

GUIAO SOBRE CICLO DE PROJECTOS



Maputo, Julho de 2015

Elaborado por Jose Luis Gundana

1. INTRODUÇÃO

As presentes Orientações sobre Ciclo e Elaboração de Propostas de Projectos foram elaboradas como um guião de referencia, pois constituem um conjunto de recomendações para considerar enquanto elaborar uma proposta de projecto. A ideia principal é de providenciar aos proponentes ou concorrentes de fundos e às organizações da sociedade civil informações básicas e úteis no processo de elaboração de propostas de projecto. As Orientações incluem indicações sobre os conteúdos fundamentais de uma proposta de projecto e servem para reflectir sobre as questões básicas para responder numa tal proposta. O presente produto não tem a pretensão de ser incluso e abranger todos os aspectos possíveis e requerimentos dos diferentes doadores, mas sim de servir como um dos documentos que pode ser útil para as organizações da sociedade civil no processo da elaboração de propostas ao nível das comunidades locais.

Esperamos que estas Orientações para Elaboração de Propostas de Projectos contribuam para as organizações da sociedade civil e cidadãos nas comunidades elaborarem mais e melhores propostas para os projectos locais e se façam sentir nas comunidades e respondam as suas prioridades.

Índice

1. INTRODUÇÃO	2
2. O QUE É UM PROJECTO COMUNITARIO?	4
3. AS FASES DUM PROJECTO (CICLO DE PROJECTO).	5
Fase 1: Programação	6
4. Objectivo do SWOT	6
5. ANÁLISE SWOT/ FOFA	9
Fase 2: Identificação	9
Fase 3: Formulação	12
Fase 4: Redacção	12
6. PARTES DE UM DOCUMENTO DE PROPOSTA DE PROJETO	13
6.1 RESUMO	14
6.2 JUSTIFICAÇÃO	14
6.3 GRUPO ALVO	15
6.4 OBJECTIVOS	15
6.5 ACTIVIDADES	16
6.6 MEIOS NECESSÁRIOS.....	17
6.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	17
6.8 RESULTADOS.....	19
6.9 INDICADORES.....	19
6.10 IMPACTO	20
6.11 TEMAS TRANSVERSAIS	20
6.12 VIABILIDADE	21
6.13 SUSTENTABILIDADE	21
6.14 MONITORIA E AVALIAÇÃO	21
6.15 ORÇAMENTO	22
6.16 QUADRO LÓGICO.....	244
Fase 5: Realização	24
Fase 6: Avaliação	25
7.AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS DE PROJECTOS PELO DOADOR	26

1. O CICLO DE PROJECTO

O termo projecto provém do latim *projectos* e tem diversas significações. Pode-se definir um projecto como sendo o *conjunto de actividades coordenadas e interrelacionadas que procuram cumprir um determinado objectivo específico. Este geralmente deve ser alcançado num período de tempo previamente definido e respeitando um orçamento.* Na linguagem quotidiana, a palavra projecto também pode ser utilizada como sinónimo de plano, programa e ideia.

Por outro lado, a gestão de projectos é definida como sendo a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas às actividades que o constituem.

Dentro de um projecto, pode-se distinguir várias etapas. Inicialmente, surge uma ideia, que estabelece a necessidade ou a oportunidade a partir da qual se concebe o projecto. Logo, na etapa da concepção propriamente dita, realiza-se uma valorização das opções e estratégias a seguir, com o objectivo a cumprir como ponto de orientação. Finalmente, vem o momento da execução e, uma vez finalizada, procede-se à avaliação (quando o projecto é revisto e são discutidos os seus resultados relativamente aos objectivos delineados).

Relativamente às diferentes classificações de um projecto, podem-se destacar duas grandes categorias. Existem os projectos produtivos, que são aqueles que se propõem gerar benefícios económicos, e os projectos públicos ou sociais, que visam melhorar a qualidade de vida da população. Enquanto os primeiros costumam estar associados às empresas e aos comércios, já os projectos sociais pertencem ao âmbito das OSC e governamentais. Em todo o caso, há empresas que realizam projectos públicos por intermédio dos seus programas de responsabilidade social

Para efeitos do presente Manual, vamos abordar sobre projectos sociais e de âmbito e iniciativa comunitária.

2. O QUE É UM PROJECTO COMUNITARIO?

É uma proposta idealizada por cidadãos locais para uma intervenção da qual se tem uma noção de como ele deve decorrer e quais resultados ele deve produzir para a comunidade.

O Projecto, é também uma ideia para o futuro na qual nós projectamos a resolução do problema. Ele tem como objectivo resolver problema.

Numa forma resumida, podia se dizer que, Projecto Comunitário = Problema + Resolução.

