informação requerida e metodologias mais elaboradas para análises tecnicamente mais sofisticadas
Metodologia	
Comparação de níveis actuais de indicadores com níveis antecedente	Comparação de indicadores antes e depois da implementação do programa de redução da pobreza na população de referência Dada a intensidade necessária de recursos e tempo para boas avaliações, avaliações de intervenções concretas ou de programas com o maior impacto esperado são prioridades

Fonte: Ch3 PRSP sourcebook 2002

Figura 10: Integração da M&A nas Fases de um Projecto/Estratégia

FASES DO PROJECTO	TAREFAS
Fase inicial de desenho	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar o alcance, oportunidade e lógica do projecto• Determinar fim ultimo e objectivos• Esboçar os resultados esperados e actividades• Esboçar mecanismos e estruturas de implementação• Desenhar o sistema de M&A• Determinar orçamento e necessidades de pessoal
Fase inicial de implementação	<ul style="list-style-type: none">• Consultas com actores interessados sobre objectivos e implementação• Revisão dos objectivos iniciais• Plano de trabalho detalhado para implementação efectiva• Detalhar sistema de M&A
Revisão anual do plano de trabalho e do orçamento	<ul style="list-style-type: none">• Verificar pertinência de objectivos finais e intermédios e das actividades programadas• Ajustar as mudanças
Supervisão/monitoria	<ul style="list-style-type: none">• Analisar o progresso do projecto• Verificar mudanças necessárias sobre o desenho inicial
	<ul style="list-style-type: none">• Analisar implicações orçamentais das mudanças
Fim da fase inicial de implementação	<ul style="list-style-type: none">• Revisar a estratégia em relação a implementação• Propor recomendações para a seguinte fase• Analisar implicações e negociar
Revisão/avaliação de meio termo	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar os progressos alcançados em relação aos objectivos intermédios e finais• Avaliar a estratégia no seu conjunto• Redesenhar o projecto se for necessário
Fase final do projecto	<ul style="list-style-type: none">• Identificar as prioridades para as actividades finais• Ajustar estratégias para assegurar um impacto sustentável
Avaliação final	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar os resultados finais do projecto em relação ao impacto nos grupos alvo• Avaliar a pertinência da estratégia tendo em conta factores externos ao projecto• Restituição aos actores interessados sobre o projecto e a avaliação final

Adaptado de IFAD 2002: 3-4.

Figura 11. Complementaridade entre Monitoria & Avaliação

Itens	Monitoria	Avaliação
Frequência	Regular	Periódico
Ação principal	Acompanhamento/vigilância	Apreciação, julgamento
Propósito principal	Melhorar eficiência, ajustar plano de trabalho	Melhorar efectividade, impacto e programa futuro
Foco	Insumos, produtos, processos, efeitos, plano de trabalho	Efectividade, relevância, impacto, custo-benefício
Fontes de informação	Sistemas regulares, sítios, sentinelas, observação, relatórios de progresso, apreciações	As mesmas, mais estudos e pesquisas específicas
Realizadas por:	Gestores, coordenadores de programas, comunidade (beneficiários) supervisores, financiadores	Gestores, coordenadores de programas, supervisores, financiadores, avaliadores, externos, comunidade (beneficiários)
Informa a:	Gestores e coordenadores de programas, técnicos e comunidade (beneficiários), supervisores, financiadores	Gestores e coordenadores de programas, supervisores, financiadores, tomadores de decisão, beneficiários, comunidade

6.5 Plano de Monitoria & Avaliação

Cada projecto ou intervenção deve ter um plano de monitoria e avaliação (M&A). Esse plano é um documento/matriz fundamental que detalha os objectivos de um programa, as intervenções desenvolvidas para alcançar esses objectivos e descreve os procedimentos que serão implementados para determinar se os objectivos serão alcançados ou não. Ele mostra como os resultados esperados de um programa estão relacionados com seus propósitos e objectivos, descreve os dados necessários e como esses dados serão recolhidos e analisados, como essas informações serão utilizadas, os recursos que serão necessários e como o programa prestará contas aos gestores, executores e beneficiários.

Os planos de M&A devem ser criados durante a fase de elaboração de um programa e podem ser organizados de várias maneiras. Normalmente, eles incluem:

- Suposições subjacentes das quais depende a realização dos objectivos de um programa/projecto;
- Os relacionamentos antecipados entre actividades e produtos;
- Valores de linha de base (situação inicial);
- Cronograma de monitoria;
- Fontes de dados a serem recolhidos/usados;
- Estimativas de custo para as actividades de M&A;
- Lista de colaboradores que ajudarão a obter os resultados desejados; e
- Plano para a divulgação e utilização das informações obtidas.

6.5.1 Importância do Plano de Monitoria & Avaliação

- Determina como um programa irá medir seus alcances e apresentar a respectiva prestação de contas;
- Documenta consenso e apresenta transparência;
- Guia a implementação de actividades de M&A de forma padronizada e coordenada; e
- Preserva a memória institucional/organização.

Figura 12- Matriz do Plano de Monitoria & Avaliação

Meta: _____

Objectivos específicos	Actividades	Resultados	Indicadores	Fontes de informação	Frequência de recolha de dados	Métodos de recolha	Pessoa responsável

7. Outros métodos de Planificação, Monitoria e Avaliação

7.1 Objectivo da Sessão

No fim da sessão os participantes serão capazes de :

- Reconhecer os diferentes métodos/ abordagens utilizadas na Planificação, Monitoria e Avaliação de Projectos (PMA);
- Entender os conceitos e a terminologia utilizados nos diferentes métodos/ abordagens de PMA

7.2 Método do Quadro Lógico (MQL)

O entendimento dos conceitos de M&A e a sua inter-relação de forma integrada podem ser bem explicados através do *Método do Quadro Lógico* (MQL), ferramenta que auxilia a planificação e que foi proposta inicialmente pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento (USAID) em 1970 e logo utilizada e adaptada pela Agência Alemã de Cooperação (GTZ) para exercícios de planificação participativa em países em desenvolvimento. Actualmente, o MQL é utilizado pelas agências bilaterais e multilaterais de cooperação, tais como as do sistema das Nações Unidas, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco Asiático e Africano de Desenvolvimento e as Agências de Cooperação dos Governos Britânico, Belga e Norueguês, entre muitas.

