

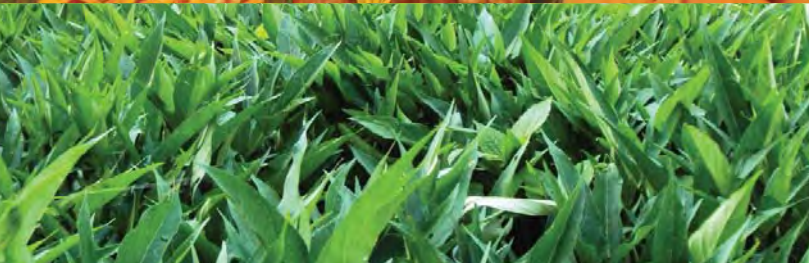
Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada

UM KIT PARA APRENDIZAGEM



VOLUME 4

Implementação de Projectos,
Monitoria e Avaliação



CONSULTANTS IN LEARNING AND CAPACITY BUILDING

Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada: Um Kit para Aprendizagem

© Centro Internacional de Batata (CIP), em Nairobi, Quénia, 2014

ISBN: 978-92-9060-452-5

DOI: 10.4160/9789290604525.vol 4

Publicações do CIP contribuem com importantes informações sobre desenvolvimento para a arena pública. Leitores são incentivados a citar ou reproduzir estes materiais em suas próprias publicações. Como titular dos direitos autorais, CIP solicita o reconhecimento das citações e uma cópia da publicação onde as citações ou materiais aparecem.

Por favor, envie a cópia para o Departamento de Comunicação e Conscientização Pública no endereço abaixo:

Centro Internacional de la Papa
P.O. Box 1558, Lima 12, Peru
cip@cgiar.org • www.cipotato.org

Produzido pelo CIP- Escritório Regional da África Subsariana (SSA), em Nairobi

Citação correcta para o volume 4:

Mbabu, A.N., França, Z.P., Mulongo, G., Munyua, H.M., Ojwang, F., Low, J. (2014). Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada: Um Kit para Aprendizagem. Volume 4. Implementação de Projectos, Monitoria e Avaliação (M&A). Centro Internacional de Batata, Nairobi, Quénia. Vol.4 xi , 95 p.

Coordenador da Produção

Hilda Munyua

Desenho e Composição

Zenete Peixoto França e Stephen Parker
Departamento de Comunicação e Conscientização Pública

Impressão

Straight Jacket Media Ltd. (Nairobi, Quénia)

Número de cópias: 150

Novembro 2014

Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada

Volumes 1–5

- Volume 1. Introdução: Plano detalhado para implementação do kit para aprendizagem
- Volume 2. Preparação de Nota Conceptual, Elaboração de Propostas, e Formulação de Quadro Lógico
- Volume 3. Elaboração de Propostas Completas
- Volume 4. Implementação de Projectos, Monitoria e Avaliação (M&A)
- Volume 5. Avaliação do Workshop, APAP, e Anexos

Projecto Alcançando Agentes de Mudança (RAC)

CIP, Nairobi, Quénia

Abril 2014

Um kit para aprendizagem que resultou da adaptação de um módulo de aprendizagem redesenhado em Novembro de 2013 pelo Projecto Alcançando os Agentes de Mudança (RAC), Centro Internacional de Batata (CIP), em Nairobi, Quénia, Abril 2014

Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada

Resumo dos Conteúdos, Volumes 1–5

Volume 1

Prefácio	xi
Agradecimentos.....	xiii
Volume 1. Introdução.....	1
Parte 1. Desenho do Kit para Aprendizagem.....	3
Parte 2. Tarefas do Pré-Workshop	21
Parte 3. Plano detalhado para implementação	59
Sessão 1. Introdução do workshop e APAP	61
Sessão 2. O que precisamos de aprender para liderar e gerir as equipas de projectos?... 87	
Sessão 3. Panorama do ciclo de gestão de projecto. Os principais requisitos para projectos BDPA etc.	117
Sessão 4. Identificação de projecto: análise das partes interessadas e análise de problemas, objectivos e estratégia, etc.....	153

Volume 2

Prefácio	xi
Agradecimentos.....	xiii
Volume 2. Introdução.....	1
Sessão 5. Como elaborar uma nota conceptual	3
Sessão 6. Revendo as notas conceptuais e propostas de projecto.....	47
Sessão 7. Formulação do quadro lógico gendarizado	61

Volume 3

Prefácio	xi
Agradecimentos.....	xiii
Volume 3. Introdução.....	1
Sessão 8. Elaboração de propostas completas.....	3
Sessão 9. Como elaborar propostas de orçamento.....	33
Sessão 10. Preparando o sumário executivo, como submeter, acompanhar a proposta de projecto e manter bom relacionamento com doadores.	57

Volume 4

Prefácio	xi
Agradecimentos.....	xiii
Volume 4. Introdução.....	1
Sessão 11. Requisitos para implementação do projecto: cronograma, etc.....	3
Sessão 12. Conceitos de monitoria e avaliação. Desenho de uma teoria de mudança.	33
Sessão 13: Desenvolvendo um plano para M&A. Implementação de um sistema de M&A	73

Volume 5

Prefácio.....	xi
Agradecimentos	xiii
Volume 5. Introdução	1
Sessão 14: Avaliação do workshop e APAP	3
Anexos	
Anexo 1. Materiais de apoio ao workshop	19
Anexo 2. Textos adicionais.....	43

Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada

Um Kit para Aprendizagem

Volume 4

Introdução

Requisitos para implementação de projectos

**Conceitos de monitoria e avaliação. Desenho de uma
teoria de mudança**

Desenvolvendo um plano para M&A

Implementação de um sistema de M&A

Volume 4

Conteúdos

Prefácio	xi
Agradecimentos.....	xiii
Volume 4. Introdução.....	1
Sessão 11. Requisitos para implementação do projecto: cronograma, etc.....	3
<i>Instruções para facilitadores.....</i>	<i>3</i>
<i>Volume 4. Panoramas das sessões</i>	<i>7</i>
<i>Volume 4. Tempo de duração das sessões</i>	<i>9</i>
<i>Apresentação em PowerPoint</i>	<i>11</i>
<i>Resumo das apresentações.....</i>	<i>15</i>
<i>Exercícios</i>	<i>25</i>
Sessão 12. Conceitos de monitoria e avaliação. Desenho de uma teoria de mudança	33
<i>Instruções para facilitadores.....</i>	<i>33</i>
<i>Apresentação em PowerPoint</i>	<i>37</i>
<i>Resumo das apresentações.....</i>	<i>45</i>
<i>Exercícios</i>	<i>59</i>
Sessão 13. Desenvolvendo plano para M&A. Implementação de um sistema de M&A.....	73
<i>Instruções para facilitadores.....</i>	<i>73</i>
<i>Apresentação em PowerPoint</i>	<i>77</i>
<i>Resumo das apresentações.....</i>	<i>81</i>
<i>Exercícios</i>	<i>87</i>

Notas para o leitor

1. Termos que foram mantidos em Inglês

Feedback	retroalimentação
Kit	conjunto de ferramentas
PowerPoint	software de Microsoft para fazer apresentações
Workshop	eventos para aprendizagem

2. Siglas que foram mantidas em Inglês e os nomes de organização e/ou métodos que foram escritos em Português

AR4D	Pesquisa Agrícola para Desenvolvimento
ARDSF	Serviços de Apoio para Pesquisa e Desenvolvimento Agrícola
CIP	Centro Internacional da Batata
DfID	Departamento para Desenvolvimento Internacional
HKI	Helen Keller International
IFPRI	Instituto Internacional para Política e Pesquisa de Alimentos
ISNAR	Serviço Internacional para Pesquisa Agropecuária Nacional
L&CB	Aprendizagem Individual e Capacitação Institucional
MOV	Meios de Verificação
OVI	Indicadores Objectivamente Verificáveis
RAC	Projecto: Alcançando os Agentes de Mudança
SPHI	Programa: Batata Doce para a Geração de Rendimentos e Saúde
ToC	Teoria de Mudança
ZFA	Zenete França & Associados

3. Siglas e nomes de produto, métodos e abordagens que foram mantidos em Português

APAP	Abordagem do Plano de Acção do Participante
BDPA	Batata Doce de Polpa Alaranjada
CAV	O ciclo de aprendizagem vivencial
DVA	Deficiência da Vitamina
M&A	Monitoria e Avaliação

4. Terminologia

Segundo o Especialista em M & A do projecto RAC, Sr. *Godfrey Mulongo*, é importante que os leitores do Kit para Aprendizagem estejam atentos aos termos listados abaixo que foram usados no *sentido técnico* ou *sentido convencional* baseando-se nos contextos adequados:

- **Meta = “goal” (em língua inglesa).** Sentido técnico: foi usado principalmente com o significado de amplo objectivo de desenvolvimento. *Meta* é a maior razão da implementação de um plano de desenvolvimento. Geralmente, é um objectivo de nível mais alto para a qual (meta) a realização de um objetivo do projeto é necessária mas nem sempre suficiente. Ex. O Programa da Iniciativa da Batata Doce para Geração de Rendimentos e Nutrição (SPHI), busca contribuir para a redução da deficiência da vitamina A (DVA) em África através do uso da batata doce de polpa alaranjada.
- **Meta = “general objective”, “aim”, “intention” (em língua inglesa).** Sentido convencional: significa: objectivo geral; pretender fazer, ter intenção de; Ex. A meta desta reunião é alcançar um acordo, etc...
- **Objectivo = “purpose” (em língua inglesa).** Sentido técnico: foi usado principalmente como objectivo isto é: o que o projeto espera alcançar depois de concluído. Ex. (página 72 do volume 2) “O exemplo do projeto de plantação, supõe que se uma variedade é identificada com as características desejadas (resultados), e se sistemas de multiplicação e distribuição são criados (resultados) ou já existem (suposição), então essa variedade será aceita e adoptada pelos agricultores (objectivo) e a produtividade aumentará (meta).
- **Propósito = “purpose” (em língua inglesa).** Sentido convencional: significa também razão fundamental, intenção. Ex. O propósito desta reunião é....
- **Entregável = “output” (em língua inglesa)** Sentido técnico: Este termo foi muito utilizado e pode significar aquilo que o projecto realmente entrega/produz depois de completar/ finalizar a implementação das actividades”. Também pode-se usar como produção ou rendimento do projecto.
- **Expectativa, resultado = “output” (em língua inglesa).** Sentido convencional: Ex. Estes são as expectativas, os resultados esperados de uma reunião, de uma sessão.
- **Efeito do projecto/program sobre a população a médio/longo prazo = “outcome” (em língua inglesa).** Sentido técnico: Este termo denota mudança nos hábitos, conhecimento, atitudes e habilidades das pessoas.
- **Resultado final = “outcome” (em língua inglesa).** Sentido convencional: significa também o máximo que se quer alcançar. Ex. O resultado final ou o máximo que eu quero alcançar.desta chamada telefônica é informar a minha mãe sobre....

Prefácio

Em 2009, o Centro Internacional da Batata (CIP) e seus parceiros lançaram a Iniciativa de Batata Doce para a Geração de Rendimentos e Saúde (SPHI), com o objetivo de melhorar as condições de vida de 10 milhões de famílias africanas em 10 anos, através de produção eficaz e uso abrangente da Batata Doce.

SPHI contribui para reduzir a desnutrição infantil e melhorar a renda dos pequenos agricultores

O Projecto “Alcançando os Agentes de Mudança (RAC)”, advoga o aumento de investimentos na Batata Doce de Polpa Alaranjada (BDPA) para combater a Deficiência da Vitamina A (DVA) em crianças pequenas e mulheres em idade reprodutiva. O RAC também cria capacidade institucional para promover e implementar projetos de género para garantir amplo acesso e utilização da Batata Doce de Polpa Alaranjada em Moçambique, Nigéria, Tanzânia e Gana e Burkina Faso.

Para desenvolver capacidade institucional em três países Africanos, em 2012 a equipa do RAC desenvolveu um módulo de aprendizagem sobre "Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação de Projectos sobre Batata Doce de Polpa Alaranjada". Este módulo foi adaptado e complementado com conteúdos e processos provenientes dos planos de aprendizagem desenvolvidos pelos Instituto Internacional para Política e Pesquisa de Alimentos (IFPRI), Serviço Internacional para Pesquisa Agropecuária Nacional (ISNAR), Serviços de Apoio para Pesquisa e Desenvolvimento Agrícola (ARDSF) para responder às necessidades das partes interessadas do Projecto Alcançando Agentes de Mudança (RAC). A equipa do Projecto RAC adaptou os materiais de aprendizagem do IFPRI/ISNAR/ARDSF para torná-los relevantes à agenda do seu projecto. Esta adaptação incluiu adição de secções e sessões sobre integração do género na planificação e gestão de projectos, propostas orçamentárias, implementação, monitoria e avaliação de projectos que incluiu a teoria de mudança.