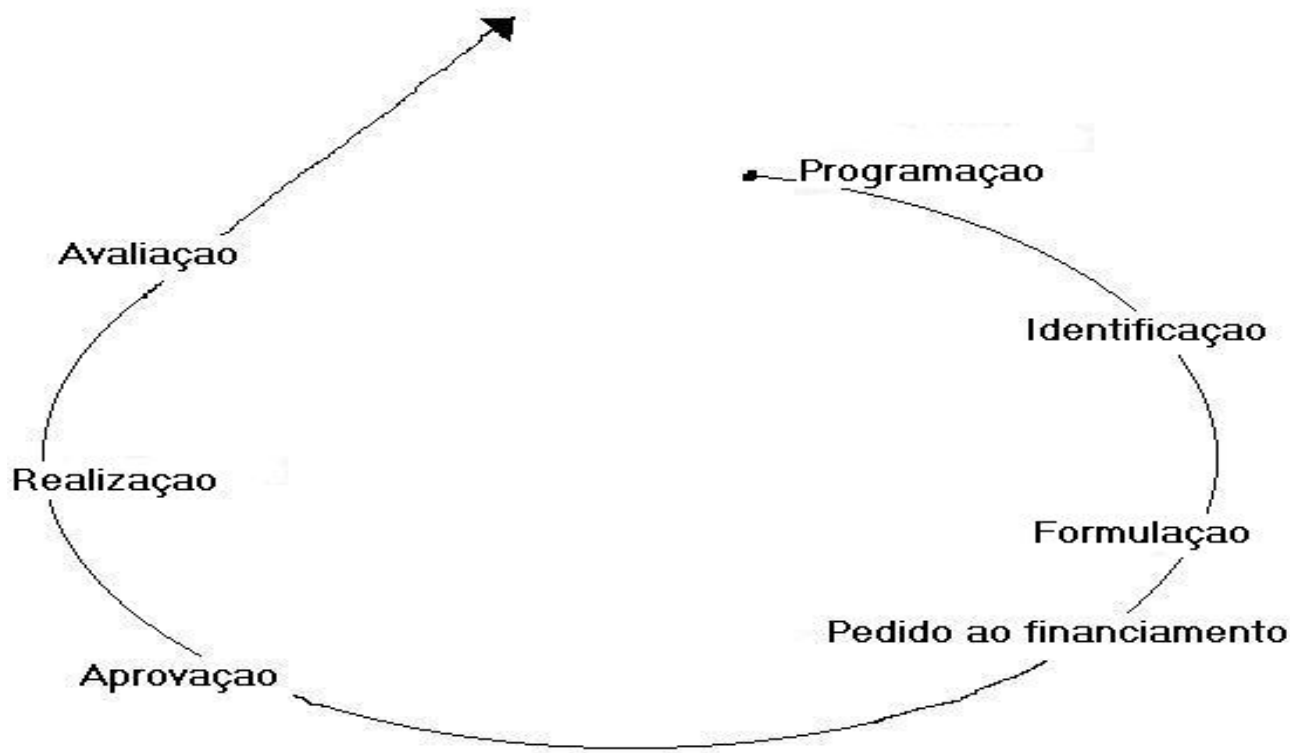
- ❖ Variedade de actividades levadas a cabo para resolver um determinado problema.
- ❖ Conjunto de ideias para se chegar a um determinado fim.
- ❖ Acção teórica na tentativa de resolver problemas.
- ❖ Processo para mudar uma determinada situação.

3. AS FASES DUM PROJECTO (CICLO DE PROJECTO).

A percepção da existência dum problema que merece atenção e o surgimento de uma vontade para encara-lo são os primeiros passos para elaboração dum projecto. Quais são os outros?

Ciclo de vida de um projecto pode ser entendido como as fases que conectam o início de um projecto ao seu fim. As fases dentro de um ciclo de vida de um projecto podem ser definidas de diferentes formas pelas organizações, não necessariamente obedecendo a um único padrão. Uma característica importante na definição das fases diz respeito às transições entre as mesmas ao longo do ciclo de vida do projecto.

Uma definição básica encontrada comumente na literatura apresenta **seis fases** (ou grupos de processos) básicas em projectos. São elas **a Programação, Identificação, Formulação, Redacção, Realização e por fim a Avaliação**. Não necessariamente uma das fases inicia somente quando a outra termina. As transições entre as fases se dão, em geral, por meio de intersecções entre elas. Isto se explica, pois em cada fase existem grupos de processos os quais se interligam com outros grupos de uma mesma fase e de outras fases, gerando assim integração entre as fases ao longo do ciclo de vida do projecto.



Fase 1: Programação – analisa-se a situação do contexto local para identificar problemas. Nesta fase procura-se definir objectivos gerais e prioridades sectoriais que vão traçar o quadro estratégico político da organização.

O que está a acontecer? Porque o problema está a acontecer?

Fazer perguntas sobre o que preocupa, o que entristece, o que alegra, o que causa medo, o que cria esperança ou raiva. Nesta forma podemos identificar as questões que as pessoas querem que sejam solucionadas e as acções nas quais elas, provavelmente, participarão

Entrevistar as pessoas chaves da comunidade: administradores, comerciantes, líderes religiosos, líderes comunitários, etc..

Ainda nesta fase, também dedicamos espaço para analisar o enquadramento político e institucional do problema.

Para além da política global para o desenvolvimento de um país, região ou continente, existe aquilo que chamamos de políticas ou estratégias sectoriais que constituem a base de orientação para intervenção dos diferentes actores de desenvolvimento.

No nosso caso de Moçambique como estratégia para o desenvolvimento global, temos o PARPA (Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta) e como estratégias sectoriais dependendo da área a intervir, temos como exemplo, a Política Nacional de Água(carência de água, devido a falta de poços, fontanários, bombas de água), Política Nacional da Juventude (falta de integração socioprofissional dos jovens).

Assim sendo, procura-se analisar o problema a partir da sua ligação programática e institucional.

Nesta fase, a organização também realiza uma introspecção institucional para certificar em primeiro lugar se o problema a resolver está integrado na sua área de vocação e se a organização possui capacidades e recursos a altura para responder à intervenção.

Igualmente nesta fase, a organização pode avaliar o contexto favorável ou desfavorável para a implementação de eventual projecto, através do uso da Técnica FOFA (ou SWOT, que já demos no curso anterior).

O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (**Strengths**), Fraquezas (**Weaknesses**), Oportunidades (**Opportunities**) e Ameaças (**Threats**).