O MQL, com suas categorias de classificação, ajuda nas fases de planificação e formulação de um projecto ou programa, facilitando a programação de actividades e recursos, bem como o desenho e operacionalização dos sistemas de monitoria e avaliação (M&A). O MQL possui uma hierarquia lógica que considera que os objectivos de um projecto ou programa são alcançados através de uma sequência ou hierarquia lógica no tempo, isto é, o alcance de um objectivo imediato conduzindo à consecução de um objectivo intermediário que, por sua vez, levará ao alcance do objectivo de desenvolvimento ou de mais longo prazo (Meta).

O primeiro passo dentro do MQL é ter um consenso entre os que participam do projecto ou programa quanto aos problemas a serem abordados e a situação melhorada que se quer conseguir. Isto fará com que seja possível chegar a um

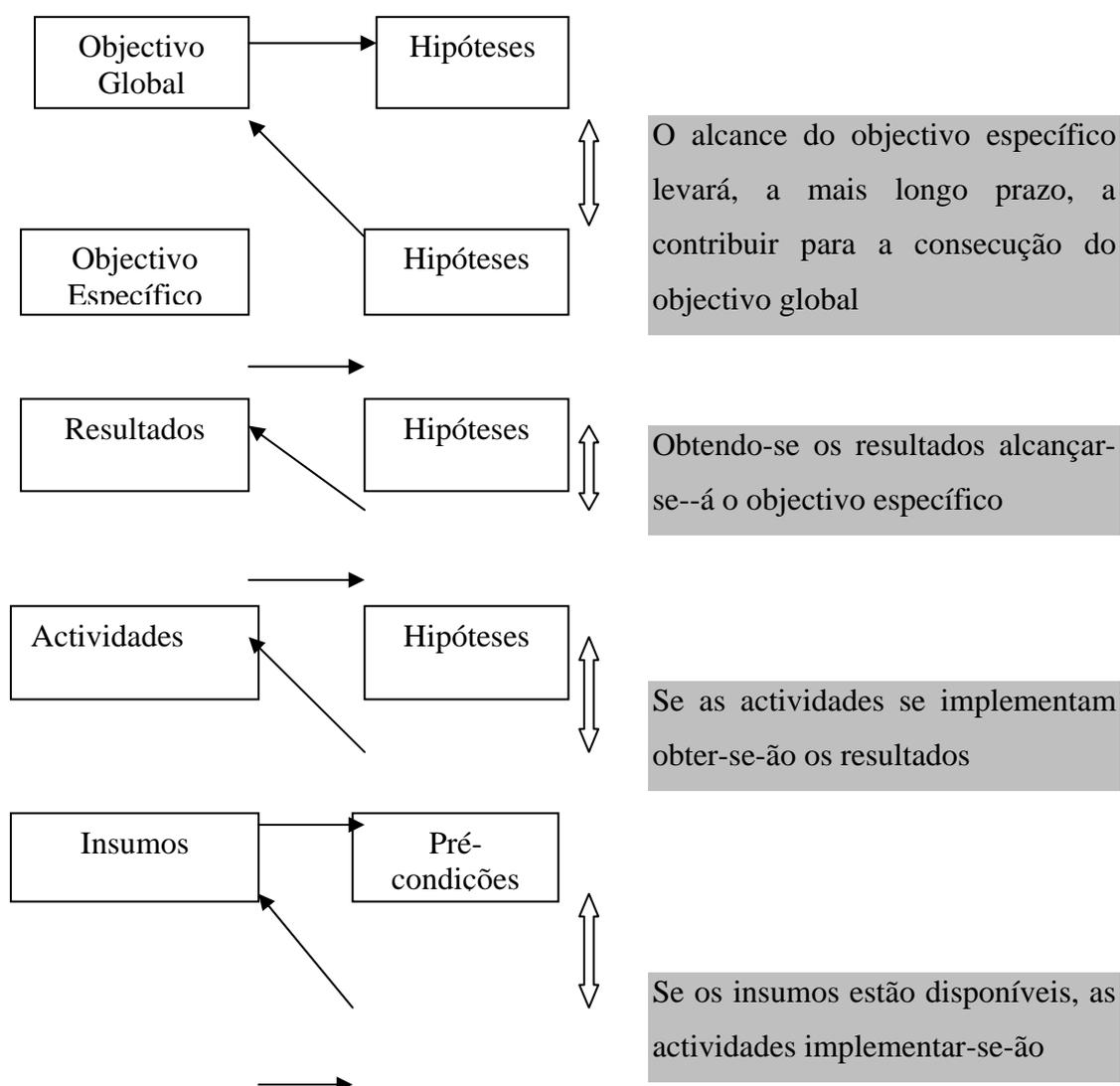
consenso quanto aos objectivos imediatos e ao objectivo geral/global do projecto. Portanto, no MQL é importante descrever a situação futura desejada, para que seja possível posteriormente verificar qual é o grau de alcance desses objectivos nos grupos-alvo.