Este kit para aprendizagem aumenta o uso do módulo desenvolvido pelo Projecto RAC porque constitui uma publicação composta por cinco volumes sobre "Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação de Projectos sobre Batata Doce de Polpa Alaranjada". Este kit para aprendizagem foi desenhado neste novo formato: (i) para orientar futuros facilitadores como implementar workshops que são compostas de sessões baseadas nas necessidades dos usuários num workshop menos formal do que seis dias, (ii) para facilitar uma maior distribuição do plano de aprendizagem que foi desenvolvido e implementado com sucesso durante um workshop de seis dias em Moçambique, Nigéria e Tanzânia. Este workshop reforçou o objectivo 2 do Projecto RAC que determina a “criação de capacidades das agências de implementação para desenvolver e implementar planos de aprendizagem tecnicamente fortes e de baixo custo de intervenções que impulsionam a absorção da Batata Doce de Polpa Alaranjada”. Este objectivo salienta que a capacidade deve incluir sensibilidade ao género em projetos de Batata Doce de Polpa Alaranjada.

O kit para aprendizagem concentra-se na Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação de Projectos para promover o desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e habilidades “ (a) na identificação de áreas, objectivos do projecto e lideranças de equipas, (b) na elaboração de propostas de projectos, (c) revendo as notas conceptuais e propostas

(d) na aprovação de projectos e comprometimento de recursos (e) e na implementação, monitoria e avaliação de projecto que inclui teoria de mudança.

O kit para aprendizagem oferece um plano completo para apoiar a implementação de 14 sessões de um workshop – dentro de uma agenda conveniente para os usuários - que provê os facilitadores de aprendizagem com uma informação que fortalece capacidade dos participantes do evento para implementar cada fase do ciclo de gestão do projecto que inclui planificação, monitoria e avaliação dos projectos prioritários identificados para BDPA.

O kit para aprendizagem inclui instruções para orientar a aprendizagem de facilitadores na implementação de eventos para multiplicar a aprendizagem entre outros profissionais no país, resumo de apresentações em PowerPoint, breves apresentações descritivas e uma série de exercícios destinados a construção de equipes para trabalhar em conjunto, durante e após os workshops. O módulo de aprendizagem também fornece instrumentos para receber feedback ou retornos diários, para registar acções para cumprir a Abordagem do Plano de Acção do Participante (APAP) e levar a cabo o processo de avaliação durante e após o workshop..

Espera-se que com a implementação de cada etapa de todas as fases do ciclo de gestão do projecto, este kit para aprendizagem venha a inspirar e motivar os participantes a usá-lo para planificar e liderar novos eventos ou workshops para promover a aprendizagem e capacitação institucional para fortalecer a qualidade da planificação, implementação, monitoria e avaliação do projeto de Batata Doce de Polpa Alaranjada. Isto irá atrair não apenas apoio financeiro para a redução da desnutrição infantil e melhorar o rendimento dos pequenos agricultores, mas também garantir que RAC esteja na direção certa para a obtenção de resultados eficazes.

Em preparação para transformar o módulo para seis dias do workshop para o presente kit para aprendizagem, a equipa do RAC, sob a liderança do Dr. Adiel Mbabu, o Gestor do Projeto RAC e Dr. Zenete Peixoto França, especialista em Aprendizagem e Capacitação Institucional, adaptaram os conteúdos, o desenho dos módulos de aprendizagem do IFPRI/ISNAR/ARDSF e adicionaram novas secções, para melhor alinhá-lo às necessidades da abordagem da pesquisa agrícola para desenvolvimento (AR4D).

Dr. Adiel Mbabu
Director Regional da África Subsariana,
Gestor de Projecto Alcançando os Agentes de Mudança (RAC)
CIP, Nairobi, Quénia

Agradecimentos

Gostaríamos de reconhecer o generoso apoio da Fundação Bill e Melinda Gates que permitiu o Centro Internacional de Batata (CIP), criar o Projecto Alcançando Agentes de Mudança (RAC): Catalisando a Advocacia Africana e Esforços de Desenvolvimento para alcançar um amplo impacto no que tange a Batata Doce de Polpa Alaranjada em cinco países africanos: Tanzânia, Moçambique, Nigéria, Burkina Faso e Gana.

Agradecimentos especiais vão para o Dr. Jan Low, Líder do Programa da Iniciativa da Batata Doce para Geração de Rendimentos e Nutrição (SPHI), pelo apoio e comprometimento com agenda RAC.

Devemos um agradecimento muito especial para a equipa do projecto RAC formada pela Dra. Hilda Munyua, Sr. Godfrey Mulongo e Sr. Frank Ojwang, por exercerem o papel de facilitadores de aprendizagem durante os três workshops que foram implementados em Abril e Maio 2013 em Tanzânia, Moçambique e Nigéria. Em Moçambique nós agradecemos ao Sr. Elias Munda por organizar e coordenar as actividades do workshop como membro da equipe do RAC.

Agradecimentos especiais são dirigidos à equipe do Helen Keller International (HKI), Dra. Sonii David e Dra. Adekeye Marion (que participaram no workshop em Nigéria) e ao Sr. Dércio Matala e Senhorita Gabriela Teixeira (que participaram no workshop em Moçambique). O Projecto RAC agradece ainda ao Sr. Frank Ojwang e outros colegas dos três países por darem um eficiente apoio logístico durante os workshops.

Nós nos sentimos orgulhosos de expressar um profundo agradecimento a todos os participantes dos workshops em Moçambique, Nigéria e Tanzânia, cujos nomes estão listados nos relatórios dos respectivos workshops em cada país. Estes workshops foram implementados durante seis dias consecutivos com base num módulo de aprendizagem, que foi desenvolvido especificamente para adaptar os conteúdos que reflectem os objectivos do RAC que respondem às necessidades dos colaboradores nos países africanos.

O comprometimento e interesse dos participantes em dar o feedback sobre o grande valor do módulo de aprendizagem geraram a decisão de transformar o plano de aprendizagem nesta publicação composta de cinco volumes, para promover alta distribuição e aumentar o impacto entre as comunidades que tanto necessitam deste tipo de material de aprendizagem.

Espera-se que este kit para aprendizagem contribua para preparar profissionais para acessarem apoio financeiro para os seus projectos de batata doce de polpa alaranjada (BDPA).

Estamos gratos à Dra. Zenete Peixoto França, da Empresa Zenete França e Associados por juntar-se a equipe do projecto RAC para transformar o módulo anterior neste kit para aprendizagem. O projecto RAC tem grande expectativa de que esta nova publicação garanta aos seus usuários uma aprendizagem eficaz por manter instruções sobre a sequência ideal dos conteúdos e detalhes para implementação das sessões que seguem os princípios da educação de adultos, como foi muito bem definido previamente no plano de aprendizagem. De forma complementar, apresentamos os nossos agradecimentos ao Sr. Stephen Parker, pelo seu apoio na concepção de capas para as pastas e caixas de CD-ROM para o projecto RAC.

Volume 4: Introdução

Volume 4 deste kit para aprendizagem é composto por três sessões que orientam o usuário a (1) responder aos requisitos para implementação de projectos ; (2) distinguir e implementar os conceitos de monitoria e avaliação e desenvolver uma teoria de mudança e (3) desenvolver um plano para M&A e criar um sistema de M&A.

Volume 4 apresenta um plano detalhado para implementar as três sessões seguintes:

Sessão 11. Requisitos para implementação de projectos

Esta sessão enfatiza que a implementação de um projecto é uma fase crítica, porque determina quão bem os resultados planeados serão operacionalizados. A implementação do projecto é considerada a fase mais importante da gestão de um projecto porque transforma o plano em realidade. Esta sessão analisa e lista os requisitos para se implementar um projecto para facilitar aprendizagem entre os participantes. Esta sessão também identifica requisitos para implementação em um caso de estudo de um projecto. O objectivo deste exercício é discutir lições aprendidas e descrever implicações para se implementar requisitos-chave do processo de implementação do projecto dentro de um ambiente de trabalho. Esta sessão convida os participantes a trabalharem em exercícios práticos para desenvolver habilidades relacionadas à implementação de projectos.

Sessão 12. Conceitos de monitoria e avaliação. Desenvolver uma teoria de mudança (ToC)

Esta sessão analisa e discute (1) o conceito de monitoria; (2) o conceito de avaliação; (3) as funções e significados da M&A na gestão de projectos e (4) as razões porque a M&A tende a fracassar em seus objectivos. Esta sessão enfatiza que os termos monitoria e avaliação são usados em maneiras diferentes e que se torna necessário destacar que monitoria e avaliação (M&A) são partes de uma observação contínua, colecta de informação, supervisão e avaliação.

Esta sessão também apresenta aos participantes o desenvolvimento da teoria de mudança ou “theory of change” (ToC). Esta teoria de mudança é o retrato visual de uma trajectória de mudança (como o projecto antecipa que mudanças /resultados irão acontecer/ ocorrer?) e é também um quadro conceptual mais detalhado do que o quadro lógico. Os participantes irão desenvolver a teoria de mudança nas “árvores de objectivos” – desenvolvidas pelos grupos, durante a sessão 4 do volume 1 deste kit para aprendizagem.

Sessão 13. Desenvolvendo um plano para M&A. Implementação de um sistema de M&A: responsabilidades e processos

Esta sessão usa um quadro (uma estrutura que orienta) de monitoria e avaliação (M&A) desenvolvido pelo Projecto Alcançando Agentes de Mudanças (RAC), para apresentar aos participantes um bom desenho ou feitiço de um quadro (uma estrutura que orienta) para M&A. Este quadro oferece aos participantes a oportunidade de analisar a importância de manter: (a) as actividades do projecto dentro de uma agenda e prazos apropriados, (b) as informações seguras e confiáveis para tomadas de decisões a nível de gestão e serviços, com base em evidências. Esta sessão também discute a monitoria e responsabilidades para produzir relatórios que incluem gestão de informação ou de dados, tipos de relatórios e responsabilidades para a produção destes relatórios dentro um sistema apropriado para M&A.

Exercícios práticos serão realizados durante esta sessão 13 para capacitar os participantes a planearem acções claras relacionadas a melhorar o desenho de um sistema de M&A para seus projectos.

No processo de implementação do Volume 4, é recomendável que os facilitadores implementem as actividades seguintes:

1. **Pré-sessão.** Revisão das actividades das sessões anteriores através dos participantes identificados (durante a abertura do workshop) para avaliar o progresso do workshop. (Veja Volume 1, Parte 1. Plano do pré-workshop, item 4). Durante esta pré-sessão, o facilitador deverá estar preparado para apresentar a compilação do feedback dado pelos participantes relativo às sessões anteriores.
2. Este plano de aprendizagem sugere o tempo de duração para todas as sessões deste kit para aprendizagem. Esta informação visa facilitar a implementação das actividades pelos facilitadores de aprendizagem. Lembre-se de considerar estas sugestões de horário nos planos das respectivas sessões.
3. Este kit para aprendizagem recomenda aos facilitadores incluir 15 minutos — durante as sessões da parte da manhã e da tarde — para os participantes terem um intervalo para chá/café — para socialização e consequentemente uma grande oportunidade de aprendizagem.
4. Além disso, este plano de aprendizagem recomenda que os participantes se encarreguem de APAP e feedback diariamente, ao final das sessões do dia. Um total de 15 minutos deverá ser suficiente para eles completarem os dois formulários. (Este kit para aprendizagem provê os dois respectivos formulários — APAP e feedback - para este exercício, ao final de cada volume).
5. Os facilitadores devem estar cientes de que se o workshop for planeado para terminar ao final do Volume 4, os exercícios de APAP e Feedback que estão apresentados neste Volume 4 devem ser substituídos pelos exercícios de Avaliação Final e pelo APAP – Segunda fase, que estão apresentados no Volume 5. Esta mudança oferece aos facilitadores a oportunidade de avaliar todas as sessões (que foram implementadas como parte do programa especial para os participantes) e aspectos relacionados com a implementação apresentados pelo kit para aprendizagem.

SESSÃO 11

Requisitos para implementação do projecto: cronograma, planos de trabalho, actividades, etc.

Instruções para Facilitadores

PRÉ-SESSÃO

Abertura das actividades da Sessão: 30 minutes

- Revisão das actividades das sessões anteriores.
- Resumo da avaliação das sessões anteriores.
- Panorama das actividades do Volume 4

OBJECTIVOS

No final da pré-sessão, os participantes serão capazes de fazer o seguinte:

- Avaliar o progresso do workshop (10 minutos).
- Resumir a avaliação das sessões anteriores (10 minutos).
- Apresentar os objectivos e descrever a agenda para as actividades das sessões do Volume 4 (10 minutos).

Use PowerPoint para apresentar os objectivos das sessões do Volume 4. Distribua os materiais de apoio de 4.11.1 a 4.11.4..

TEMPO DE DURAÇÃO

Apresentação e Exercício: 2 hours 30 minutos

Intervalo para Chá/Café: 15 minutos

OBJECTIVOS

No final desta sessão, os participantes serão capazes de fazer o seguinte:

- Analisar os requisitos para implementação do projecto.
- Fazer a lista dos requisitos para implementação do projecto.
- Identificar os requisitos-chave para implementação do projecto num estudo de caso.
- Discutir as lições aprendidas.
- Descrever as implicações para implementar os requisitos-chave para implementação do projecto no ambiente de trabalho.