A **Análise SWOT** ou **Análise FOFA** ou **FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)** (em português) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e programação de uma corporação ou associação podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

4. O objectivo do SWOT

- Efectuar uma síntese das análises internas e externas;

- Identificar elementos chaves para a gestão da associação, o que implica estabelecer prioridades de actuação;
- Preparar opções estratégicas: Riscos/Problemas a resolver.
- É ele quem faz o diagnóstico da associação. Fortalece os pontos positivos, indica quais os pontos que devem melhorar, mostra as chances de crescimento, aumentando as oportunidades e deixa em alerta diante de riscos.

Estas análises de cenário se dividem em:

- **ambiente interno** (Forças e Fraquezas) - Integração dos Processos de Padronização, dos Processos Eliminação de redundância e Foco na actividade principal
- **ambiente externo** (Oportunidades e Ameaças) - Fiabilidade e Confiança nos dados e Informação imediata de apoio à Gestão, Decisão estratégica e Redução de erros

As forças e fraquezas são determinadas pela posição actual da associação e relacionam-se, quase sempre, a factores internos. Estes são particularmente importantes para que a associação rentabilize o que tem de positivo e reduza, através da aplicação de um plano de melhoria, os seus pontos fracos.

Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a factores externos, que permitem a identificação de aspectos que podem constituir constrangimentos (ameaças) à implementação de determinadas estratégias, e de outros que podem constituir-se como apoios (oportunidades) para alcançar os objectivos delineados para a organização.

Ambiente Interno

- *Strengths* - Vantagens internas da associação em relação à oportunidade.
- *Weaknesses* - Desvantagens internas da associação em relação a factores exteriores.

Ambiente Externo

- *Opportunities* - Aspectos positivos da envolvente com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da associação.
- *Threats* - Aspectos negativos da envolvente com potencial de comprometer a vantagem competitiva da associação.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da associação, uma vez que ele é resultado das estratégias de actuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planeamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças, irá facilitar a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias da organização.

Forças e Oportunidades - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.

Forças e Ameaças - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.

Fraquezas e Oportunidades - Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades detectadas.

Fraquezas e Ameaças - As estratégias a adoptar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Como podemos verificar a matriz SWOT ajuda a associação na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da associação e minimizar os pontos fracos e redução dos efeitos dos pontos fracos das ameaças.

Devendo esta análise ser complementada com um quadro que ajude a identificar qual o **impacto** (elevado, médio e fraco) que os factores podem ter nas actividades e qual a **tendência** (melhorar, manter e piorar) futura que estes factores têm nas acções.

A Matriz SWOT deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita.

A aplicação da Análise SWOT num processo de programação pode representar um impulso para a mudança cultural da organização.

5. ANÁLISE SWOT/ FOFA

Ex.

Elementos favoráveis Pontos de força-Vantagens (factor interno) -	Elementos desfavoráveis Pontos de fraqueza-Riscos (factor interno)
Oportunidades Vantagens (factor externo)	Ameaças Riscos (factor externo)

Exercício de SWOT no quadro em anexo

Fase 2: Identificação - passam-se em revista ideias e propostas de projecto. Após consulta entre os promotores e os beneficiários, decide-se sobre a proposta a ser realizada, tomando em conta a sua relevância económica e social e sua coerência com o quadro estratégico já definido.

O Diagnostico Rápido e Participativo (DRP), que pode ser no meio rural como no urbano, é uma ferramenta de pesquisa usada para colecta de dados e informações sobre grupos com vista a reforçar a compreensão, analisar e examinar as manifestações, causas e efeitos dos factos sociais para desenhar uma estratégia de intervenção.

Como vimos no curso anterior, são várias as técnicas e instrumentos a usar no DRP, entretanto temos a destacar:

Instrumento 1: Discussões com grupos focais

Instrumento 2: Linha de Tendência

Instrumento 3: Diagrama de Venn

Instrumento 4: Ultrapassar o problema

Voltemos a focar um instrumento que é **Discussões com grupos focais**

As discussões com grupos focais para o levantamento das dificuldades são debates meio estruturados que usando a *Árvore de Problemas* ajudam a identificar as causas fundamentais (raízes) e seus efeitos.

Organizando a comunidade num encontro com apoio das estruturas locais, forme pequenos grupos de trabalhos para discussões e respostas a algumas perguntas ligadas ao quotidiano.

Aconselha-se que nos grupos de discussão participem não mais de vinte pessoas. O objectivo do encontro é de chegar a um consenso sobre as necessidades prioritárias.

Em seguida uns exemplos de perguntas que podem ser utilizadas durante o levantamento das necessidades:

1. Quais são os maiores problemas que você enfrenta na sua família
2. Quais são os maiores problemas que você enfrenta para encontrar o seu sustento
3. Que coisas simples poderiam ser feitas para melhorar a situação
4. Que coisas simples VOCÊ esta disponível a fazer para melhorar a situação
5. Se você pudesse mudar apenas duas coisas nesta comunidade, quais seriam? Porque?

Com este exercício, pode-se chegar a uma longa lista de necessidades na comunidade.

Com o mesmo instrumento e usando a ferramenta de **Priorização**, pode se chegar a uma lista mais reduzida dos problemas que a comunidade considera de prioridade.

Definição das prioridades

As respostas às perguntas 3 e 5 mencionadas no capítulo anterior servem para fazer uma primeira graduação das necessidades.

É necessário encontrar o consenso de todas as pessoas envolvidas no projecto (beneficiários, proponentes e outros actores) sobre o problema que pretende-se encarar e solucionar.

O consenso pode ser encontrado através um debate publico onde serão apresentados, de forma agrupada, todos os problemas levantados na fase de individualização das necessidades.