No enfoque do MQL considera-se que a execução de um projecto é a consequência de um conjunto de factos com uma relação causal interna. Esses níveis são os insumos, as actividades, os resultados ou produtos, os objectivos específicos e o global que se encontram inter-relacionados, onde cada nível será alcançado na medida em que certas hipóteses/suposições forem cumpridas.

O grau de certeza na implementação das actividades e dos resultados é bastante elevado, já que depende, em grande medida, do controlo de gestão do projecto; porém, este grau diminui nos níveis superiores, onde há mais incertezas ou factores externos que escapam ao controlo interno do projecto ou programa. Cada nível desta hierarquia tem de ser verificável através de indicadores que são constituídos, tendo uma ou mais fontes de informação (ou meio de verificação). O diagrama abaixo mostra a interacção entre os diferentes níveis.



Figura 13. Elementos e Inter-relação do Método do Quadro Lógico



7.2.1 Vantagens do Método do Quadro Lógico

O Método do Quadro Lógico apresenta as seguintes vantagens:

- Facilita o desenho, a gestão e avaliação de programas e projectos de desenvolvimento e pode ser usado em todo o ciclo do projecto e deve ser elaborado de forma participativa.
- Facilita a elaboração de relatórios baseados nos resultados alcançados e nas lições aprendidas.
- Tem foco nos resultados e não nas actividades.
- Facilita a comunicação com as instituições e actores que participam do programa.

- Se for utilizado de forma correcta, o MQL favorece o diálogo e a criação de consensos entre os actores políticos, sociais e económicos de âmbito interno e externo do programa ou projecto.
- Facilita o enfoque participativo no desenho das estratégias de desenvolvimento local, dos programas e projectos.
- Assegura que as questões fundamentais com relação à planificação e desenho de programas e projectos sociais sejam analisadas em função dos problemas e se estabeleçam e definam prioridades e objectivos.
- Ajuda a realizar uma análise sistemática e lógica de problemas e elementos que estão inter-relacionados.
- Facilita a monitoria e avaliação de planos, programas e projectos.

Figura 14 - Estrutura da Matriz do Quadro Lógico

Hierarquia	Indicadores objectivamente verificáveis	Meios de verificação	Pressupostos (hipóteses)
<p><u>Objectivo global (desenvolvimento)</u> - Definição de como o projecto/programa contribuirá para a solução do problema identificado. Pode ser considerado como o impacto da acção governamental ou da sociedade civil</p>	<p>Medem o impacto geral do projecto/programa e devem ser especificados em termos de quantidade, qualidade e tempo (grupo social e local, quando apropriado)</p>	<p>São as fontes de informação que se podem utilizar para verificar que os objectivos foram alcançados. Podem incluir material publicado, observação directa, pesquisas de opinião, relatórios, etc.</p>	
<p><u>Objectivo específico</u> Resultado directo a ser obtido a partir da geração dos bens e serviços produzidos pelo projecto/programa</p>	<p>Descrevem as consequências da realização do objectivo específico, podendo também indicar que existe um problema e sugerir a necessidade de mudanças nas componentes do projecto/programa. Devem incluir materiais operacionais que reflectam a situação ao finalizar o projecto/programa. Cada indicador deve ser expresso em termos de quantidade, qualidade e tempo dos resultados a serem alcançados.</p>	<p>São as fontes que o gestor e o avaliador podem consultar para ver se os objectivos estão sendo alcançados. Podem incluir material publicado, observação directa, pesquisa de opinião, relatórios, etc.</p>	<p>Indicam os acontecimentos, as condições ou as decisões que têm que ocorrer para que o projecto/programa contribua significativamente para o alcance do objectivo global ou de desenvolvimento</p>

<p><u>Resultados (produtos)</u> São bens e/ou serviços resultantes da execução dos objectivos</p>	<p>Descrição concisa e clara de cada um dos produtos que devem ser concluídos durante a execução. Deve ser expressa em termos de trabalho terminado (sistemas instalados, pessoal capacitado, bem ofertado, etc.) e especificados pela sua quantidade, qualidade e oportunidade.</p>	<p>Essa célula indica onde o gestor ou avaliador pode encontrar as fontes de informação para verificar se os resultados planificados foram realizados. As fontes podem incluir observação directa, relatórios de progresso de actividades/auditoria interna, etc.</p>	<p>Indicam os acontecimentos, as condições ou as decisões que têm que ocorrer para que os produtos/resultados previstos no projecto/programa alcancem o objectivo para o qual foram realizados.</p>
<p><u>Actividades</u> São as tarefas que o gestor e o pessoal devem executar para gerar cada um dos produtos/resultados do projecto/programa e que implicam em custos, listadas em ordem cronológica para cada produto/resultado</p>	<p>Esta célula deverá conter o orçamento para cada produto/resultado a ser produzido pelo projecto/programa.</p>	<p>Esta célula indica onde o gestor ou avaliador pode obter informação para verificar se o orçamento foi executado como o previsto. Normalmente constitui o registo contabilístico da unidade executora</p>	<p>Indicam os acontecimentos, as condições ou as decisões (fora do controlo do gestor/pessoal do projecto/programa) que têm que ocorrer para que os produtos possam ser gerados.</p>

7.3 Gestão Baseada em Resultados

7.3.1 Conceito de Gestão Baseada em Resultados

A Gestão Baseada em Resultados (GBR) é uma estratégia, um instrumento de gestão de projectos e/ou programas que introduz mudanças na metodologia de gestão usada pelas organizações de modo a melhorarem o seu desempenho e tenham um foco orientado ao alcance e demonstração dos resultados;

O papel-chave da GBR é o de melhorar a eficiência e eficácia na gestão de projectos e melhorar a prestação de contas através da boa demonstração de resultados.