PROCEDIMENTO

Estratégias de aprendizagem ou técnicas de facilitação: trabalho em grupo interdisciplinar, e discussão em plenária.

APRESENTAÇÃO

(*experiência*) Dê uma breve apresentação centrando-se nos requisitos para implementação do projecto, use o PowerPoint para facilitar a aprendizagem entre os participantes. No final da apresentação assegure-se de perguntar aos participantes se têm quaisquer comentários ou perguntas, ou se eles precisam de algum esclarecimento (30 minutes).

EXERCÍCIO 11

Identificando os requisitos para implementação num estudo de caso: "Pesquisa e desenvolvimento da

estudo de caso: "Pesquisa e desenvolvimento da Batata Doce de Polpa Alaranjada no Quénia?"
(2 horas)

(experiência) Convide os participantes para formarem três grupos interdisciplinares e eleger um relator. Lembre-se que este exercício é composto pelas *partes A e B*).

(experiência) Lembre-se de pedir aos participantes para usarem a ficha de trabalho, material de apoio 4.11.7 para registar os resultados do exercício do grupo. Os relatores são também convidados a registar os resultados do grupo no bloco gigante/flip chart ou PowerPoint para apresentarem em plenária durante a fase 2 deste exercício.

Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar (60 minutos)

(experiência, processo) Convide os participantes a reflectirem sobre a explicação por si dada sobre as questões de requisitos para implementação e a seguirem as orientações do exercício (material de apoio 4.11.5).

(experiência, processo) Na **Parte A**, os participantes vão ler o estudo de caso "Pesquisa e desenvolvimento da batata doce de polpa alaranjada no Quénia" para identificarem os requisitos-chave de implementação apresentados no documento.

(experiência, processo) Na **Parte B**, depois de completarem os itens (a) (b) e (c) do item 6 do exercício (material de apoio 4.11.5), os participantes descrevem as duas lições aprendidas mais importantes para o grupo durante este exercício e respondem as outras perguntas. Lembre os relatores para resumirem os resultados do grupo em cartazes ou PowerPoint.

Fase 2. Relatórios e discussão (60 minutos)

(processo, generalização) Convide os relatores para apresentarem os resultados em plenária. Depois peça a alguns voluntários para partilharem algumas lições aprendidas após os resultados dos grupos.

(generalização) Ofereça feedback sobre o exercício e peça a alguns participantes para partilharem como planificam apoiar a organização (acções claras) no que tange à questão de melhoramento da qualidade de execução do projecto nas suas organizações.

(generalização) Resuma o conteúdo da sessão e encerre a sessão.

ENCERRAMENTO

Encerramento (5 minutes)

(aplicação) Peça aos participantes para partilharem com um colega ao lado, duas coisas que eles poderiam fazer de forma diferente como resultado do que aprenderam. Escolha alguns voluntários para darem exemplos.

Faca a transição para a próxima sessão.

Gendarização da Planificação, Implementação e Monitoria & Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada

Volume 4 — Panorama das Sessões

Objectivos

No final das sessões do Volume 4, os participantes deverão ser capazes de fazer o seguinte:

- Analisar os requisitos para implementação de um projecto.
- Listar os requisitos para implementação de um projecto.
- Identificar os requisitos-chave para implementação de um projecto num estudo de estudo de caso.
- Discutir as lições aprendidas.
- Descrever implicações para implementar requisitos-chave no ambiente de trabalho.
- Discutir os conceitos de monitoria e avaliação.
- Descrever a principal utilização da M&A.
- Fazer a distinção entre monitoria e avaliação.
- Listar as actividades relacionadas com a monitoria de um processo.
- Identificar os indicadores de resultados, ganhos e impactos, baseado no caso de estudo “Pesquisa & desenvolvimento da batata doce de polpa alaranjada”.
- Analisar as abordagens de desempenho da monitoria e avaliação.
- Desenvolver a teoria de mudança de um projecto (ToC)
- Analisar quadro lógico para monitoria e avaliação de um projecto
- Practicar o desenvolvimento de um plano/matriz de M&A
- Demonstrar as responsabilidades de monitoria e preparação de relatórios como processo do sistema de M&A
- Apresentar a “caixa de ferramenta/instrumentos” (toolbox) para identificar os resultados do dia-a-dia e impactos do processo de monitoria
- Discutir a importância do fluxo de gestão de dados/informação

Materiais de apoio

- 4.11.1 Volume 4 - Panorama das sessões
- 4.11.2 Volume 4 - Tempo de duração das sessões
- 4.11.3 Apresentação em PowerPoint
- 4.11.4 Resumo da apresentação. Requisitos para implementação de projectos
- 4.11.5 Exercício 11. Identificando os requisitos para implementação num estudo de caso Queniano
- 4.11.6 Exercício 11. Estudo de Caso: “Pesquisa e desenvolvimento da batata doce de polpa alaranjada” no Quénia.
- 4.11.7 Exercício 11. Ficha de trabalho
- 4.12.1 Apresentações em PowerPoint
- 4.12.2 Resumo da apresentação. Os conceitos de monitoria e avaliação. Teoria de mudança (ToC)
- 4.12.3 Exercício 12. Definindo monitoria e avaliação. Desenvolvendo a teoria de mudança (ToC) de um projecto
- 4.12.4 Plano de monitoria e avaliação: RAC. O Modelo para o exercício
- 4.13.1 Apresentação em PowerPoint

- 4.13.2 Resumo da apresentação: Desenvolvendo um plano/matrix para M&A e implementando o sistema de M&A: responsabilidades e processos
- 4.13.3 Exercício 13. Desenvolvendo uma plano/matrix e identificando tipos de relatórios para um sistema M&A
- 4.13.4 Exercício 13. Ficha de trabalho
- 4.13.5 Feedback para as sessões do dia
- 4.13.6 APAP – Primeira fase

Gendarização da Planificação, Implementação e Monitoria & Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada

Volume 4 — Tempo de Duração das Sessões

Abertura das actividades das sessões do volume 4: 30 minutes

Sessão 11. Requisitos para implementação de projectos: 2 hours 30 minutes

(Apresentação e Exercício 11)

Intervalo para chá/café: 15 minutos (de manhã e à tarde)

Sessão 12. Conceitos de monitoria e avaliação. Desenvolvimento de teoria de mudança (ToC): 4 hours

(Apresentação e Exercício 12)

Sessão 13: Desenvolvendo um plano/matrix para M&A. Implementação de um sistema de M&A: responsabilidades e processos: 4 hours 30 minutes

(Apresentação e Exercício 13)

Feedback sobre as sessões do Volume 4 e APAP: 15 minutes

Sessão 11

Apresentação em PowerPoint

Gendarização da Planificação, Implementação e Monitoria & Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada Volume 4 – Sessão Onze Requisitos de implementação de projecto cronograma, planos de trabalho, actividades, etc 4.11.1 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF	Objectivos Volume 4 - Sessão Onze No final desta sessão, os participantes serão capazes de: • Analisar os requisitos para implementação de projectos • Listar requisitos para implementação de projectos • Identificar os requisitos-chave do projecto de implementação num estudo de caso 4.11.2 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF
Objectivos Volume 4 - Sessão Onze No final desta sessão, os participantes serão capazes de: • Analisar os requisitos para implementação de projectos • Listar requisitos para implementação de projectos • Identificar os requisitos-chave do projecto de implementação num estudo de caso 4.11.2 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF	Implementação de Projecto • É a fase logo após a aprovação de uma proposta de projecto • É considerada a fase principal da gestão do projecto • Também é referida como uma extensão do projeto. É um processo contínuo • Ela determina quão bem os resultados planificados serão operacionalizados 4.11.4 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF
Implementação de Projecto (cont.) • É considerada a fase mais importante da gestão de um projecto <i>Enquanto –</i> • <u>Plano de projecto</u> fornece o roteiro que mostra as orientações sobre como o projecto deve progredir • Implementação do projecto transforma o plano em realidade 4.11.5 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF	Implementação do projecto é um processo contínuo onde: • A planificação do projecto é concluída em detalhe • Acordos de subvenções entre parceiros e partes interessadas são assinados • Programação de recurso é finalizado com maior detalhe (nível de tarefa) 4.11.6 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

Implementação do projecto é um processo contínuo onde: (cont.) • Aquisição e implantação de recursos são realizadas • Actividades e a distribuição dos resultados são estabelecidas • A monitoria é realizada para analisar os progressos, rever planos operacionais • E relatórios de progresso são elaborados 4.11.7 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF	Em resumo Implementação do projecto É um processo de aprendizagem contínua, onde as lições aprendidas e resultados intermediários e feedback são documentados para planificar e para assegurar o controle do projecto 4.11.8 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF
Implementação: Principais requisitos do projecto devem ser bem definidos 1. Resultados (que será produzido pelo projecto?) 2. Actividades do projecto (o que vai realmente ser feito?) 3. Beneficiários e impacto (quem se beneficiará do resultado do projecto e como?) 4. Gestão de projectos (como o projecto será gerido organizado para fornecer resultados?) 4.11.9 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF	Implementação: Principais requisitos do projecto devem ser bem definidos (cont.) 5. Plano de trabalho (Cronograma, calendarização, descrição em ordem lógica das actividades) 6. Talentos humanos e recursos (como mobilizar, motivar e inspirar o talento humano e alocação adequada de recursos físicos) 7. Orçamento (alocação adequada de recursos financeiros para actividades planeadas atempadamente) 4.11.10 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF
Implementação: Principais requisitos do projecto devem ser bem definidos (cont.) 8. Monitoria e Avaliação (ferramentas e processos incluindo relatórios de desempenho) 9. Acordos (entre parceiros e partes interessadas) 10. Controle de Qualidade (estabelece normas e gestão de desempenho) 4.11.11 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF	Fases de Implementação do Projecto 1. Fase de início do projecto 2. A fase de implementação principal 3. Fase progressiva do término (phase out) do projecto 4.11.12 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

1. Fase inicial

- Conclusão dos arranjos contratuais
- Mobilização de recursos
- Estabelecimento de relações de trabalho com os intervenientes
- Revisão do plano de projecto
- Estabelecimento do sistema de M&A

4.11.13

Adapted from IFPR-IGNAR-AROPF

2. Fase de implementação principal

- Criar contas de custos
- Contratar, atribuir funções para talentos humanos e alocar recursos materiais e financeiros
- Operacionalizar M&A do sistema e monitorar e avaliar o progresso
- Rever o plano operacional à luz da experiência
- Produzir relatórios sobre os progressos

4.11.14

Adapted from IFPR-IGNAR-AROPF

3. Fase progressiva do término do projecto

- Entregar todas as responsabilidades para os parceiros locais
- Garantir que a manutenção dos planos esteja no local
- Assegurar que as competências relevantes estejam efetivamente transferidas
- Ajudar a assegurar que os requisitos e custo de recrutamento sejam mantidos.

4.11.15

Adapted from IFPR-IGNAR-AROPF

Finalidade do plano de trabalho e cronograma de operação

- Depois de desenvolver uma matriz de concepção do projecto, **um plano de trabalho e cronograma de operação** facilitam a implementação e gestão de projectos

Eles –

- asseguram que os resultados esperados do projecto sejam alcançados
- ajudam a equipe a saber quando as principais metas serão implementadas (data de início e fim)

4.11.16

Adapted from IFPR-IGNAR-AROPF

Finalidade do plano de trabalho e cronograma de operação (cont.)

- Enunciam os principais pressupostos de implementação
- Criam uma estrutura que ajuda a coordenar, e comunicar com parceiros de implementação
- Ajudam a gerir os talentos humanos e recursos de forma eficaz
- Fornecem dados para monitorar, relatar progresso (relatório) e avaliar o projecto

4.11.17

Adapted from IFPR-IGNAR-AROPF

Componentes-chave da implementação do cronograma do projecto

- Número e descrição das fases do projecto
- Produtos a serem alcançados após finalização de cada fase de sucesso
- Esboço de actividades-chave para cada produto e duração
- Marcos intermédios a serem alcançados
- Nomes dos funcionários responsáveis por alcançar cada produto
- Dependência entre fases do projecto e como eles se influenciam mutuamente

4.11.18

Adapted from IFPR-IGNAR-AROPF

Preparando um plano de trabalho

1. Prepare uma matriz com desdobramento do plano de trabalho

Análise da actividade e alocação das tarefas

Projecto: resultados/ produtos	Actividades	Sub-actividades	Tarefas
1. ...			
2. ...			
3. ...			

4.11.19 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

Preparando um plano de trabalho (cont.)

2. Prepare a matriz de responsabilidades

Atribua responsabilidades ao individuo/equipas e organização para produtos e actividades

Projecto: resultados/ produtos	Actividades	Responsabilidade: funcionário/ agência implementadora	Parceiro que implementa	Organizações-parceiras
1.				
2.				
3.				

4.11.20 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

Preparando um plano de trabalho (cont.)