No caso não chegar ao consenso de todos os actores, poderão ser utilizados instrumentos de votação. Em seguida damos um exemplo de votação:

De forma separada escreva (o desenho) os problemas. Entregue a cada pessoa seis grãos de semente (ou pedras). Cada pessoa deverá por os grãos no desenho do problema, conforme as suas prioridades. Três para o problema mais prioritário, dois para o segundo, um para o terceiro. Depois da contagem será anunciado o resultado. Os problemas serão graduados conforme os resultados da contagem.

Antes de utilizar este método (ou outros) é bom que todos sejam de acordo sobre o método que vai ser utilizado para identificar os problemas prioritários.

Análise do problema

Após a escolha do problema que deve ser encarado, é preciso identificar as causas e os efeitos do problema através a construção da “árvore do problema”.

Este instrumento permite reflectir e aprofundar os aspectos fundamentais do problema prioritário identificado. **Como fazer este trabalho?**

Escreva numa parede ou no chão o problema a ser analisado.

Identifique as causas perguntando: PORQUÉ ACONTECE O PROBLEMA?

Ex.:

Ponto de situação indesejável — MUITAS PESSOAS SÃO POBRES

Folhas da Árvore — **Efeitos**

1-Fome

2- Desemprego

Troco da árvore – **Problema**

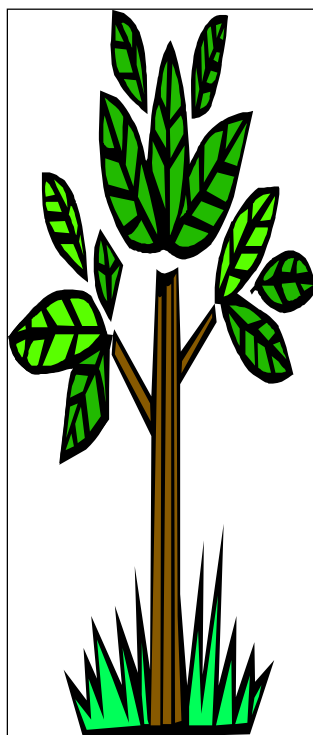
1-Seca

2-Não há Fabricas

Raiz da Arvore — **Causas**

1- Não Chove

2-Falta de investimentos



Com este exercício, estarão criadas condições para desenhar intervenções alternativas às causas do problema.

Fase 3: Formulação – realiza-se um estudo aprofundado de viabilidade da iniciativa, tomando em conta das oportunidades, vínculos, recursos existentes, recursos a procurar, riscos e resultados. Nesta fase devem-se também considerar umas ou duas hipóteses alternativas à primeira.

Existem sempre pré-condições que podem facilitar ou dificultar a realização de um projecto, que é aquilo que chamámos de factores de (in) viabilização da iniciativa.

A viabilidade é um elemento indispensável a considerar na elaboração de um projecto,

Se for o caso de fundamentar, a viabilidade deve ser procurada e explicada sob ângulos técnicos, económicos financeiro, institucional, cultural e ecológico.

Técnica

Há condições para a realização do projecto do ponto de vista técnico?

Explicar quem vai garantir a assistência técnica, onde adquirir os equipamentos, ferramentas e materiais e, como vão ser utilizados.

Económica e Financeira

Demonstrar que o financiamento em causa é, de momento a melhor oportunidade de aplicação dos fundos disponíveis e/ ou prometidos e que os resultados económicos e sociais do projecto serão superior aos custos.

Institucional

Explicar como é que os beneficiários irão se auto-organizar para gerir o projecto e que as actividades a emprender não entrarão em choque com outras iniciativas e orientações oficiais.

Interessa também saber o que é que se vai fazer para reforçar a capacidade dos beneficiários executarem, com sucesso o projecto, garantindo a continuidade das acções depois da cessação do financiamento.

Cultural

Se a realização do projecto não contem elementos que possam gerar ou agudizar conflitos, entrando em contradição com os valores culturais tradicionais ou locais?

Descrever os factores que fazem com que o projecto seja aceite pela comunidade e pelos líderes.

Ecológica

Demonstrar que, a execução do projecto não irá provocar desequilíbrio do meio ambiente ou então que os benefícios a obter irão superar os danos que eventualmente poderá causar.

Fase 4: Redacção – organizam-se e apresentam-se os resultados do estudo de viabilidade segundo os formulários utilizados pela agência a que entende-se fazer o pedido de financiamento. Em caso de aprovação o financiador estabelece um plano de distribuição dos fundos, de execução e de prestação de contas.

Terminadas as fases anteriores, a organização encontra-se em condições objectivas para decidir se avança com a apresentação de uma proposta de projecto ou não.

No caso afirmativo, com base em formulários apresentados pelos proponentes de financiamento ou em modelo padrão, a organização redige uma proposta.

Iremos aqui apresentar um modelo padrão para apresentação de um documento de projecto:

6. PARTES DE UM DOCUMENTO DE PROPOSTA DE PROJETO

1. Resumo

2. Justificação

3. Grupo Alvo: aqueles que beneficiam de uma iniciativa.

4. Objectivos: aquilo que pretendemos que seja alcançado no final do projecto.

- Gerais
- Específicos

5. Actividades

6. Meios

7. Cronograma

8. Resultados

9. Indicadores

10. Impactos

11. Temas Transversal

12. Viabilidade

13. Sustentabilidade

14. Monitoria e Avaliação

15. Orçamento

16. Quadro Lógico

17. Anexos (Exemplos: Relatórios de auditoria, inquéritos, BR, estatutos, relatórios de estudos, etc)

De salientar que não existe um padrão de proposta de elaboração de projectos, pois a forma de alinhamento dos conteúdos na apresentação de projectos depende do doador e/ou do proponente de financiamento

6.1 RESUMO

A primeira página da apresentação de um projecto contém normalmente uma descrição sumária das informações abaixo indicadas:

- Nome ou Título do projecto
- Sector/área de actividade
- Localização
- Duração
- Estado do projecto (Novo/ em curso)
- Intervenientes (Instituição apresentadora, Executora.....)
- Custo Total
- Financiamento requerido
- Contribuição local
- Participação dos beneficiários

A leitura rápida dessas informações deverá permitir aos interessados (promotor, financiador, organismo de tutela) identificar um projecto e determinar em que medida ela se enquadra nos respectivos planos de intervenção.