7.3.2 Abordagem Lógica

O método de abordagem lógica do projecto é um instrumento de aplicação do GBR. Este método compreende quatro fases:

- Fase de análise;
- Fase de planificação;
- Fase de implementação e gestão;
- Fase de avaliação/ e relatório.

Fase de Análise

A análise é feita tendo em conta os resultados que se pretendem alcançar:

- Análise dos problemas (causa-efeito);
- Análise e definição dos resultados;
- Análise dos interessados;
- Análise do grupo alvo e indicadores de resultados;
- Análise estratégica/ alternativas;
- Análise dos riscos e pressupostos.

Fase de Planificação

Na fase de planificação dever-se-á fazer a/o:

- Sistematização da matriz do quadro lógico;
- Desenho do plano de actividades;
- Orçamentação baseada em resultados detalhados por via de actividades;
- Projecção do sistema de monitoria;
- Planos operacionais, planos táticos, detalhe orçamental, indicadores, meios de verificação, linhas de base, metas periódicas, métodos de recolha de dados, frequência da recolha de dados, responsáveis pela recolha de dados, análise de dados, formatos e forma de transmissão da informação.

Fase de Implementação e Gestão

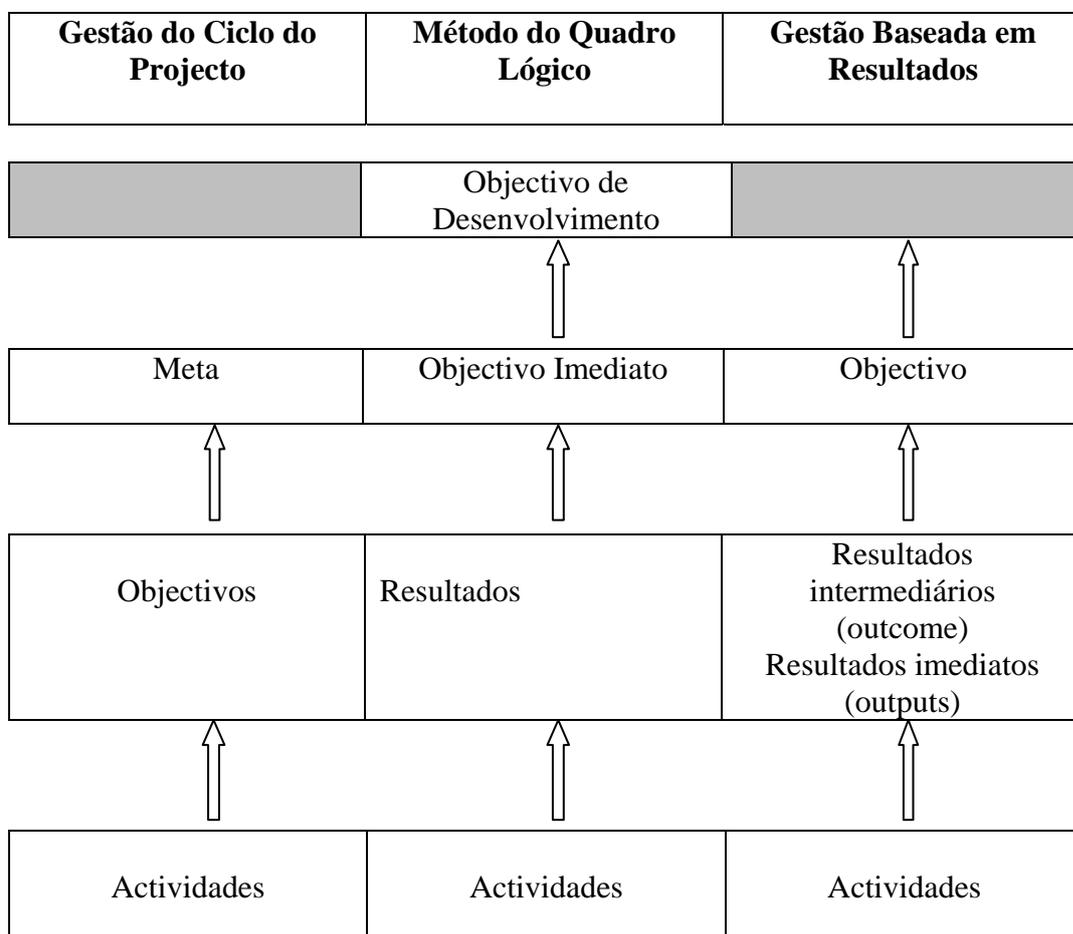
Nesta fase dever-se-á ter em atenção os seguintes elementos:

- Insumos (*Inputs*) – Recursos humanos, financeiros e materiais a utilizar na intervenção;
- Actividades (processos) – processos de transformação de insumos para produzir *outputs* (produtos/serviços);
- Produtos ou resultados imediatos (*outputs*) – produtos, serviços que deverão servir para criar alguma mudança.

De referir que na abordagem da GBR o impacto está directamente relacionado com a mudança que se pretende incrementar na vida das pessoas a longo prazo. Enquanto que o resultado intermediário está ligado a mudança institucional, valores, políticas, leis associadas ao desempenho institucional ou mudanças comportamentais (novas atitudes e práticas), por sua vez os resultados imediatos correspondem a mudança operacional, nomeadamente produtos e serviços, conhecimentos e habilidades, etc.

Figura 15 - Análise Comparativa dos Quadros Lógicos

O quadro seguinte apresenta uma comparação entre a terminologia usada nas três abordagens de planificação.