3. Cronograma e sequência de actividades

Prepare matriz com análise da actividade e alocação de tarefas

Código	Descrição da actividade	Duração em (semanas)	Depende de: (ex. outra actividade.)	Pessoal
A				
B				
C				

4. Métodos: Cronograma de actividades

Análise de redes : Gráfico de Gantt

4.11.21 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

Plano de recursos e orçamento

Plano de recurso

- base para preparar o orçamento
- baseia-se na matriz do desdobramento do trabalho e cronograma de actividades

Exemplo de plano de recurso

Projecto: produtos	Actividades	Insumos	Custo (USD)	Orçamento (USD)
1. ...				
2. ...				
3. ...				

4.11.22 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

Muito obrigada/o!

4.11.23 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

Requisitos para Implementação de um Projecto: cronograma, planos de trabalho, actividades, etc. Planificação de recursos e orçamentação, desempenho na elaboração de relatórios e controle de qualidade (Resumo da apresentação)

Introdução

A implementação do projecto é a fase após a aprovação de uma proposta de projecto. É uma fase crítica pois determina como serão operacionalizados os resultados planificados. A implementação do projecto é considerada a principal fase da gestão de um projecto. Enquanto o plano de projecto fornece o roteiro que orienta como o projecto deve avançar, a implementação do projecto transforma o plano em realidade.

Os projectos precisam de ter um cronograma de implementação bem elaborado para ajudar a esclarecer e descrever o que o projecto precisa alcançar ao longo das várias fases do projecto dentro de um determinado período de tempo. Assim, a equipe do projecto precisa planificar e antecipar os desafios durante a implementação para evitar surpresas. Este módulo centra-se na planificação no âmbito do projecto, sequência das actividades, desenvolvimento do cronograma, planificação de recursos, estimativa de custos, orçamentação de custos, relatórios de desempenho e de controle de qualidade na execução do projecto.

Implementação do Projecto e visão geral do cronograma

Durante a implementação, os gestores de projectos devem prestar atenção à revisão regular e monitoria do uso dos recursos e das despesas, à implementação de actividades, resultados e riscos; Planificando e replanificando onde o quadro lógico, as actividades e recursos programados são revistos com base na experiência, e relatórios de progresso aos interessados – especialmente os parceiros financeiros. Uma tabela de análise de actividades e alocação de tarefas de actividade, diagrama de análise de rede, gráfico de Gantt e o cronograma são preparados para garantir a conclusão atempada das actividades do projecto.

Fases de implementação do projecto

Tabela 4.1 apresenta as fases principais de implementação:

- Fase de início
- Principal fase de implementação
- Fase do término do Projecto

Início 	Implementação 	Fim 
- Conclui-se o processo de contratação - Mobilização de recursos - Estabelecimento de relações de trabalho com os beneficiários - Organiza-se o workshop de contextualização - Rever e acertar o plano do projecto - Estabelecimento de sistemas de M&A	- Estabelecer os custos de contas - Adquirir e alocar recursos (humanos e infraestruturas) - Implementar actividades e apresentar resultados - Operacionalizar os sistemas de M&A e rever o progresso - Rever os planos operacionais com base na experiência - Reportar os progressos	- Transferir todas as responsabilidades para parceiros locais - Assegurar que os planos de manutenção estejam em dia - Certificar-se de que as habilidades relevantes são efectivamente transferidas - Ajudar a ver se os requisitos para custos correntes estão assegurados

Tabela 4.1: Períodos principais de implementação (Fonte: Comissão Europeia, 2004. Aid delivery methods: Volume 1 -project cycle management guidelines, Brusells:EC)

A finalidade da implementação do projecto e cronograma

Após o desenvolvimento da matriz de concepção do projecto, um plano de trabalho do projecto ou plano e cronograma de operações é preparado para facilitar a implementação e gestão do projecto. A finalidade do cronograma e implementação do projecto é:

- certificar-se de que o projecto alcance os resultados esperados, alcance a finalidade do projecto e contribua para a meta do projecto/programa;
- ajudar a saber quando os marcos-chave serão implementados (data de início e data de término);
- destacar os principais pressupostos da implementação;
- criar um enquadramento para todo o plano de implementação do projecto que ajuda a coordenar, planificar e comunicar-se com os parceiros de implementação;
- ajudar a gerir os recursos com eficiência;
- fornecer dados que ajudam a monitorar, reportar o progresso e avaliar o projecto

Principais componentes do cronograma de implementação de um projecto:

- Enumera e descreve as fases do projecto;
- Resultados alcançados após conclusão com sucesso de cada fase;
- Destaque das actividades chave e prazo para cada resultado;
- Marcos principais a serem alcançados;
- Funcionários responsáveis para cada resultado;
- Dependência (interação entre as fases de projecto e como eles influenciam uns aos outros).

Planificando o âmbito

Âmbito do projecto

O âmbito do projecto refere-se ao processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada dos resultados do projecto ou ganhos que o projecto vai proporcionar aos beneficiários no final do projecto; e o que vai ser alcançado nas várias etapas de

implementação (resultados intermédios). A equipe do projecto precisa de estar clara sobre os objectivos e pressupostos do projecto e limitações para o sucesso do projecto. Ademais, a planificação detalhada e a implementação baseiam-se nesse âmbito. Processos de planificação de âmbito do projecto incluem a identificação do objectivo do projecto e detalhes das actividades, beneficiários do projecto, equipe do projecto e requisitos de projecto.

Preparando os planos de trabalho

Um plano é a abordagem passo a passo para orientar a equipe de projecto, na execução e controle do processo de implementação. Um plano de projecto mostra os principais resultados ou ganhos, metas, actividades e recursos necessários para implementação do projecto. A definição da actividade é o processo de identificação do trabalho específico, acções, actividades e tarefas que precisam ser executadas para o alcance dos resultados do projecto. Algumas actividades do projecto são:

- dependentes dos outros, daí a necessidade de completar primeiro antes de começar a actividade subsequente (tarefas seqüenciais);
- não dependente, portanto, podem ser implementadas a qualquer momento (tarefas paralelas);

O quadro lógico é muitas vezes usado para operacionalizar o plano de projecto. As actividades-chave para cada resultado são identificadas e listadas abaixo, na sua seqüência lógica, tendo em conta quaisquer dependências entre as tarefas; os recursos são necessários para completar cada actividade; pessoa(s) responsáveis pela realização das respectivas actividades; custo (orçamento) e prazo do cronograma - hora de início, duração e fim para cada actividade. As actividades geralmente são apresentadas em formato de "verbo-substantivo" por exemplo, formar agricultores; processar tubérculos; Preparar materiais de advocacia etc.

Um plano de trabalho responde as perguntas por que?, o que?, quem? e quando? e é desenvolvido pela equipe do projecto e pelos beneficiários. Um plano de trabalho do projecto estabelece a estrutura analítica, a matriz de responsabilidade, o cronograma de actividades e plano de recursos. Também documenta as principais premissas e decisões do projecto. O quadro lógico, actividades e programações de recursos são, portanto, planos que precisam ser re-planificados, refinados, revistos e actualizados periodicamente para garantir que eles sejam relevantes e actualizados.

Um plano de trabalho é baseado nas seguintes fases:

- ***Análise das actividades do projecto e distribuição de tarefas***

As principais actividades destacadas no quadro lógico são detalhadas em sub-actividades ou pequenos componentes e níveis definíveis de tarefas. Uma matriz de divisão de trabalho (Ver Tabela 4.1) é usada para preparar o plano numa seqüência em que as actividades e tarefas podem ser facilmente geridas.

Tabela 4.1: Exemplo de uma matriz de divisão de trabalho.

Resultados/ganhos do projecto	Actividades	Sub-actividades	Tarefas
1. Melhorada a saúde de crianças	1.1 Providenciar formação para agricultores sobre o valor nutritivo da BDPA	1.1.1 (nem sempre necessárias)	Tarefa: Identificar o local (área na qual você vai trabalhar) Tarefa: Identificar uma OCB para trabalhar com ela Tarefa: Identificar variedades apropriadas de BDPA para a área Tarefa: Decidir sobre a fonte de material limpo e iniciar a multiplicação do material Tarefa: Identificar potenciais membros do grupos Tarefa: Identificar e contratar um formador Tarefa: Desenvolver um manual de formação Tarefa: Alugar instalações para formação com serviço de refeições Tarefa: Organizar 5 sessões de dois dias de formação para 20 farmers Tarefa: Plantar, colher, processar, consumir / produtos e variedades para mercado
2	2.1 2.2	2.1.1 2.1.2 2.2.1 2.2.2	Tarefa Tarefa Tarefa Tarefa
3	3.1 etc.		

Matriz de responsabilidade

Atribuir responsabilidades individuais, de equipe ou organizacionais para resultados e actividades, através da atribuição de funções aos diferentes membros da equipe de projecto (Tabela 4.2). Funções atribuídas para a descrição do trabalho de indivíduos ou termos de referência das equipes.

Tabela 4.2: Exemplo de uma matriz de responsabilidade

Resultados/ganhos do Projecto	Actividades	Pessoal Responsável (agência implementadora)	Parceira na implementação	Organização parceira
1 Melhorada a saúde das crianças	1.1 Providenciar formação para agricultores sobre o valor nutritivo da BDPA	Especialista em Formação (CIP)	Helen Keller International	Sokoine University of Agriculture
	1.2 1.3			
2	2.1 etc.			

- Estimar o tipo e a quantidade de recursos (materiais, pessoais, equipamentos, fornecedores) necessários para cada actividade
- Desenvolver um cronograma analisando a sequência das actividades, durações, recursos necessários e constrangimentos
- Desenvolver um programa de controle para monitorar o estado do progresso do projecto

Sequência e cronograma de actividades

Sequência das actividades

O cronograma do projecto é descrito como o sequenciamento de actividades do projecto. Um cronograma consiste de uma partilha de tarefas, recursos disponíveis para cada item e as datas estimadas (actualizadas regularmente). Os dias de férias para a equipe do projecto também devem ser incorporados no cronograma. O cronograma é portanto, um instrumento de gestão para concentração nas prioridades do projecto, eventos críticos ou marcos tendo em conta o factor tempo. Um cronograma de actividade é, portanto, uma apresentação gráfica de todas as actividades do projecto, sua sequência lógica, duração prevista e as interdependências entre actividades. Para cada actividade, estima-se a duração e pessoal específico é alocados às actividades e estas são todas ligadas aos resultados do projecto. Uma matriz de análise de actividades e distribuição de tarefas é então preparada (Tabela 4.3). Um cronograma de projecto ajuda a responder à perguntas como (Kloppenborg 2012:171):

- Quando irá terminar o projecto?
- Qual a data mais próxima para que uma actividade particular possa iniciar e quando terminará?
- Que actividade deve iniciar-se antes que outras tenham lugar?
- O que é que pode acontecer se a entrega de material atrasar por uma semana?
- Poderá um trabalhador chave ir de férias na primeira semana de novembro?
- Se um trabalhador for atribuído duas actividades, qual delas deve avançar primeiro?
- Quantas horas precisamos de cada um dos trabalhadores na próxima semana ou durante o mês?

- Qual dos trabalhadores ou outro recurso é um entrave, limitando o progresso do projecto?
- Qual será o impacto se o parceiro quiser acrescentar mais um módulo de formação?
- Se eu quiser gastar um montante extra no valor de US\$10,000, quão mais rápido o projecto estará completo?
- Estão todas as actividades completas – de acordo com o prazo que deveriam estar completas por agora?

O cronograma do projecto é portanto desenvolvido a partir das informações das actividades que têm um começo claro e ponto final, tem realizações concretas verificáveis, âmbito manejável, custos e cronograma que pode ser controlada, uma pessoa responsável e responsável para cada actividade. Os cronogramas de projecto também podem incluir etapas-chave para gerir expectativas dos beneficiários e para fornecer controlos mínimos no projecto. Equipe do projecto precisa ter competências técnicas e comportamentais. Onde os funcionários não têm habilidades específicas, os gestores do projecto devem assegurar que eles desenvolvam as suas habilidades.

Tabela 4.3: Exemplo de matriz da análise de actividade e distribuição de tarefas

Código	Descrição da Actividade	Duração (semanas)	Depende de	Pessoal
A	Identificar o local (área na qual você vai trabalhar)	1		CIP e HKI
B	Identificar uma OCB para trabalhar com ela	1		CIP e HKI
C	Identificar variedades apropriadas de BDPA para a área	1		CIP, instituição local de e OCB local
D	Decidir sobre a fonte de material limpo e iniciar a multiplicação do material	1	C	CIP, instituição local de pesquisa e OCB local
E	Identificar potenciais membros dos grupos	1	-	CIP e OCB local
F	Identificar e contratar um formador	1	-	CIP
G	Desenvolver um manual de formação	2		CIP e HKI
H I J K L	Orientar as formações: - Apresente o projecto e faça a formação sobre o levantamento das necessidades (2 dias) - Produção de BDPA (2 dias) - Mantendo material de plantio limpo (2 dias) - colheita e pós colheita (2 dias) - Ligação com o mercado e valor acrescentado (2 dias)	2	F e G H I J K	Formador, CIP e OCB local CBO
M	Plantio, colheita, processamento / rotas do mercado e outros produtos	13	H e L	Mulher

Métodos para desenvolver cronogramas de actividades

Existem vários métodos de fazer o cronograma de projectos. Os exemplos, incluem:

Análise de redes

A análise de rede é um método para elaborar o cronograma de actividades de um projecto (Figura 4.2). Os círculos simbolizam tarefas distintas ou actividades na sequência em que irão ser desenvolvidas. A linha entre os dois círculos mostra a duração. O código para a tarefa está dentro do círculo, enquanto a duração está fora da linha. As tarefas que dependem umas das outras podem ser identificadas na rede. As datas dos primeiros e últimos inícios estão também identificadas, ao longo da duração total do projecto. A duração de cada actividade está registrada. A sequência de actividades que permitem que um projecto seja concluído no menor tempo é referida como o caminho crítico. Por exemplo, o tempo mínimo em que as mulheres do grupo BDPA iriam começar a colheita de raízes é 13 semanas (3 meses). Actividades no caminho crítico incluem a determinação da sequência de actividades que levam a menor duração do projecto em termos de custo, risco técnico e outros fatores. Envolve também a identificação de membros, seu treinamento na produção de BDPA, compra de vinhas para plantio e plantação de vinhas seguidas por colheita de raízes.