A segunda página do resumo deve conter informação séria relevante para apresentação do projecto, como:

Informações básicas sobre a organização

Nome, endereço, contacto, pessoa de contacto, fundação, número de voluntários e/ ou membros

Objectivos gerais e estrutura da organização

Expor a missão e os objectivos da organização (enfoque das actividades)

Descrever experiência prévia da organização nessa área ou em projectos similares

6.2 JUSTIFICAÇÃO

O apresentador de um projecto deve de forma clara e convincente, explicar ao financiador ou promotor de um investimento a importância socioeconómica do mesmo.

Neste capítulo identifica-se claramente os problemas abrangidos/a serem resolvidos pelo projecto. Demonstrar a relevância do projecto em relação aos constrangimentos/problemas da região e da comunidade alvo. Descrever como foi constatada a necessidade do projecto (investigações, estudos de base, envolvimento com a comunidade alvo). Trata-se assim de justificar a necessidade de um investimento jogando com factores como:

- Analisar a seriedade dos problemas e suas reais consequências na vida dos grupos directamente afectados ou comunidade
- Determinação dos beneficiários em participar na execução das acções e na sua manutenção
- Oportunidade e racionalidade das opções escolhidas e dos meios a mobilizar

Em suma, nesta secção o apresentador aponta todas as razões encontradas no terreno e explicadas detalhadamente de forma a dar a entender ou seja convencer um doador para disponibilizar um determinado apoio financeiro, material ou humano.

Ainda nesta secção de justificação, também dedicamos espaço a fundamentar a inspiração ou enquadramento político do projecto, que seria o que tecnicamente se designa por conceitualização, motivação por políticas; locais e/ou por políticas do Financiador.

6.3 GRUPO ALVO

Grupo alvo – aqueles que beneficiam dum projecto. Número de beneficiários (*em total, numero de comunidades, numero de famílias, etc.*)

Grupo Alvo é a população identificada e envolvida num programa ou projecto ou plano de actividade e que potencialmente pode beneficiar dos seus resultados (resultados do projecto ou do programa ou do plano de actividade).

6.4 OBJECTIVOS

- **Objectivo geral** é um objectivo maior ao qual o projecto quer e pode contribuir (por exemplo, um Objectivo do Milénio). O projecto não pode por si só alcançar o objectivo geral, mas sim ajudar a atingi-lo através da sua intervenção.
- **Objectivo específico** demonstra o detalhamento (operacionalização) dos objectivos gerais. É o efeito/a mudança que se quer alcançar com a conclusão do projecto. O objectivo específico tem em vista a correcção dos problemas particulares identificados na comunidade em questão.
- A formulação do objectivo do projecto deve fazer alusão ao impacto que o projecto traz: não “A criação de 55 postos de trabalho” mas sim “Redução de níveis de desemprego na comunidade x”.
- Os objectivos específicos são o compromisso do projeto. Eles representam as mudanças que o projecto quer produzir na realidade.

6.5 ACTIVIDADES

O que tem que ser feito para os resultados serem alcançados?

Nesta secção, o apresentador deve delinear de “A” a “Z” as tarefas que devem ser executadas para a realização do projecto tornando possível o cumprimento dos objectivos fixados.

Neste capítulo das actividades descrever detalhadamente cada actividade e sua eficácia em relação ao objectivo do projecto e aos resultados esperados.

As actividades devem ser definidas de acordo com os resultados esperados (sequência lógica). Para cada resultado esperado deve existir no mínimo uma actividade que viabilize a sua realização. As actividades devem ser realistas e praticáveis e deve-se levar em consideração eventuais pré-condições para a realização das acções.

Para isso deve-se identificar recursos necessários para a implementação das actividades (pessoal, equipamento, material).

Descrever o método de execução das actividades planeadas.

Descrever a estrutura organizativa e a equipa de execução das acções (quem é responsável por qual actividade).

Descrever envolvimento de eventuais parceiros.

Descrever papel e participação do grupo alvo na execução do projecto.

As actividades de um projecto podem ser apresentadas seguindo de entre vários modelos como o seguinte quadro:

Nº	Descrição	Responsável	Participantes
1	Recrutamento de Coordenadores Distritais	Coordenador	Coordenador
2	Formação de Coordenadores	Coordenador e o Gabinete	Activistas
3	Mobilização Comunitária através de programas Radiofónicos	Activistas	Membros da comunidade
4	Encontros Comunitários para capacitação	Coordenador do Gabinete de Educação cívica	Activistas e coordenador do Educação Cívica
5	Compra de material	Administração e finanças	Administração e finanças

6.6 MEIOS NECESSÁRIOS

O apresentador deve detalhar os meios que são necessários para a realização das actividades de um projecto. Esses meios são normalmente de natureza humana, material e financeiro.

Material – todo aquilo que é o objecto de uso de consumo.

Ex: caneta, toner, papel, bloco, etc.