8. ORÇAMENTO DO PROJECTO

8.1. Objectivo da Sessão:

No final desta sessão, os participantes serão capazes de:

- Descrever a importância do orçamento na proposta do projecto e durante a implementação, nomeadamente no início das actividades e monitoria das mesmas;
- Estimar os custos do projecto e preparar um orçamento.

8.2. Conceito de Orçamento

Um orçamento é um plano financeiro que fornece aos doadores, implementadores do projecto, e aos gestores, informação financeira sobre os custos envolvidos num determinado projecto particular⁷.

Quer no processo de mobilização de fundos de doadores, quer usando fundos próprios, é indispensável preparar-se um orçamento para o projecto. O orçamento é importante para que tenhamos uma gestão financeira transparente. Os provedores de recursos precisam ver o orçamento antes de aprovar os recursos. De igual modo, a direcção da organização precisa de ver o orçamento antes de libertar os recursos. Eles poderão responsabilizar a gestão por gastar os fundos da maneira que disseram que fariam.

O orçamento deve ser preparado de uma forma cuidadosa, pois, se não forem consideradas todas as coisas com as quais se precisa de gastar dinheiro, algumas actividades podem fracassar. Evitar destinar muitos recursos no orçamento para certas coisas, porque os doadores podem questionar ou simplesmente não financiarem o projecto.

8.2.1 Finalidade do Orçamento:

O orçamento visa a:

- Garantir que os recursos estão disponíveis para realizar os objectivos, tal como estipulado na proposta de projecto.

⁷ The Centre for Development and Population Activities – CEDPA: 82

- Determinar quanto vai custar para implementar um determinado projecto.
- Garantir que os recursos limitados sejam utilizados da forma mais eficaz e eficiente possível.
- Fornecer uma ferramenta de monitoria que compara os custos reais e os custos orçados.

Orçamento detalhado: fornece o detalhe dos custos incluídos em cada rubrica aprovada. Por exemplo, o número de rubricas do orçamento e dos custos unitários são incluídos neste documento.

8.2.2. Funções de Gestão de um Orçamento

O orçamento é um instrumento de planificação que se apoia em informações detalhadas, de forma periódica.

- Ferramenta de planificação;
- Plano financeiro para um período de tempo;
- Orçamento deve ser apoiado por um plano.

Base de Custos

Custo final de produtos e serviços.

Base para o controlo

Compara as estimativas com valores reais ao longo do tempo para determinar se o projecto está a atingir os objectivos do programa ou da instituição.

8.2.3 Orçamento detalhado:

O orçamento detalhado geralmente é necessário para o uso interno da organização. Os doadores precisam geralmente de um resumo, com notas explicativas das despesas. Contudo um orçamento detalhado é útil para:

- Uma boa gestão financeira e prestação de contas - mostra que não estamos a gastar dinheiro desnecessariamente.
- Monitorar as actividades – saber se foram realizadas as actividades se o dinheiro tiver sido gasto.
- Aprendizagem - se o projecto guardou um registo do seu orçamento (e posteriormente, de quanto realmente gastamos), permite saber o que será realístico para os futuros projectos.

Para os doadores o orçamento tem a função de dar a seguinte informação:

- Como a organização planifica o uso dos fundos das subvenções?
- Quais são as outras fontes de financiamento do projecto?
- Será que o orçamento reflecte os custos reais e actuais do mercado?
- Será que as despesas correspondem às actividades realizadas?
- Qual a percentagem de despesas administrativas (salários, aluguer, etc.) prevista no orçamento?

8.2.4 Orientações para preparar um orçamento

O Pessoal da área programática e financeira devem trabalhar juntos para preparar o orçamento, porque os orçamentos são baseados em objectivos, actividade e recursos.

- Uma vez preparado um esboço da proposta de orçamento, procure o parecer de outras pessoas da organização;
- O orçamento é parte integrante/fundamental da proposta do projecto;
- Preparar o orçamento depois de completar a parte narrativa;
- O orçamento deve corresponder à parte narrativa;
- Conhecer os requisitos/exigências dos doadores na elaboração do orçamento;
- Ter dados financeiros precisos e realísticos;
- Obter informações necessárias sobre os custos e elementos de prova detalhada dos custos;
- Definir o cronograma/calendário orçamental;
- Preparar-se para eventuais atrasos e taxas de inflação;
- Desenvolver um modelo simples e completo do orçamento com: linhas orçamentais, custos unitários e totais;
- Ser consistente com as políticas e procedimentos da sua organização e dos doadores;
- Listar outras fontes de financiamento e pressupostos de partilha de custos, incluindo as contribuições da organização proponente;
- O orçamento deve ser acompanhado por notas explicativas bem detalhadas e documentos que suportem os custos apresentados;
- As notas do orçamento ajudam quando uma actividade é auditada. Também ajudam nos casos de revisão do orçamento;
- A estimativa de custos deve ser precisa e razoável.

8.2.5. Dicas para uma boa preparação do orçamento do Projecto

1. Um orçamento é parte integrante de uma proposta de projecto.
2. Prepare o orçamento depois de ter terminado a elaboração da proposta de projecto.
3. Conhecer os requisitos orçamentais dos seus doadores.
4. O orçamento deve ter dados precisos e realísticos, o que pressupõe a pesquisa atempada do mercado.
5. Definir um cronograma de orçamento.
6. Preparar o orçamento tendo em conta os possíveis atrasos e inflação.
7. Desenvolver um modelo simples de orçamento, indicando os custos unitários e totais.
8. Fazer uma lista de outras fontes de financiamento, incluindo as contribuições locais.
9. Submeter o orçamento aos seus colegas para efeito de revisão geral.