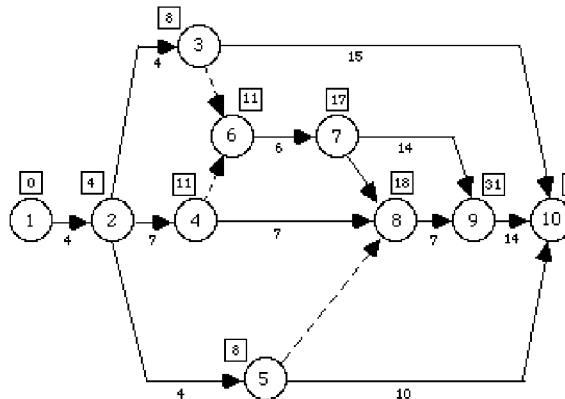


Figura 4.2: Exemplo de diagram de análise de rede (Fonte: McGraw-Hill)

Gráfico de Gantt

Tempo é importante na planificação da implementação do projecto. O gráfico de Gantt é uma apresentação gráfica usada para o cronograma de actividades de projecto e de informações relacionadas com as tarefas (Kloppenborg 2012:193). É simples e fácil de ler e apresenta informações apartir da análise de rede e actividades graficamente na sequência em que eles ocorrerão. Outras actividades são apresentadas logo no início e no término, para garantir a conclusão atempada do projecto. Os gráficos de Gantt ajudam a monitorar o progresso, mostrar como sequencialmente estão ligadas as actividades e facilitam no cálculo do caminho crítico de um projecto. Gráficos de Gantt são também referidos como calendário de actividades

Passos a seguir no desenho do gráfico de Gantt

1. Faça a lista de todas as actividades do projecto. Mostre a data de inicio, tempo previsto e indique se as tarefas são sequenciais ou paralelas, e se dependentes, descreva a tarefa de que depende (Tabela 4.4).

Tabela 4.4: Exemplo de um gráfico de GANTT

Tarefa	Primeira data de início	Duração	Tipo	Dependente de
A				
B				
C				
D				
E				
F				

2. Marque o seu papel de gráfico com dias / semanas / meses para completar tarefas.
3. Passo 3 – desenhe o gráfico de Gantt, traçando cada tarefa na sequência necessária sobre o papel. A duração da tarefa indica o prazo da tarefa. Tarefas dependentes são sequenciadas após a conclusão da tarefa inicial do qual ela depende.
4. Produza uma versão final do gráfico de Gantt (Tabela 4.5).

Tabela 4.5: Exemplo de um gráfico de Gantt

Objectivo / resultado 2012														
Actividade	Duração (semana de início)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Identifique potenciais membros do grupo	A													
Contratar formadores		B												
Levantamento das necessidades de formação			C											
Planificação para formação				D										
Providenciar formação em produção					E	E								
Colheita de raízes														F

Planificação de recursos e orçamento

Um plano de recursos é a base de preparação do orçamento e permite o cálculo de custo de cada actividade de projecto. Sob a gestão baseada em resultados, um plano de recursos baseia-se na matriz de repartição do trabalho e cronograma de actividades. Tais custos incluem pessoal, gestão, administração e custos de actividades.

Requisitos de pessoal do projecto são identificados a partir das informações sobre actividades e atribuição de tarefas para permitir o emprego oportuno e redução da duração do projecto. Por exemplo, desde as actividades principais de formação de mulheres na produção de BDPA (identificação de membros do grupo (actividade A), formação em produção BDPA (actividade E) e colheita de raízes BDPA (actividade F)), os requisitos de

recursos humanos são: uma ONG local, grupo de mulheres, formadores e CIP. Estimativas de custos associados às necessidades de pessoal, gestão e administração do projecto são então tabuladas no plano de recurso.

Tabela 4.6: Exemplo de agenda pessoal

Actividade	Duração (semanas de início)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
CIP														
HKI														
OCB Local														
Instituição local de pesquisa														
10 mulheres														
2 consultores (formadores)														

Plano de recursos e estimativas de custos

Um plano de recursos (Tabela 4.7) agrupa os recursos necessários para completar as actividades de um projecto e custos para todas as actividades do mesmo em termos de entradas (recursos humanos, equipamentos, serviços, suprimentos etc.). Uma lista de todos os recursos necessários do projecto é desenvolvida em forma de uma tabela que indica a quantidade de dinheiro necessário para cada recurso. A estimativa de custos pode ser um desafio porque a situação real é desconhecida, e pode haver variação em algumas actividades. Métodos de estimativas simples devem ser usados com base em estimativas precisas de custo.

Tabela 4.7: Exemplo de um plano de recursos

Resultados do Projecto	Actividades	Plano de recursos		
		Contribuições	Custo (US\$)	Orçamento (US\$)
1.....	1.1 Dar formação a agricultores em BDPA	1.1.1 20 dias de consultoria	100	2,000
		1.1.2 25 manuais de formação	Edição 1,000 Impressão 10 por manual	1,000 250
		1.1.3 Dois dias de curso de formação para 20 pessoas	Aluguer de sala 500 Facilitador 100 por dia (100x2) Almoço e chá 10 por pessoa por dia (10x25x2) Materiais 10 por pessoa (10x20) Miscelâneos 200	500 200 100 200 200
	1.2			...
2	2.1 etc.			
				Total

Orçamento

O orçamento é elaborado após a conclusão do plano de recursos. O orçamento é basicamente, uma síntese detalhada dos custos estimados com base no plano de recursos. Orçamentação é definido como "o processo de agregar os custos estimados de actividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma base de custo autorizado."(Kloppenborg 2012:254). O orçamento é preparado através da agregação dos custos estimados de actividades de custo específico ou rubricas orçamentais

Elaboração de relatórios de desempenho e de controle de qualidade

Os planos de monitoria são usados para facilitar a elaboração de relatórios de projecto.

Elaboração de relatórios de desempenho

Requisitos de elaboração de relatórios variam de organização para organização. Bimestral, mensal, trimestral, semestral e anuais são relatórios elaborados dependendo dos requisitos do projecto. A elaboração de relatórios de desempenho também pode ser feito através de reuniões. O progresso é avaliado contra as actividades programadas e os resultados esperados. Informações relevantes e precisas são comunicadas aos beneficiários do projecto, conforme o plano de comunicação do projecto - no formato certo e na hora certa. Alguns doadores possuem minutas específicas para apresentação de relatórios. Informações sobre o progresso do trabalho e desempenho, medições do progresso e previsão, devem ser recolhidas e partilhadas com a equipe do projecto e beneficiários relevantes de forma regular.

Controle de qualidade

Controle de qualidade em gestão de projectos refere-se ao processo de revisão da qualidade das actividades relacionadas aos resultados finais do projecto. A equipe de projecto tem que entender e documentar os requisitos de qualidade ou expectativas dos beneficiários e participantes do projecto e o plano de controle de qualidade. O plano deve indicar o produto ou resultado final a ser alcançado, o que é suposto fazer, medir a satisfação do beneficiário, avaliar os fatores de risco, estabelecer padrões e indicar como será determinado o sucesso do projecto. Um quadro (isto é estrutura que orienta) de controle de qualidade do projecto mais usado inclui o processo de: definir, medir, analisar, melhorar e controlar. Controle de qualidade também podem incluir identificar, analisar e corrigir problemas com relação a resultados específicos.

As actividades de controle de qualidade podem ser entre pares, testes ou auditorias. Dependendo da natureza do projecto, controles também podem incluir a inspeção dos produtos, que devem estar em consonância com o âmbito do projecto.

Referências

- Bishop, C. 2001. SEAGA project cycle management technical guide. Rome: FAO.
- European Commission. 2004. Aid delivery methods: Volume 1- project cycle management guidelines.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2001. Project cycle management technical guide: socio-economic and gender analysis (SEAGA). Rome: FAO.
- Kloppenborg, Timothy J. 2012. Contemporary project management: organize, plan, perform. 2nd ed. Cengage Learning.
- ILO. 2010. Project design manual: a step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organizations. Geneva: ILO.

Exercício 11.

Identificando os requisitos para implementação no estudo de caso: "Pesquisa e desenvolvimento da batata doce de polpa alaranjada" no Quénia (Trabalho em grupo interdisciplinar)

1. Forme três grupos interdisciplinares com os colegas e escolham um relator. Lembre-se que este exercício é composto pelas partes A e B. O seu grupo tem 2 horas para concluí-lo.
2. Use a folha de trabalho, material de apoio 4.11.7 para registar os resultados do seu trabalho em grupo. Os relatores também são convidados a registar os resultados do grupo no papel gigante ou no PowerPoint para apresentar em plenária durante a fase 2 deste exercício.



Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar (60 minutos)

3. Reflita sobre a explicação dada pelo facilitador sobre as questões ligadas a requisitos para implementação e analise o resumo da apresentação (material de apoio 4.11.4) para discutir brevemente a lista desses requisitos com membros de seu grupo e prosseguir com este exercício.
4. **Parte A.** Leia o estudo de caso "Pesquisa e desenvolvimento da batata doce de polpa alaranjada no Quénia" (material de apoio 4.11.6) para identificar os principais requisitos para implementação apresentados no documento.
5. Lembre-se de usar a ficha de trabalho deste exercício (material de apoio 4.11.7) para concluir este exercício.
6. As tarefas do grupo são as seguintes:
 - (a) Baseado no resumo de apresentação (material de apoio 4.11.4), faça *uma lista completa dos requisitos* para implementar eficazmente um projecto, após a aprovação dos recursos.
 - (b) Identifique 2 requisitos-chave que o estudo de caso claramente relatou.
 - (c) Descreva com suas próprias palavras, por que esses requisitos foram importantes para o estudo de caso?
7. **Parte B.** Depois de completar os itens (a) (b) e (c) acima,
 - (d) Descreva duas lições mais importantes aprendidas que o seu grupo identificou durante este exercício e
 - (e) Como você antecipa a implementação dessas práticas na sua organização? Liste 2 acções que você escolheria para implementar essas práticas.
 - (f) Liste 2 implicações relacionadas com a execução de suas acções citadas acima; e como você iria lidar com elas?

8. Os relatores resumem os resultados do grupo em papel gigante ou PowerPoint.

Fase 2. Apresentação e discussão (60 minutos)

9. O facilitador convida os relatores a apresentarem os resultados em plenária.

10. Em seguida, o facilitador ajuda os participantes a reflectirem sobre as respostas a este importante exercício.

11. Finalmente, o facilitador solicita voluntários para resumirem algumas lições aprendidas após os resultados do grupo,

12. O facilitador solicita feedback (retroinformação) sobre o exercício e pede alguns participantes para partilharem como eles planificam apoiar a organização (acções claras) em relação à questão da melhoria da qualidade de implementação de projectos nas suas organizações.

13. Em seguida, o facilitador resume o seu pontos de vista e encerra a sessão. (5 minutos)

Estudo de Caso

Pesquisa e desenvolvimento da batata doce de polpa alaranjada no Quênia¹

Este estudo de caso refere-se a pesquisa e desenvolvimento da batata doce de polpa alaranjada, alto conteúdo de beta-caroteno, inestimável para a melhoria da segurança alimentar e nutrição do agregado familiar, especialmente em tempos de fome ou seca e para o cuidado pré-natal e famílias afectadas pelo vírus da imunodeficiência humana / síndrome da imunodeficiência adquirida (VIH / SIDA).

Novas variedades foram desenvolvidas como resultado de um programa de investigação de dez anos. Os Serviços de extensão do governo e uma série de ONGs participaram posteriormente nos programas de formação, propagação e distribuição de videiras, transformação e a ligação dos produtores aos mercados. Estes programas cobriram a maior parte do Quênia, mas em particular a Costa, vale do Rift, Nyanza e províncias Orientais.

Mais de 2.660 famílias, incluindo as mais vulneráveis, beneficiaram de batata doce cultivada para comer como legumes frescos e produto processado. Tradicionalmente considerado como cultura de mulheres, as batatas doces deram um importante contributo para a melhoria da vida das mulheres, tanto como um alimento e como cultura de rendimento. A comercialização completa é actualmente feita através da promoção nas zonas urbanas, com uma cadeia de valor dos produtores através de comerciantes, grossistas e retalhistas/revendedores aos consumidores, lentamente sendo estabelecida.