Equipamento – objectos de uso para a nossa actividade e tem uma duração longa.

Ex: Ar condicionado, computador, carro, etc.

a) Meios Humanos
Técnicos

Trabalhadores qualificados

Trabalhadores não qualificados

b) Meios Materiais
Equipamento (de construção, escritório, etc)

Ferramentas

Materiais de construção e de escritório

c) Meios Financeiros
Fundo para o pagamento de assistência técnica e trabalhadores

Fundo para aquisição de equipamentos, ferramentas e materiais

Fundo de Maneio (aquisição e reposição de estoques)

Fundo para actividades de formação, etc.

6.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma é:

- Definição da duração total do projecto

- Calendarização de cada actividade.

Além da visualização em um quadro lógico é necessário expor o ciclo do projecto num cronograma (linha de tempo) de preferência em forma de tabela/calendário.

Num cronograma são descritas detalhadamente as diferentes fases de todas as actividades do projecto (preparação, execução e conclusão).

Actividades	2014		2015			
	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4
0 – Startup do projecto						
1. Conceber materiais de comunicação para a divulgação do programa						
2. Sensibilizar as comunidades locais sobre os objectivos do esquema de voucher e providenciar assistência técnica aos CL no processo						
3. Estabelecer os comités locais (CL)						
3.1- Realização de uma pesquisa para identificar a presença e qualidade da oferta formativa dos Comités Locais no território dos distritos.						
3.2 Criação de Comités						
3.3 Treinamento dos Comités no âmbito do programa						
4- Participar e apoiar no processo de selecção dos beneficiários de acordo com os critérios estabelecidos pelo MINAG/FAO;						
5- Fazer a distribuição dos voucher pelos beneficiários. Conceber e facilitar o estabelecimento de mecanismos de responsabilização ao nível dos CL						
6 - Assegurar que as actividades são implementadas de acordo com o plano global do esquema de voucher						
7- Conceber uma base de dados com informação relevante sobre os beneficiários seleccionados						
8 - Participar na monitoria das actividades do esquema de voucher e contribuir para o plano de monitoria da FAO						
9 - Apresentar relatórios sobre o decurso do programa incluindo um relatório sobre o inicio das actividades (inception report) um relatório intermédio e o relatório final						
10 - Para o caso dos distritos da campanha agrícola 2013/14, nos distritos de Gorongosa e Nhamatanda verificar as listas de beneficiários existentes, confirmar o interesse deles de participar no programa e assegurar que estes sejam integrados na presente campanha e, que não haja duplicação ou migração de beneficiários						
11- Elaboração de Relatórios Finais						

6.8 RESULTADOS

Será o efeito da actividade sobre o meio que está a se efectuar o trabalho ou projecto

Os resultados devem se reflectir nos objectivos, isto é, os resultados devem responder aos objectivos.

Como conciliar um objectivo específico com os resultados?

Se indicarmos um objectivo, devemos também indicar um resultado relativo aquele objectivo. Há caso em que um objectivo pode ter dois resultados.

Deve-se descrever com clareza o que se espera alcançar com a realização do projecto bem como os indicadores que tornem possível medir o progresso alcançado nesse sentido.

Os resultados esperados representam a antevisão do estado final duma situação após a implementação do projecto, ou por outras palavras, o estado em que estarão os beneficiários depois de implementada a estratégia de solução dos problemas identificados.

Alguns verbos que facilitam a elaboração de resultados:

Desenvolvido, capacitado, construído, nomeado, reconhecido, aplicado, demonstrado, transferido, identificado, planificado, elaborado, projectado, avaliado, discutido, escutado, atendido, recebido, registado, participado, decidido, debatido, assessorado, organizado, formulado, resolvido, estruturado, incrementado, formado, informado, etc.

6.9 INDICADORES

Indicadores são criados para verificar se os objectivos do projecto foram atingidos e devem ser expressivos, independentes uns dos outros, precisos em relação à quantidade e qualidade, realistas e verificáveis através dos próprios recursos do projecto. É importante reflectir sobre as fontes que podem fornecer informações sobre o sucesso/fracasso da implementação do projecto (fontes de verificação – onde e como obter dados sobre o grau de implementação do projecto).

Indicadores devem ser elaborados em linguagem simples e devem ser compreensíveis também para o grupo alvo do projecto (avaliação participativa).

Ex: Reduzindo índice de desemprego em 25% no Posto Administrativo de Inchope, distrito de Gondola.

Conceito **SMART**:

Specific (específico): os indicadores das actividades têm que ser definidos e planeados com vista ao objectivo específico do projecto;

Measurable (mensurável): os indicadores devem ser mensuráveis para demonstrar a diferença entre a situação antes e depois do projecto;

Acceptable: os indicadores devem ser aceitáveis para o grupo alvo;

Realistic (aceitável): os indicadores devem ser realistas em relação ao tempo e aos meios disponíveis;

Time-related (relacionados no tempo): as actividades devem ser planeadas num cronograma realista, em um período de tempo predeterminado.

6.10 IMPACTO

Impacto se refere ao benefício resultado pelo projecto a longo prazo. Um projecto só é bem-sucedido se os resultados produzidos tiverem um efeito contínuo, uma mudança que perdure além do término do projecto.

Ex: Eliminados os alto níveis de criminalidade, por ocupação dos jovens em emprego.

6.11 TEMAS TRANSVERSAIS

A estratégia de desenvolvimento global, exige hoje que todas as iniciativas sociais, económicas e até políticas contemplem a componente dos assuntos transversais como; o HIV/SIDA, Crise financeira mundial, mudanças climáticas, o Género e outros de acordo com o contexto e as prioridades locais.