Figura 16: Orçamento (exemplo)

Categorias	Notas explicativas do orçamento
1. PESSOAL (Salários e Ordenados)	
- Equipa do Programa/Projecto	
- Pessoal da Administração, Finanças e de Apoio	
1.1 BENEFÍCIOS (Percentagem do Salário Base)	
2. CONSULTORES	
- Honorários e taxas diversas	
3. VDISPESAS DE VIAGEM	
- Transporte Aéreo	
- Transporte Terrestre	
- <i>Per diems</i> , Hotel e Outros Custos	
4. CUSTOS DE ESCRITORIO	
- Aluguer de escritório	
- Material de escritório	
- Telefone / Telégrafo	
- Transporte	
- Impressão	
- Electricidade	
- Água	
- Serviços Externos	
5. EQUIPAMENTOS	
- Veículos	
- Computadores	
- Máquinas de Fax	
- Fotocopiadoras	
6. ACTIVIDADES DO PROJECTO	
7. SUBCONTRATOS (SUBACORDOS)	

9. Guião do Formador


GUIÃO DO FORMADOR

Capacitação sobre o
Ciclo da Vida de um Projecto

Setembro, 2011


SESSÃO 1:
Visão Geral do Ciclo do Projeto


Objectivos/Actividades da Sessão

- Introduzir o ciclo de vida do projeto como um processo para identificar de forma sistemática os problemas que afectam uma determinada comunidade, desenvolver e implementar soluções, avaliar os resultados e planificar as acções futuras.
- Reflectir sobre a relevância da Visão e Missão de uma organização na elaboração de proposta de projeto;


1.1 Fundamentos para gestão do ciclo da vida de um projecto

- Recursos escassos e incertos = projecto cuidadosamente planeado;
- Planeamento de um projeto é um processo contínuo;
- Objectivos do projecto devem ser consistentes com a Missão e Visão organizacional

CAPABLE
CENTRO DE APOIO À GESTÃO DE PROJETOS

1.2 Declaração de visão e missão

e) Definição de Declaração de Missão

- **Missão** : enuncia o propósito ou a razão de ser de uma organização. é a justificação social da existência de uma organização, indica a sua função social.
- Ela ajuda responder as seguintes perguntas:
 - Por que a organização existe?
 - O que ela faz?
 - Por que ela faz?
 - Como ela faz?
 - Onde ela faz?
 - Para quem ela faz?




CAPABLE
CENTRO DE APOIO À GESTÃO DE PROJETOS

1.2 Declaração de visão e missão

e) Características e Exemplos da Declaração de Missão

Características

- Ser simples e clara
- Reflectir a organização interna e externamente
- Ser considerada na tomada de decisão
- Ser fácil de entender e de comunicar

Exemplos de Declaração de Missão:

- "Alegrar as pessoas" – Disney
- "Pôr as pessoas a comunicar e desenvolver Moçambique" - TDM
- "Regular o serviço do abastecimento de água integrado no quadro de gestão, e promover a provisão de um serviço justo, eficiente, de elevado qualidade e acessível para todos" - Empresa Água de Moçambique.
- "Produzir automóveis que as pessoas desejam comprar e tenham orgulho de possuir"- Fiat




CAPABLE
CENTRO DE APOIO À GESTÃO DE PROJETOS

1.3 Ciclo de vida de um projeto

TAREFA # 1.2

Elaborar e apresentar as principais etapas da vida do ciclo da vida de um projecto com base nos cartões fornecidos. Se achar que faltam etapas acrescentar nos cartões em branco.




CAPABLE
CENTRO DE APOIO À GESTÃO DE PROJETOS

1.3 Ciclo de vida de um projeto

a) Questões chave para o desenho de um projecto

Para transformar uma ideia de projeto num plano deve-se responder às seguintes perguntas:

- Quais são as necessidades da comunidade que o plano está a tratar?
- Como seria uma situação melhorada de uma sociedade?
- O que esta organização pode fazer para melhorar a situação?
- O que será determinado para que o projecto seja bem sucedido?
- Quanto custará o projecto?




1.3 Ciclo de vida de um projeto
b) Ciclo do Projecto

CICLO DE PROJECTO

USAID | AED

1.3 Ciclo de vida de um projeto
b) Ciclo do Projecto

Em resumo:

- Deve começar com uma avaliação das necessidades,
- é um processo contínuo no qual os resultados do monitoramento e avaliação dá feedback à identificação do problema.
- é sequencial, portanto, certas actividades, tais como o desenvolvimento de objetivos, indicadores e actividades, planeação financeira e sistemas de registo e arquivos/relatórios deve ser concluída antes das actividades do projeto ser realizadas

USAID | AED

SESSÃO 2:
Avaliação das necessidades da comunidade

USAID | AED

Objectivos/Actividades da Sessão

Dotar os participantes de técnicas e ferramentas efectivas para a avaliação das necessidades da comunidade, com vista a facilitar a identificação de problemas e planeação de projectos para responder as necessidades ora identificadas.

- Definição de conceitos e finalidade da avaliação das necessidades da comunidade
- Dicas sobre como conduzir o processo de avaliação das necessidades,
- Tipo de informação relevante a ser recolhida para a elaboração do projecto;
- Instrumentos e Metodologias de avaliação das necessidades comunitárias;
- Plano de avaliação das necessidades da comunidade

USAID | AED

CAPABLE
Mozambique

TAREFA # 2.1 Estudo de Caso Lulu and Zulu

- O que aconteceu?
- Esta situação acontece nas organizações moçambicanas?
- Quais são os aspectos positivos e negativos das acções de ZULU e LULU?
- O que você acha que será o impacto dos aspectos negativos?
- O que eles poderiam ter feito diferente?
- Como chamariamos o processo que ZULU seguiu?
- Por que é importante realizar uma avaliação das necessidades?
- Como você pode utilizar a informação recolhida através da avaliação ?