Contexto inicial. A batata doce é a terceira raiz mais importante no Quênia, depois de batata e mandioca. Por muitos anos foi cultivada apenas para a subsistência, sobretudo em tempos em que o grão principal era fornecido em quantidades pequenas. No entanto, a crescente dependência de grãos desde a década de 1980 resultou em um declínio da produção da batata doce, com consequências negativas para a segurança alimentar. Uma iniciativa do governo em 2004, que deu atenção às raízes e tubérculos, resultou num aumento modesto na produção da batata doce (GoK, 2004). Com atributos de segurança alimentar e de saúde sendo reconhecidos, variedades da Batata Doce de Polpa Alaranjada (BDPA) têm sido particularmente favorecidas para o desenvolvimento na última década.

Há mais de 2000 variedades de batata doce cultivadas no país, com vários atributos e em vários níveis de produção e utilização.

Desafios iniciais. O desenvolvimento e a utilização de BDPA enfrentaram uma série de desafios, incluindo os seguintes:

- Batata doce sendo considerada uma 'cultura da mulher' com promoção nem sempre recebida com entusiasmo que deveria merecer, especialmente do público masculino
- Negligência da criação de sensibilização e conscientização do valor nutricional da batata doce
- BDPA com seu conteúdo elevado de beta-caroteno tem um baixo teor de matéria seca do que as variedades tradicionais. Infelizmente os consumidores do Quênia

¹ Fonte:

Agricultural Innovation in Sub-Saharan Africa: Experiences from Multiple-Stakeholder Approaches. AA Adekunle, J Ellis-Jones, I Ajibefun, RA Nyikal, S Bangali, O Fatunbi and A Ange. Forum for Agricultural Research in Africa, 12 Anmeda Street, Roman Ridge, PMB CT 173, Accra, Ghana. 2012.

http://www.fara-africa.org/media/uploads/library/docs/fara_publications/agrl_innovations_in_ssa.pdf

preferem variedades com teor elevado de matéria seca. Isto significava uma baixa inicial na procura de BDPA

- Uma vez que a batata doce é propagada vegetativamente de videiras, garantir o abastecimento regular de material de plantio saudável da BDPA em quantidades significativas exige medidas especiais. As variedades BDPA são de maturação precoce e suas vinhas são de curta duração, portanto, um desafio para a disponibilidade de material de plantio.

Estímulos de inovação. Fome oculta e deficiências de nutrientes provocaram crescente interesse em BDPA, entre outras fontes de micronutrientes densa. Em vez de dependência contínua de suplementos de micronutrientes, que muitas pessoas não poderiam pagar ou aceder, a Harvest Plus, uma aliança global das instituições de investigação, financiou projectos que exploraram bio-fortificação, e BDPA foi identificado como uma rica fonte de vitamina A.

Intervenções e papel dos beneficiários. Embora pesquisas sobre batata doce no Quénia por KARI (Instituto de pesquisas agrícolas do Quénia) e o Centro Internacional de batata (CIP), com seus parceiros a nível mundial existam há mais de 20 anos, a pesquisa principalmente sobre multiplicação e divulgação da BDPA ocorreram somente nos últimos dez anos. O trabalho envolveu a aquisição de material inicial de plantio, identificação de terras apropriadas para reprodução, actividades de reprodução para o teor de nutrientes, rendimento, resistência, gosto e doenças e pragas e iniciativas de divulgação. Outros interessados na intervenção são ONGs que ofereceram apoio a projectos de produção e utilização, bem como organizações de produtores e consumidores, nomeadamente Kilimo Trust, Acção da Batata Doce para a Segurança Alimentar e Saúde (SASHA), Pesquisa Comunitária em Iniciativas Ambientais e de Desenvolvimento (CREADIS), Rural Energy Food Supply Organization (REFSO), Appropriate Rural Development Agriculture Program (ARDAP), Majasio Human Development, (MAHUDE) e a Farm Concern International.

Diferentes beneficiários ao longo da cadeia de valor do produto BDPA incluem agricultores, multiplicadores de sementes, comerciantes do mercado, os agentes de extensão, processadores, mídia e organizações baseadas na Comunidade. A promoção da batata doce agora ocorre em todo o país, com mais intensidade no Oeste do Quénia. KARI e CIP continuam a realizar pesquisas no desenvolvimento de novas variedades, para obter combinações de matéria seca, beta-caroteno, resistência da doença e pragas com atributos apropriados de rendimento e sabor. A Mama SASHA Project (2009–14), uma componente de actividades de batata doce da CIP, faz a ligação entre a saúde e a agricultura, destinados à mulheres que necessitam de cuidados pré-natais. Essas mulheres obtêm vales em clínicas para a obtenção de material de plantio da batata doce. Os vales são trocados com agricultores por um pacote de seis kilogramas de videira da batata doce. Os agricultores são então reembolsados por cerca de dois dólares para cada pacote de seis kg distribuído. Nos primeiros quatro meses de distribuição, 836 mulheres receberam vales de quatro centros de saúde, com mais de 500 vales sendo referentes a pacotes iniciais de videira. Visitas de acompanhamento a famílias de 216 mulheres verificaram que 81 por cento delas tinha plantado as videiras (DONATA, 2011). A difusão de novas tecnologias agrícolas em África (DONATA), uma rede apoiada pela FARA reforçando a absorção e a adopção das tecnologias BDPA, no Quénia Etiópia, Ruanda, Tanzânia e Uganda, utiliza uma abordagem IP desde 2008. Dois IPs foram formados cada um com sua própria estrutura institucional para apoiar o processo de massificação (DONATA, 2011).

Uma ONG, a Farm Concern International iniciou a promoção da batata doce em lojas de

mantimentos de Nairobi para ajudar o desenvolvimento do mercado urbano para a BDPA.

O sector público, sector privado, ONGs e grupos de agricultores todos desempenharam papéis-chave no sucesso da BDPA incluindo o seguinte:

- Aprovação e financiamento pelo sector público da agenda de pesquisa e desenvolvimento de vários intervenientes e no registo dos esforços das ONGs
- KARI e CIP disseminando o esforço da pesquisa no desenvolvimento da BDPA, ajuste de tecnologias e controle de qualidade
- O Ministério da Agricultura (MoA) e várias ONGs fazem parte das plataformas de inovação, no Oeste do Quênia com o MoA, sendo responsável pela difusão de tecnologia e massificação nas plataformas de inovação
- Agricultores ligados através do projecto de SASHA fornecem material de plantio, embora a multiplicação comercial seja ainda um desafio
- Comerciantes privados compram a cultura onde comercialização tomou raiz, como no Kabondo em South Nyanza e Busia e Bungoma, nas províncias Orientais. Preocupação internacional também liga os comerciantes aos mercados.
- Várias indústrias domésticas processam a batata doce com a Busia Farmer's Training Institute, uma organização do governo, formando agricultores em muitos aspectos da utilização da batata doce
- O financiamento das empresas é por via de acordos privados, e não pelo Projecto SASHA cujos fundos adquirem materias de plantio para mães em fase pré-natal
- O transporte é organizado pelos comerciantes privados, que também se dedicam a no marketing e informações sobre mercados
- ONGs como CREADIS, REFISO, ARDAP e MAHUDE tem sido envolvidas na coordenação das actividades e mobilização de grupos comunitários, documentação de actividades e resultados, coordenação da multiplicação de material de plantio e processamento pós-colheita
- Representantes de grupos asseguram os seus interesses nas plataformas de inovação.

Realizações. Muitos beneficiários estão agora envolvidos com a batata doce. Há mais de 2000 variedades cultivadas com diferentes atributos, e trabalhos de pesquisa continuam. A rede DONATA deu um contributo importante na multiplicação de material de plantio, formação em actividades de produção, utilização e promoção. Cerca de 880 agricultores participaram diretamente na multiplicação e distribuição de material de plantio e até o final de 2010; cerca de 2660 usuários finais receberam material de plantio. O projecto treinou 48 formadores na Agronomia da BDPA e multiplicação de videiras da BDPA e 37 formadores para processamento pós-colheita. Os instrutores treinados chegaram a um total de 653 agricultores (550 agricultores em Agronomia), processamento pós-colheita (71) competências e negócio (32). O projecto também treinou 24 agentes de extensão de MoA em habilidades de negócios.

Um processador da BDPA (Mukunya, 2011) indica que um mercado finalmente foi estabelecido e de acordo com um representante de agricultores (Agri-Hub Quênia, 2011) há aproximadamente 7000 fazendas de famílias em Nyanza Sul produzindo variedades locais e estarão disposto a produzir mais se tiverem assegurados contratos com mercados. Os agricultores organizaram-se em cerca de 40 grupos de produtores com foruns de

cooperativas de comercialização. A área produz mais de 50 por cento da batata doce do país e, portanto, um potencial fornecedor para o mercado emergente.

As realizações dos esforços de pesquisa e desenvolvimento são reconhecidas, mas a principal razão para o desenvolvimento da BDPA, a contribuição do atributo de saúde de beta-caroteno é ainda desconhecida. Muitos usuários de farinha BDPA incluindo casas que cuidam de portadores de HIV/AIDS indicam resultados positivos, embora isso ainda tenha que ser estudado cientificamente.

Desafios emergentes ou não resolvidos. A procura de BDPA supera agora a oferta: "Nós temos vindo a vender a farinha de BDPA há alguns anos e de repente, os agricultores não estão encontrando variedades suficientemente interessantes (para seus bolsos) e assim do mesmo jeito que o mercado parece maduro para o crescimento, a raiz está longe de ser encontrada" (Mukunya, 2011). A comercialização da batata doce continua na fase intermediária, onde os fornecedores, comerciantes e consumidores ainda não estabeleceram uma cadeia sustentável de valor, apesar de várias iniciativas sobre a cultura no país.

Tentativas de desenvolver variedades resistentes ao gorgulho de batata ainda não foram bem sucedidas. A mitigação de danos do gorgulho inclui utilização de variedades de curta-estação e armazenamento mais profundo das raízes.

Lições aprendidas. A produção da BDPA ou outros produtos cultivados por pequenos agricultores que participam nas iniciativas do grupo podem ser bem sucedidos se houver contratos com mercados para assegurar a estabilidade para uma produção crescente. A produção também requer apoio para criação, produção e utilização. O maior envolvimento das actividades de pesquisa de nutrição pode ter contribuído mais para o actual sucesso.

Fonte:

Agricultural Innovation in Sub-Saharan Africa: Experiences from Multiple-Stakeholder Approaches. AA Adekunle, J Ellis-Jones, I Ajibefun, RA Nyikal, S Bangali, O Fatunbi and A Ange. Forum for Agricultural Research in Africa, 12 Anmeda Street, Roman Ridge, PMB CT 173, Accra, Ghana. 2012.

http://www.fara-africa.org/media/uploads/library/docs/fara_publications/agrl_innovations_in_ssa.pdf

Exercício 11. Ficha de Trabalho
Identificando a implementação de requisitos num estudo de caso acima.

PARTE A. (a) Lista de requisitos	PARTE A. (b) 2 requisitos chave	PARTE A. (c) porque 2 requisitos são importantes ?	PARTE B. (e) 2 Lições aprendidas importantes.	PARTE B (f) 2 implicações	PARTE B (como lidar com elas?

SESSÃO 12

Conceitos de monitoria e avaliação Desenho de uma teoria de mudança ou “theory of change” (ToC) e o quadro de M&A do projecto

Instruções para Facilitadores

TEMPO DE DURAÇÃO

Apresentação e Exercício: 4 horas

Intervalo para chá e café: 15 minutos

OBJECTIVOS

No final desta sessão, os participantes serão capazes de fazer o seguinte:

- Discutir os conceitos de monitoria e avaliação.
- Descrever a principal utilidade da M&A
- Fazer distinção entre monitoria e avaliação.
- Listar as actividades relacionadas com o processo de monitoria
- Identificar indicadores de produtos, resultados, e impactos, baseado no caso de estudo sobre “Pesquisa & Desenvolvimento da Batata Doce de Polpa Alaranjada”
- Analisar as abordagens de avaliação e monitoria do desempenho
- Desenvolver a teoria de mudança (ToC)

Use o PowerPoint para apresentar os objectivos da presente sessão. Distribua o resumo do PowerPoint e o resumo da apresentação (material de apoio 4.12.1 e 4.12.4).

PROCEDIMENTO

Estratégia de aprendizagem ou técnicas de facilitação: apresentação, trabalho em grupo interdisciplinar e discussão em plenário..

EXERCÍCIO 12 APRESENTAÇÃO

Parte A. Definindo Monitoria e Avaliação (1 hora 30 minutos)

Fase 1. Trabalho de grupo (30 minutos)

(experiência) Antes da apresentação, convide os participantes a formarem os mesmos grupos que trabalharam com o Caso de Estudo de Quênia e peça-lhes para elegerem um relator, para implementarem as tarefas listadas no exercício 12, material de apoio 4.12.3. Eles discutirão as questões e o relator escreverá os resultados da discussão num álbum gigante. As questões são as seguintes. (1) o que eles entendem por *monitoria*? (2) o que eles entendem por *avaliação*? (3) *liste algumas funções de M&A* (4) *por que M&A tende fracassar em seus objectivos?*

Fase 2. Apresentação e discussão (30 minutos)

(processo generalização) Quando os participantes completarem este primeiro exercício preliminar de “aquecimento” de conceitos, convide os relatores para apresentarem os resultados da discussão dos grupos em plenário.