Neste capítulo, o apresentador deve explicar a estratégia de abordagem ou inclusão do assunto transversal na sua iniciativa.

6.12 VIABILIDADE

Para projectos que não tenham sido precedidos de estudos de viabilidade, é aconselhável que neste capítulo o apresentador fundamente as razões que tornam o projecto viável e não outras alternativas. As dicas para a viabilidade já foram apresentadas na fase de **formulação**, do presente Ciclo de Projectos.

6.13 SUSTENTABILIDADE

É toda a estratégia desenhada realisticamente no âmbito da iniciativa onde na equação/operação investimento e gasto, o benefício é maior.

Entretanto, em projectos sociais o apresentador deverá face aos factores de viabilidade do projecto atrás mencionados, assegurar que as actividades resultantes da execução do projecto possam continuar quando o financiador se retirar.

6.13.1 Sustentabilidade e análise de riscos

Identificar possíveis riscos ou obstáculos que poderiam minar a implementação de actividades ou a realização dos objectivos determinados.

Analisar e descrever como esses riscos podem ser prevenidos e/ou minimizados com possíveis medidas preventivas e/ou de mitigação.

Explicar como será alcançada a sustentabilidade do projecto (financeira, institucional e política) após a implementação.

Descrever o grau de envolvimento dos beneficiários no planeamento, na implementação e na avaliação do projecto (*ownership*).

6.14 MONITORIA E AVALIAÇÃO

Descrever procedimentos de monitoria do progresso do projecto e da avaliação do desempenho e do impacto do projecto, uma vez finalizado (indicadores e sistema de recolha de dados). Ressaltar a participação dos beneficiários na monitoria e na avaliação

6.15 ORÇAMENTO

Orçamento é o custo total dum projecto.

Dentro do orçamento, o que devemos reter:

- Informação sobre o tipo de despesas;
- Deve ter um tempo determinado;
- Objectividade e custos realistas;
- Percentagens para custos directos do projecto.

Um orçamento é um plano financeiro no qual são descritos os gastos previstos com o projecto. Compreende o tempo total de um projecto, porém se o projecto está planeado para mais de um ano geralmente se faz um orçamento para cada ano. Caso haja mais de um financiador é importante especificar quais gastos serão financiados por quais doadores (fontes alternativas ou secundarias de financiamento).

O formato de um orçamento:

Em forma de tabela dividir as despesas em categorias e descrever detalhadamente os itens, Rubrica, Descrição, o número de unidades, o preço por unidade e o preço total.

Verificar se o doador cobre certos gastos como: renda, subsídios, etc. Caso não, não incluir esses gastos no orçamento. Procurar fontes alternativas de financiamento.

Elementos de um orçamento:

Salários do pessoal do projecto (coordenador, técnicos, animadores, etc.)

- Outros subsídios
- Instalações físicas do escritório (renda, energia, agua, etc.)
- Material de escritório
- Comunicação (telefone, fax, Internet)
- Reuniões/Workshops
- Equipamento para implementação do projecto
- Meios de transporte
- Custos de transporte
- Custos de formação
- Material didáctico
- Avaliação/Auditoria
- Consultorias e Elaboração de relatórios
- Extras/Imprevistos

Orçamento do Projecto - Provedor de Serviços para Mobilização Comunitária em Sofala

Item	Item Description	Área de	Unit	Qty	Valor Uni	Valor total
1.	Pessoal	Administrativa				
1.1	Coordenador Distrital (Tempo parcel 50%)	Administrativa	pss	6	10,000.00	60,000.00
1.2	Supervisor Local (Membros dos Comites)	Administrativa	pss	6	2,000.00	12,000.00
	Sub Total					72,000.00
	SUB TOTAL DE CUSTOS FUNCION					72,000.00
	CUSTOS COM ACTIVIDADES					
2.	Estudo de Base e apresentação do p					
2.1	Visitas de levantamento no terreno	Aju de Custo	dias	6	600.00	3,600.00
2.2	Encontros com grupos locais	Lanche		20	200.00	4,000.00
	Sub Total					7,600.00
3.	Criacao de Comites					
3.1	Encontros para criacao de comites	Lanche	pss	20	150.00	3,000.00
3.2	Encontros para criacao de comites	Almocos	pss	20	100.00	2,000.00
3.3	Multiplicacao de material	Fotocopias	unid	1000	1.50	1,500.00
	Sub Total					6,500.00
4.	Capacitacao dos Comites					
4.1	Encontros com os comites	Lanche	unid	20	150.00	3,000.00
4.2	Encontros com os comites	Almocos	unid	20	100.00	2,000.00
4.3	Multiplicacao de Material	Fotocopias	unid	3000	1.50	4,500.00
	Sub Total					9,500.00
5.	Sensibilizacao e Divulgacao					
5.1	EmissoesRadifonicas	divulgacao	unid	6	4,000.00	24,000.00
5.2.	Exbicao de pecas teatrais	divulgacao	unid	8	4,000.00	32,000.00
5.3.	Reproducao dos panfletos	sensibilizacao	unid	1000	1.50	1,500.00
	Sub total					57,500.00
6.	AssistenciaTecnica aos Comites					
6.1	Compra de Pastas Arquivos p/benef.	Assstencia	unid	1000	10.00	10,000.00
6.3	Visitas de para o terreno	Ajudas deCu	unid	3	500.00	1,500.00
6.4	Encontros com os comites	Lanche	unid	3	150.00	450.00
	Sub Total					11,950.00
7.	Monitoria					
7.1	Encontros de Avaliacao c/comites	Lanche	unid	20	100.00	2,000.00
7.2	Encontros de troca de experiencia	Almocos	unid	20	150.00	3,000.00
7.3	Encontros de troca de experiencia	Lanche	unid	20	100.00	2,000.00
	Sub Total					7,000.00
	Sub Total de Custos com ACTIVIDADES					100,050.00
	CUSTOS COM O LOTE 5 - BUZI					172,050.00

6.16 QUADRO LÓGICO (matriz dos objectivos, actividades e resultados)

O que é o quadro lógico?