USAID | AED

CAPABLE
Mozambique

2.2 O que é a avaliação das necessidades

- É o processo de coleta de informações para identificar um vasto leque de problemas dentro de uma comunidade e decidir que necessidades o projeto irá abordar.
- Ela fornecerá uma compreensão profunda dos pontos fortes da comunidade, problemas e características especiais.
- É um processo de aprendizagem, com e sobre a comunidade

USAID | AED

CAPABLE
Mozambique

2.3 Avaliação de Necessidades

Antes de fazer uma avaliação das necessidades:

- Informações necessárias
- Fonte de informação
- Meios de recolha de informação

▪ Nota: isto ajuda no processo de planificação

USAID | AED

CAPABLE
Mozambique

2.4. Avaliação das Necessidades

Quem? Onde? Quando?

- Quem são as pessoas necessitadas?
- Onde é que estão as pessoas?
- Quando é que as necessidades são evidentes?

O quê? Porquê?

- Qual é a necessidade?
- Porque é que essa necessidade acontece?

USAID | AED

CAPABLE
Mozambique

2.4 Para que serve a Avaliação de Necessidades

Evidências do problema

- Qual é a evidência que tem para fundamentar a sua exigência?

E Daí?

- Qual é a consequência de atingir as necessidades?
- Como é que a necessidade se liga à sua organização?

USAID | AED

CAPABLE
Mozambique

2.4 Para que serve a Avaliação de Necessidades

- Determinar os objectivos do programa
- Entender melhor o grupo alvo em relação á: conhecimentos, actitudes, práticas, barreiras, género, normas sociais, auto-eficácia, motivação, habilidades, formas de comunicação, recursos humana e financeiro e os elementos que apoiam determinadas acções
- Aprender sobre outros programas existentes
- Estabelecer pontos de referência (indicadores/variáveis de impacto) para depois comparar com os níveis de programa
- Determinar a linguagem apropriada

USAID | AED

CAPABLE
Mozambique

2.5 Análises comunitárias

- O processo de olhar para os factos ou informações obtidas através de perguntas:
- Como os factos combinados da situação, necessidades, fatores sociais e os recursos afectam a saúde e o bem-estar?
- Como podemos trabalhar com esses factos, utilizando alguns, mudando ou reorganizando outros para melhorar a saúde e o bem-estar?

USAID | AED

CAPABLE
Mozambique

2.6 Técnicas de avaliação das necessidades da comunidade

- Discussões estruturadas
- Teatro Popular
- Questionários / Entrevistas Aprofundadas
- Observação
- Mapeamento Comunitário
- Revisão de literatura

USAID | AED

CAPABLE
CENTRO AFRICANO DE PLANEAMENTO E GESTÃO

7.3. Noções sobre Gestão Baseada em Resultados

b) Fase de Análise

A análise é feita tendo em conta os resultados que se pretendem alcançar:

- Análise do grupo alvo /Análise dos interessadas (**Avaliação de Necessidades**)
- Análise dos problemas (causas-efeito) (**Identificar e Definir o Problema**) ;
- Análise e definição dos resultados (**Definir Metas e Objectivos**) ;
- Indicadores de resultados ;
- Análise SWOT;
- Análise estratégica/ alternativas (**Selecionar Estratégias do Projecto**);
- Análise dos riscos e pressupostos;

USAID | AED

CAPABLE
CENTRO AFRICANO DE PLANEAMENTO E GESTÃO

7.3 Noções sobre Gestão Baseada em Resultados

c) Fase de Planeamento

(Determinar Actividade e Planos de Trabalho, Determinar Plano de Monitoria e Avaliação, Desenhar Plano de Pessoal e Treinamento, Determinar Orçamento)

- Sistematização da matriz do quadro lógico;
- Desenho do plano de actividades;
- Orçamentação baseada em resultados detalhado por via de actividades;

Projecção do sistema de monitoria

Planos operacionais, planos táticos, detalhe orçamental, Indicadores, Meios de verificação , Linhas de base, Metas periódicas, métodos de colecta de dados, frequência da colecta de dados, responsáveis pela colecta de dados, análise de dados, formatos e forma de transmissão da informação.

USAID | AED

CAPABLE
CENTRO AFRICANO DE PLANEAMENTO E GESTÃO

7.3. Noções sobre Gestão Baseada em Resultados

c) Fase de Implementação e Gestão (1)

Definições

Impacto	→	Efeitos de longo prazo positivos e negativos, primários e secundários produzidos por uma intervenção de desenvolvimento, direta ou indiretamente, intencional ou não.
Resultado Intermediário	→	Os prováveis ou reais efeitos de curto e médio prazo dos produtos de uma intervenção
Resultado Imediato	→	Os produtos e serviços que resultam da finalização das atividades dentro de uma intervenção de desenvolvimento.