(generalização) Lembre-se de destacar que os termos *monitoria e avaliação* são usados em diferentes maneiras. Lembre-se também de dizer aos participantes que estes conceitos já foram discutidos durante a sessão 3 do volume 1 do kit para aprendizagem (gestão do ciclo do projecto). Então, inicie sua apresentação

Phase 3. PowerPoint Presentation (30 minutes)

(experiência) Faça uma breve apresentação. Use o PowerPoint de 4.12.4 to 4.12.21 e destaque os conceitos de M&A, principais usos de M&A, M&A em ciclo de gestão, e relacionamento entre monitoria e avaliação, etc. PowerPoints estão disponíveis para apoiar sua apresentação. Ao final da apresentação, pergunte aos participantes se eles precisam de alguma clarificação

EXERCÍCIO 12

Parte B. Desenvolvendo a Teoria de Mudança (ToC) (2 horas 30 minutos)

Fase 1. Apresentação em PowerPoint (30 minutos)

(experiência) Faça uma breve apresentação dos conceitos de teoria de mudança ou “theory of change” (ToC). Use os PowerPoint de 4.12.22 a 4.12.30. Faça esta apresentação com demonstrações práticas usando o resultado do exercício “desenvolvendo estratégias” que foi realizado na sessão 4, exercício 4b

Fase 2. Trabalho de grupo (60 minutos)

(experiência) Convide cada grupo para trabalhar no caso de estudo de Quénia intitulado “Pesquisa e desenvolvimento de batata doce de polpa alaranjada”.

(experiência, generalização) Peça aos participantes para retornarem às suas respectivas “árvores de objectivos” que ainda estão exibidas, isto é, estão em exposição nas paredes da sala do evento, para :

- (i) *Mostrar o fluxo dos resultados usando setas.*
- (ii) *Identificar pressupostos e riscos nas árvores de objectivos*

(experiência, generalização) No final desta fase, os grupos terão exercitados o desenvolvimento da teoria de mudanças ou “theory of change” (ToC) que é uma alternativa visual e mais detalhada do que o quadro lógico ou “Logical framework”

Fase 3. Apresentação em PowerPoint (10 minutes)

(experiência) Use o PowerPoint 4.12.31 para reforçar os benefícios da teoria de mudança ou “theory of change.” Ao final, pergunte aos participantes se eles necessitam de mais explicações ou se eles tem questões para clarificações.

Fase 4. Apresentação e discussão (30 minutes)

(generalização aplicação) Convide os relatores de cada grupo para apresentarem os resultados do exercício de grupo para a audiência. Após ouvirem todos os resultados dos grupos, peça alguns voluntários para apresentarem importantes lições apreendidas

(aplicação) No final deste exercício, peça a alguns participantes para expressarem *como eles planeam implementar (listar acções claras) esta questão de melhorar a qualidade do desenho de um plano para M&A dentro das organizações onde trabalham?*

Anote as acções num álbum gigante/flip chart (em frente à audiência) e faça alguns comentários sobre as acções (em termos de eficiência e eficácia da acções propostas), sugira atitudes apropriadas de como lidar com possíveis resistências, etc. Termine com o resumo de suas observações *não se esquecendo de dar alguns feedback positivos para reforço* e encerre a sessão..

ENCERRAMENTO

Encerramento (5 minutos)

(aplicação) Pergunte aos participantes por exemplo, ‘O que vocês farão diferente em seus trabalhos, como resultado daquilo que vocês apreenderam nesta sessão?’

Como vocês descreveriam o grau de aceitação desta nova aprendizagem entre os seus pares em suas organizações.

Peça a alguns voluntários para responderem a estas questões para aumentar o nível de interesse e aprendizagem desta sessão.

Faça uma transição para a próxima sessão.

Sessão 12

Apresentação em PowerPoint

Gendarização da Planificação, Implementação e Monitoria & Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada Volume 4 – Sessão Doze Parte A. O que é Monitoria e Avaliação? Parte B. Desenvolver Teoria de Mudança para projecto 4.12.1 Adapted from IFPRI-IGNAR-AROSF	Objectivos Volume 4 – Sessão Doze ▪ Discutir conceitos de monitoria e avaliação (M&A) ▪ Descrever o maior uso de M&A ▪ Distinguir os processos de M&A 4.12.2 Adapted from IFPRI-IGNAR-AROSF
Objectivos Volume 4 – Sessão Doze (cont.) ▪ Listar actividades relacionadas com o processo de monitoria ▪ Analisar abordagens de monitoria e avaliação de desempenho ▪ Desenvolver a Teoria de Mudança (ToC) 4.12.3 Adapted from IFPRI-IGNAR-AROSF	Gendarização da Planificação, Implementação e M&A do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada Parte A. O que é Monitoria e Avaliação? 4.12.4 Adapted from IFPRI-IGNAR-AROSF
Conceitos de Monitoria e Avaliação Monitoria é um processo sistemático de levantar (colectar), analisar, e usar a informação • para propósito de gerir (gerenciar) e tomar decisões • que acompanham a implementação de uma actividade, projecto ou programa. 4.12.5 Adapted from IFPRI-IGNAR-AROSF	Conceitos de Monitoria e Avaliação (cont.) Metas da Monitoria: a) assegurar que os insumos, horários de trabalho e resultados estejam procedendo de acordo com o plano (isto é, a implementação está em progresso) b) prover um registo do uso do insumo, das actividades, e resultados e c) alertar os desvios dos resultados esperados 4.12.6 Adapted from IFPRI-IGNAR-AROSF

Conceitos de Monitoria e Avaliação (cont.)

Avaliação é

- um processo sistemático de levantar (colectar), analisar informação que determina até que ponto o projecto ou programa alcançou as suas metas e objectivos determinados previamente.

4.12.7 Adapted from IFPRI-GNAR-AROSF

Conceitos de Monitoria e Avaliação

Avaliação:

É uma apreciação periódica para explicar os resultados e impactos de uma iniciativa (projecto, programa etc):

- Avalia relevância, eficiência, impacto, sustentabilidade e eficácia dos resultados alcançados em relação ao objectivo

4.12.8 Adapted from IFPRI-GNAR-AROSF

Conceitos de Relevância e Eficácia

- Relevância** se refere ao quanto os resultados são apropriados em relação ao objectivo.
- Eficácia** se refere ao nível/grau que o objectivo foi alcançado.

4.12.9 Adapted from IFPRI-GNAR-AROSF

Conceitos de Eficiência e Impacto

- Eficiência** se refere a eficácia do custo das actividades entregáveis (para alcançar) os resultados esperados.
- Impacto** avalia o valor do objectivo alcançado em relação à meta.
Refere-se ao efeito do projecto em um ambiente maior, mais amplo, e sua contribuição para alcançar a meta total/global

4.12.10 Adapted from IFPRI-GNAR-AROSF

Principais usos da M&A

- Monitora a utilização de recursos
- Verifica (controla) o progresso do processo de implementação e entrega (ou alcance) dos resultados
- Influencia a decisão de futuros apoios ou suportes financeiros

- Dentro deste grupo de razões para implementar M&A, dois maiores usos são: **responsabilidade e tomada de decisão**

4.12.11 Adapted from IFPRI-GNAR-AROSF

Dois principais usos de M&A

Responsabilidade	Tomada de decisão
Relatórios de rotina	Melhorar implementação
Avaliar relevância	Revisão periódica
Avaliar impacto	Melhorar planeamento

4.12.12 Adapted from IFPRI-GNAR-AROSF

Responsabilidade

- Refere-se à atitude do indivíduo ou da organização para utilizar os recursos com integridade e apropriadamente
- Responsabilidade requer registar o uso de recursos e actividades em relatórios periódicos
- Existe uma demanda crescente (das partes interessadas) de mais e melhores evidências de resultados e impactos dos projectos

4.12.13

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Mecanismos de Monitoria

- Um projecto é implementado e monitorado com base nos planos e resultados esperados, para facilitar o acompanhamento de circunstâncias que podem mudar seu progresso.
 - *As revisões anuais de projectos e programas e revisões realizadas na metade do período de duração do projecto - são mecanismos muito úteis - para uma avaliação regular e facilitar tomadas de decisão.*

4.12.14

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Abordagens para monitoria de desempenho de projecto

Monitoria Interna:

- auto-avaliação contínua: parceiros do projecto têm a responsabilidade de empreenderem a monitoria de desempenho do projecto e registarem os resultados em relatórios
- acordo da monitoria é alcançado com base numa avaliação básica (baseline) do projecto, e indica quem é o responsável por este processo.

4.12.15

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Abordagens para monitoria de desempenho de projecto (cont.)

Monitoria Externa:

- contrata-se um monitor externo para, independentemente, acompanhar a trajectória de implementação e escrever um relatório do desempenho do projecto
- frequentemente este monitor externo do projecto dá informações sobre seu trabalho a um comité.

4.12.16

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Abordagens para monitoria de desempenho de projecto (cont.)

Monitoria Externa:

Este tipo de monitoria é frequentemente usado para projectos grandes e complexos

- O monitor revisa o documento da avaliação básica (baseline) do projecto, a narrativa e os relatórios financeiros e informações do desempenho do projecto; encarrega-se das visitas de campo; e participa de reuniões do comité responsável pela gestão do projecto.

4.12.17

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Seleccionando a abordagem da monitoria

É importante seleccionar a abordagem da monitoria que seja:

- eficaz nos custos
- apropriada
- que reflita as necessidades de todas as partes interessadas para obter informação sobre o desempenho do projecto em tempo hábil

4.12.18

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Avaliação é um instrumento de gestão e responsabilidade

Avaliação deve:

- promover aprendizagem dentro da organização através de destacar lições e questões e
- contribuir para aumentar a responsabilidade dos gestores e transparência, incluindo emissão de relatórios para órgãos do governo e outras partes interessadas

4.12.19

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARODF

Dez factores que melhoram a M&A

1. Focalizar directamente nas necessidades de gestão e responsabilidade
2. Evitar objectivos de M&A muito ambiciosos
3. Considerar M&A como um processo que integra planificação, implementação e tomada de decisão; e não como simples séries de actividades desconectadas

4.12.20

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARODF

Dez factores que melhoram a M&A (cont.)

4. Atribuir responsabilidades para M&A e acções de acompanhamento destes processos
5. Informar à organização, em todos os níveis, gestores e funcionários, os objectivos, princípios e utilidade da M&A
6. Planear um sistema de M&A que seja adequado com as necessidades e recursos do projecto
7. Usar métodos simples e práticos para minimizar tempo, custos e trabalho burocrático

4.12.21

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARODF

Dez factores que melhoram a M&A (cont.)

8. Planear conjuntamente com partes interessadas (incluindo doadores) e coordenar implementação e informação através de relatórios que satisfaçam às necessidades mútuas.
9. Resumir os resultados da M&A para os gestores e apresentar opções para futuras acções
10. Prover informação em tempo hábil para contribuir para tomadas de decisão

Muito obrigada/o!

4.12.22

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARODF

Gendarização da Planificação, Implementação e M&A do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada

Parte B. Desenvolver teoria de mudança para um projecto

4.12.23

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARODF

O que é uma Teoria de Mudança?

Uma teoria de mudança é a descrição de uma iniciativa de mudança social que mostra como mudanças iniciais se relacionam com mudanças intermediárias e, então, com uma mudança de longo prazo.

Uma teoria de mudança ("um mapa para mudança", "uma trilha de mudança") define e mostra com clareza (explicitamente) como as pessoas pensam que as mudanças acontecem e quais os pressupostos críticos que acompanham esta mudança percebida. É uma maneira de activar uma pré-visão estratégica.

4.12.24

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARODF

O que envolve uma teoria de mudança?

- Teoria de mudança é um processo de reflexão contínua para explorar mudança e como esta mudança acontece – e o que esta mudança significa para a parte que nós representamos num contexto particular, num sector e/ ou num grupo de pessoas.
- Teoria da mudança situa um programa/projecto dentro de uma análise mais ampla de como a mudança acontece.