O quadro lógico é uma ferramenta simples que define os limites do projecto e os seus objectivos. Ao apresentar os pontos chave do projecto, permite um compromisso entre o financiador e o executante do projecto que não retira ao último a capacidade de adaptação do projecto às condições de conjuntura que se apresentam em cada momento. O executante compromete-se com linhas estratégicas, actividades tipo e metas a atingir, o que parece suficiente para justificar a confiança do financiador.

O quadro lógico resume e visualiza os elementos chave de um projecto, oferecendo uma visão ampla do plano de acção do projecto.

No quadro lógico são formulados os indicadores que verificam o grau de sucesso da implementação do projecto. Cada objectivo e cada resultado deve ter no mínimo um indicador que permita averiguar se ele foi alcançado ou não.

Dentro do quadro lógico, aparece a fonte de verificação, onde respondemos a seguinte questão: Quando e onde vamos buscar estas informações;

Aparece também suposições, para responder a seguinte questão: O que pode impedir a realização destes objectivos.

Exemplo de um quadro Lógico em anexo

Fase 5: Realização – o projecto realiza-se em base ao cronograma e ao plano de despesas. O cronograma elaborado inicialmente confronta-se de contínuo com o desenvolvimento das actividades. A equipa do projecto avalia eventualmente as necessidades de alterações e ajuste, mantendo um relacionamento directo entre a equipa mesma, os beneficiários e os *stakeholders*.

A fase de execução corresponde à implementação do projecto tendo em conta o planeamento efectuado, nomeadamente ao nível dos prazos, custos e qualidade.

Os trabalhos associados a esta fase incluem a alocação e gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, a contratação de equipamentos e de serviços no exterior, a verificação e controlo dos prazos, dos custos e da qualidade, os contactos com o exterior e a replanificação.

Durante a fase de execução, recomenda-se a **monitoria** da iniciativa para verificar se o que estava planificado e definido está a ser cumprido ou não, ver dificuldades e buscar soluções, verificar o cumprimento do plano. Dependendo dos resultados da monitoria contínua (tem que verificar se o projecto está em ordem ou não e se os problemas ou metas vão ser / foram atingidos) surge a necessidade para uma replanificação intermédia como resultado da avaliação

Fase 6: Avaliação – a ONG e a agência financiadora avaliam os resultados do projecto e tiram proveito para iniciativas futuras.

Será o efeito da actividade sobre o meio que está a se efectuar o trabalho ou projecto

Os resultados devem se reflectir nos objectivos, isto é, os resultados devem responder os objectivos.

Existem duas razões principais para medirmos o nosso desempenho ou fazermos a avaliação:

Prestação de contas: Precisamos mostrar para aqueles que nos fornecem os recursos e para aqueles que beneficiam-se através do nosso trabalho que estamos usando os recursos sabiamente.

Aprendizagem de lições; ao medirmos, analisarmos e reflectirmos sobre o nosso desempenho, podemos aprender lições que nos permitem mudar os planos do nosso projecto ou a abordagem adoptada quanto a outros projectos

As perguntas as quais temos que dar resposta são:

Conseguimos implementar as actividades conforme o que estava previsto? (**Desempenho**)

Estamos utilizando os recursos disponíveis sabiamente? (**Eficiência**)

Os resultados foram alcançados? (**Eficácia**)

Os resultados obtidos atendem as necessidades? (**Relevância**)

A meta geral foi alcançada? (**Impacto**)

As actividades implementadas através do projecto poderão continuar? (**Sustentabilidade**)

7. AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS DE PROJECTO PELO DOADOR

Proposta a ser enviada à agência financiadora

Propostas de projectos para financiamento devem ser formuladas de forma a chamar a atenção da organização doadora em questão. Ingredientes básicos para uma proposta de projecto bem elaborada são: **precisão, redacção clara e autenticidade.**

Considerações prévias à elaboração do documento de síntese:

- obter informações sobre o doador ao qual a proposta será dirigida
- obter o formulário de candidatura (se existir) e estudá-lo com atenção
- verificar o prazo de entrega da proposta

Um projecto depois de formulado e documentado, deve ser avaliado visando à sua aprovação ou rejeição.

No processo de avaliação procura-se examinar criticamente as propostas de projectos, determinando a sua viabilidade e possibilidades de sucesso em termos de resolução dos problemas identificados ou do cumprimento dos objectivos fixados.

Nesse sentido, as pessoas chamadas a avaliarem propostas de projectos devem obter respostas às seguintes questões:

Os beneficiários precisam e querem o projecto?

O projecto está de acordo com as prioridades, políticas e estratégias da organização promotora e/ou financiadora?

Ele é consistente com a realidade política, económica, social e cultural do meio onde deverá ser realizado?

Ele responde às necessidades dos grupos mais vulneráveis e tem em devida consideração às questões de género e meio ambiente?

O projecto teve em conta a capacidade e experiência locais? Em que medida ele irá contribuir para reforçar a autonomia de pensamento e acção dos beneficiários e instituições locais?

O projecto é realista e funcional?

As respostas à estas e outras perguntas permitirão verificar se um projecto é exequível e sustentável, conduzindo à sua aprovação ou reprovação por quem de direito.