USAID | AED

CAPABLE
CENTRO AFRICANO DE PLANEAMENTO E GESTÃO

8.3. Noções sobre Gestão Baseada em Resultados

c) Fase de Implementação e Gestão (2)

Tipos de Mudança

Impacto	↔	Mudanças na vida das pessoas
Resultados Intermediário	↔	Mudança Institucional: valores, leis – associadas ao desempenho institucional, novas instituições Mudança Comportamental: novas atitudes, práticas
Resultado Imediato	↔	Mudança Operacional: produtos e serviços – conhecimento, habilidades

USAID | AED

CAPABLE
Mozambique

8.3 Orientações para a preparação do orçamento (1)

- O Pessoal da área programática e financeira devem trabalhar juntos para preparar o orçamento, porque os orçamentos são baseados em objectivos, actividade e recursos
- Uma vez preparado um draft de proposta de orçamento, procure o parecer de outras pessoas da organização
- O orçamento é parte fundamental da proposta do projecto





CAPABLE
Mozambique

8.3 Orientações para a preparação do orçamento (2)

- Preparar orçamento depois de completara a parte narrativa
- O orçamento deve corresponder a parte narrativa
- Conhecer os requisitos/exigências dos doadores na elaboração do orçamento
- Ter dados financeiros precisos e realísticos.
- Obter informações necessárias sobre os custos e elementos de prova detalhada dos custos
- Definir o cronograma/calendario orçamental





CAPABLE
Mozambique

8.4 Linhas de orientação (1)

- Preparar-se para eventuais atrasos e taxas de inflação
- Desenvolver um modelo simples e completo de orçamento com: linhas orçamentais, custos unitários e totais
- Ser consistente com as política e procedimentos da sua organização e dos doadores
- Listar outras fontes de financiamento e pressupostos de partilha de custos, incluindo as contribuições da organizacao proponente
- Decidir como e se é necessário incluir as despesas gerais.





CAPABLE
Mozambique

8.4 Linhas de orientação (2)

- O Orçamento deve ser acompanhado por notas explicativas bem detalhadas e documentos que suportem os custos apresentados.
- As notas do orçamento ajudam quando uma actividade é auditada. Também ajuda nos casos de revisão do orçamento
- A estimativa de custos deve ser precisa e razoável
- Desenvolve se um orçamento sumário e detalhado







8.5 Categorias do Orçamento (1)

Fontes de Receitas:

- contribuições individuais
- contratos
- donativos
- voluntários
- serviços e
- subvenções.



8.5 Categorias do Orçamento (2)

Despesas: em rubricas e linhas de orçamentais, inclui custos unitários.

- Categorias padrão (standard):
- **Pessoal** –salários o pessoal administrativo e profissionais e eventuais.



8.5 Categorias Orcamentais (3)

- **Benefícios**- uma percentagem do salário e depende das politicas e procedimentos da organização
- **Consultores**- honorários,
- **Viagens e Per Diems**- Passagens de Aérias, transporte terrestre, acomodação , refeições e outros custos
- **Custos Directos**: aluguer de escritórios, consumíveis, telefone, etc



8.5 Categorias Orcamentais (4)

- **Equipamento**: computador, viaturas, fax etc
- **Formação/ Actividades do Projecto**:
- **Sub contractos**: subvenções para parceiros
- **Custo Indirecto**: Custos que não estão directamente e nem exclusivamente atribuídos ao projecto, mas são partilhados por outros projectos da organização, tais como: auditoria, salários do pessoal de apoio, etc. A maioria dos doadores não financia custos indirectos.

Objectivos da 8 sessão

Fornecer técnicas de elaboração de um orçamento, e usá-lo como ferramenta de planificação, de monitoria e Gestão.

- Definição e objectivos do orçamento
- Guião para a elaboração do orçamento
- Categorias de orçamento
- Monitoria e controlo do orçamento





8.1 O que é Orçamento ?

- Um orçamento é um plano financeiro que fornece aos doadores, implementadores do projecto e gestores informação sobre quanto custará o projecto.
- Uma ferramenta essencial para Planificação, Monitoria e Controlo das financeiro de um projecto ou organização. Ela faz a estimativa das receitas e despesas.





8.2 Funções do Orçamento (1)

- Instrumento de planificação que se apoia por informações detalhadas, de forma periódica
- A base de cálculo de custos: custeamento de produtos e serviços de custos,
- Base para o controlo: compara as estimativas orçamentais com as despesas efectuadas





8.2 Funções do Orçamento (2)

Para os doadores:

- Como a organização planifica o uso dos fundos das subvenções?
- Quais são as outras fontes de financiamento do projecto?
- Será que o orçamento reflecte os custo reais e actuais do mercado?
- Será que as despesas correspondem as actividades realizadas ?
- Qual a percentagem de despesas administrativas (salários, aluguer, etc) prevista no orçamento?





10. REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS

1. ANDRÉ, Henrique, Manual de Referência sobre Planificação Estratégica em ONG's, Financiado por Diakonia Moçambique
2. CENTRE for Development and Population Activities (CEDPA), Project Design for Program Managers, 1400 Sixteenth Street N.W., Suite 100, (1994): WASHINGTON, D.C.20036, U.S.A.
3. Cassiolato, Martha e Guerese Simone, Como elaborar Modelo lógico, roteiro do formular programas e organizar avaliação, Instituto de pesquisa Económica Aplicada – IPEA, Brasília, (2010).
4. FRANKEL, Nina, et al, Fundamentos de M&A, um Mini-Curso Dirigido, Measure Evaluation, (2007)- sitio de internet:
http://www.cpc.unc.edu/measure/training/mentor/me_fundamentals
5. FAO – Organização das nações unidas para a Alimentação e Agricultura, Guia técnica de gestão do Ciclo do projecto, ASEG, (2002).
JOSSEY, Bass, 2nd Edition, Winning Grants Step by Step, Non Profit and public management, (2002).
6. MANUAL de Gestão de Ciclo de Projecto, abordagem integrada do Quadro Lógico, Comissão das Comunidades Europeias, Série Métodos e Instrumentos para a Gestão do Ciclo do Projecto, nº1, Fevereiro de (1993).
7. ROOTS RESOURCES – TEARFUND – Ciclo de Projectos (2006).
8. Secretariat For Eastern African Coastal Area Management – SEACAM (1999): De uma boa ideia para um projecto bem sucedido/Manual para o Desenvolvimento e Gestão de Projectos ao Nível Local. Maputo – Moçambique.