4.12.25

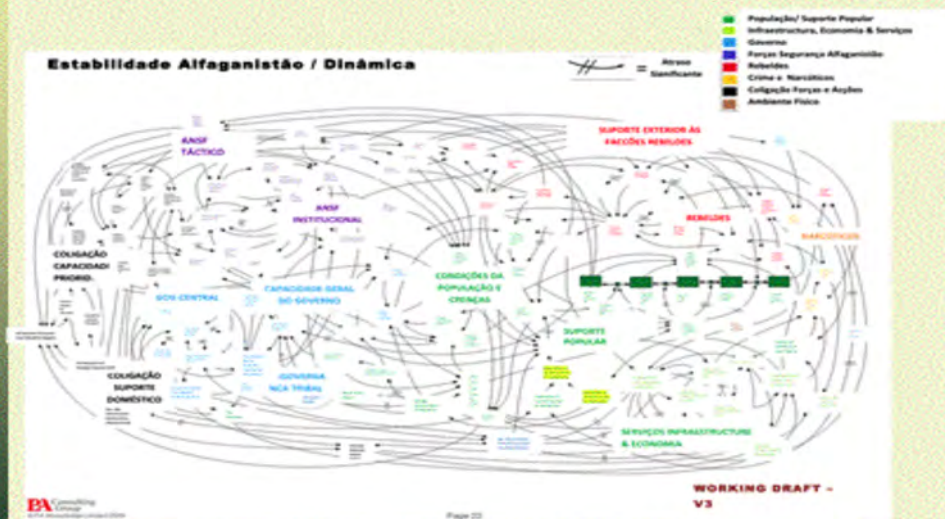
Adapted from IFPRI-SNAR-ARCSF

O que envolve uma teoria de mudança? (cont.)

- Teoria de mudança reconhece a complexidade da mudança: o sistema mais amplo e os actores que influenciam mudança
- Teoria da mudança apresenta-se em forma de diagrama ou esquema acompanhada de um resumo narrativo

4.12.26

Adapted from IFPRI-SNAR-ARCSF



4.12.27

Adapted from IFPRI-SNAR-ARCSF

Como identificar uma mudança?

- Nós todos temos diferentes teorias sobre como a mudança acontece:
 - de experiência pessoal ou de um trabalho de campo (forma indutiva, provocada)
 - da ciência, pesquisa, literatura académica (forma dedutiva)
 - de usuários com intenção de mudar (abordagem do usuário focal) para produzir a teoria de mudança deles

4.12.28

Adapted from IFPRI-SNAR-ARCSF

Como identificar uma mudança?

- Questões básicas que temos de perguntar:
 - Como nós medimos sucesso?
 - Como (será que saberemos?) este sucesso aconteceu?
 - Quais mudanças ocorreram? E como elas estão relacionadas? Quais os pressupostos que nós fazemos?

4.12.29

Adapted from IFPRI-SNAR-ARCSF

Como descrever a Teoria da Mudança (ToC)?

- É apresentada *visualmente* como uma *narrativa*, e em maneiras variadas. Visual (= esqueleto) sozinho não é suficiente: as histórias que as pessoas contam farão explícitas as teorias de causas subjacentes das pessoas sobre como a mudança acontece.
- Uma teoria de mudança desenvolvida completamente expressará mais claramente a sequência na qual impactos poderão acontecer, como resultados iniciais e intermediários conduziram resultados/impactos de longo prazo, e como eles se conectam uns com os outros.

4.12.30

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Passos para desenvolver uma Teoria de Mudança (ToC)

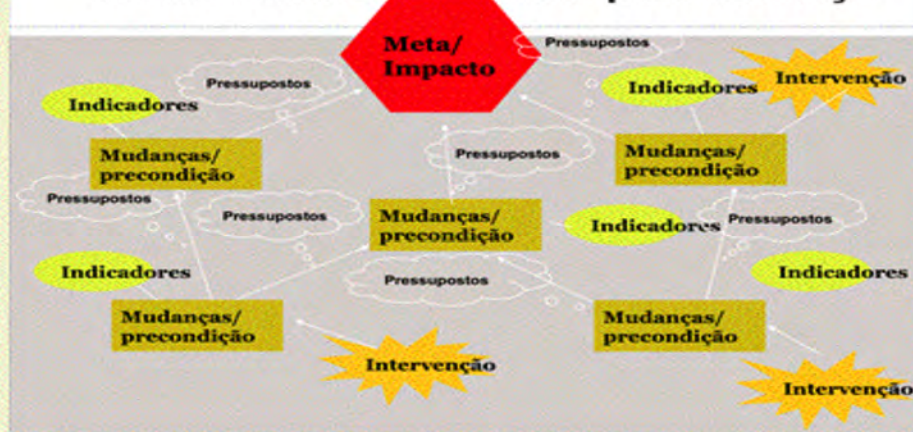
- Passo 1.** Identificar os impactos de longo prazo(ToC)
- Passo 2.** Desenvolver uma trilha de mudança (ToC)
- Passo 3.** Definir intervenções ou actividades principais (ToA)
- Passo 4.** Articular pressupostos e riscos(ToC)

Nota: Existem muitas maneiras de desenvolver ToC. O mais importante é pensar além dos modelos lineares de causa e efeito e pressupostos superficiais subjacentes. Nós adaptaremos isto dentro dos próximos passos.

4.11.31

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Teoria de Mudança – Trilha para Mudança



4.12.32

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Mapa dos resultados da Teoria de Mudança para cada sub-objectivo da Estratégia de Advocacia



4.12.33

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Benefícios de uma Teoria de Mudança (ToC)

- ToC pode servir de *base para planificação estratégica*
- Pode ser usada para gestão e *tomadas de decisão como um projecto ou programa desenvolve e progride.*
- Pode revelar o que deve ser avaliado e quando e como e como esta informação pode ser usada para adaptar uma gestão

4.12.34

Adapted from IFPR-IGNAR-ARQSP

Benefícios de uma ToC (cont.)

- A metodologia da teoria de mudança ajudará também identificar a maneira que pessoas, organizações e situações mudam, como um resultado das actividades ou serviços, ajudando a desenvolver modelos de boa prática.

4.12.35

Adapted from IFPR-IGNAR-ARQSP

Muito obrigada/o!

4.12.36

Adapted from IFPR-IGNAR-ARQSP

Conceitos de monitoria e avaliação (M&A) de projectos²

(Resumo da apresentação)

Introdução

Os termos “monitoria e avaliação” são usados em muitas maneiras diferentes. Esses conceitos já foram analisados na sessão 2 (gestão do ciclo de projecto). No entanto, é importante salientar que a monitoria e avaliação (M&A) é parte de uma observação contínua, recolha de informação, supervisão e avaliação. Assim, a M&A está intimamente ligada aos resultados da avaliação de necessidades e ao subsequente processo de planificação de implementação do projecto. No entanto, mais importante, a M&A é essencialmente uma parte integrante da implementação do projecto, elaboração de relatórios, aprendendo da experiência e demonstração de resultados do projecto e benefícios para aqueles que financiam e apoiam projectos agrícolas.

Conceitos de M&A

- Monitoria é um processo sistemático de recolha, análise e uso de informações para efeitos de gestão e tomada de decisão que acompanha a implementação de uma acção, projecto ou programa. A sua finalidade é garantir que recursos, planos de trabalho e resultados tenham um progresso de acordo com o planificado (em outras palavras, que a implementação está em curso), (b) fornecer um registro do uso de recursos, actividades e resultados e (c) para alertar sobre desvios em relação aos resultados esperados.
- A avaliação é um processo sistemático de colecta e análise de informação que determina em que medida uma acção, projecto ou programa alcançou as metas e objectivos definidos. É uma avaliação periódica para explicar os resultados e as consequências de uma acção: avalia a pertinência, eficiência, sustentabilidade e eficácia dos resultados alcançados em relação a finalidade/ganho. Os resultados da avaliação alimentam o processo de avaliação do impacto.

Relevância refere-se a adequação dos resultados relativamente às finalidades.

Eficácia refere-se ao grau a que a finalidade foi atingida por via dos resultados alcançados.

Eficiência se refere à relação custo-benefício das actividades no alcance dos resultados esperados.

Impacto avalia o valor da finalidade alcançado em relação a meta. Refere-se ao efeito do projecto no ambiente em geral e a sua contribuição para o objectivo global do projecto.

Principal utilidade da M&A

Organizações, programas, projectos ou actividades são monitoradas ou avaliadas por vários motivos: para controlar o uso de recursos, para verificar o progresso no alcance dos resultados esperados, para avaliar o valor dos resultados alcançados e decidir sobre apoios futuros.

Dentro deste grupo de razões para fazer M&A, podem ser identificados dois usos principais: prestação de contas e tomada de decisão:

² Adaptado por RAC –CIP team in 2012 from FAO Document, 2011 and from ISNAR Learning module on Project Management Cycle: Planning, Monitoring and Evaluation, 1999

Principal utilidade da M&A

Prestação de Contas	Tomada de Decisão
• Relatórios Rotineiros • Avaliação do impacto	• Melhorar a implementação • Melhorar a planificação

Prestação de contas refere-se a responsabilidade de um indivíduo ou uma organização no uso adequado dos recursos. Requisitos de responsabilidade tradicionalmente são encontrados através de relatórios periódicos sobre o uso de recursos e actividades; no entanto, tem havido uma crescente procura de mais e melhores evidências dos resultados e impactos de projectos agrícolas.

M&A também é usado para ajudar na tomada de decisão durante os processos de planificação e implementação. *Tomada de decisão* refere-se ao processo de pensamento em identificar e seleccionar o decurso de acção entre várias alternativas. Reduz a incerteza pesando os pontos positivos e negativos de cada opção, facilitando assim a escolha da melhor opção.

- A prestação de contas e tomada de decisão devem estar ligados. Por exemplo, informações fornecidas por um cientista, ou uma organização para cumprir com o processo de prestação de contas pode ser usada por gestores ao alto nível para determinar futuros financiamentos para projectos.
- A prestação de contas também é parte da boa gestão dentro de uma organização. Gestores seniores exigem ao seu pessoal e aos gestores de projectos a prestação de contas dos recursos em uso.
- Um projecto em curso é supervisionado para garantir que o cronograma de recursos, actividades e resultados, sejam alcançados; e para permitir que os gestores corrigiam os problemas em tempo útil. Os sistemas de M&A devem responder tanto à prestação de contas como à tomadas de decisão.

Relatórios de rotina. As agências financeiras requerem que as organizações receptoras dos seus fundos façam uma utilização correcta dos seus fundos. Isso é feito através de relatórios periódicos de despesas e actividades que mostram que os fundos públicos são utilizados correctamente. É importante que as organizações mantenham um sistema de recolha de dados credível, armazenamento e processamento para ajudar os gestores a cumprirem com essas obrigações no sentido de custo-benefício.

Avaliação de impacto. Os governos e doadores estão a re-avaliar os seus investimentos na agricultura. Os contribuintes e os governos estão exigindo evidências dos seus benefícios. Satisfazer a procura dessa informação exige uma efectiva M&A que demonstra os benefícios de projectos agrícolas e a utilidade dos seus resultados para os decisores políticos, doadores, organizações de agricultores e outros grupos interessados.

Estudos de impacto são uma maneira de fornecer evidências convincentes de que projectos agrícolas foram um bom investimento no passado e que continuarão a ser um bom investimento no futuro. Estudos retrospectivos (ou avaliação posteriores) podem mostrar como os fundos públicos têm sido utilizados para a implementação de projectos e como os resultados do projecto têm sido usados por agricultores e outros clientes.

Melhorando a implementação. A monitoria ou avaliação em curso podem apoiar os gestores, advertindo-os, quando as actividades e seus resultados desviaram-se das

expectativas - quando poderão precisar de uma mão orientadora. Na gestão de projectos, grandes desvios entre os resultados e planos, muitas vezes significam que os planos devem ser revistos.

Revisão. Avaliações periódicas das actividades do projecto são úteis na determinação sobre se o objectivo do projecto continuam relevantes e suas estratégias continuam válidas. Revisões periódicas também podem ajudar a determinar o nível do progresso alcançado até à data para avaliar benefícios futuros. Esta informação pode ser usada pelos gestores de projectos para decidirem se a actividade deve continuar conforme planificado, se mudanças importantes devem ser feitas em relação às metas e planos do projecto ou se a actividade deve ser terminada. Estas considerações são muitas vezes tomadas em consulta com os comités de direcção ou gestão. A revisão técnica anual pode ser realizada e pode envolver técnicos internos e externos. Uma revisão intercalar de meio termo também pode ser realizada no contexto dos conteúdos e formato. Uma reunião de revisão tripartido final também deve ser incluída para examinar os resultados do projecto e decidir sobre eventual acompanhamento.

Melhorando a planificação. As avaliações fornecem informações exclusivas e relevantes sobre os processos de projecto e seus resultados. Por exemplo, as avaliações podem trazer idéias que podem ser usadas pelos gestores para melhorar a planificação e concepção de futuros programas, projectos e actividades do projecto. Por esse motivo, é útil estar preparado com os principais exercícios de planificação com uma avaliação cuidadosa de trabalhos anteriores, seus resultados e impacto. Aqui resultados referem-se aos produtos directos de projectos, tais como uma nova variedade, e impacto refere-se a ambos os efeitos do projecto a curto prazo (como a adopção de uma nova variedade) e para efeitos de longo prazo (como o aumento no rendimento, produção, renda e bem-estar social) resultante da adopção de uma nova variedade.

M&A num Ciclo de Gestão

Os processos de Monitoria e Avaliação em projectos agrícolas podem ser bem entendidos em relação a hierarquias dos processos de gestão e de tomada de decisões das organizações. O ciclo de gestão é útil para visualizar o ciclo da gestão de decisões que inicia com a avaliação das necessidades e planificação e continua com a implementação e termina com a revisão (Figura 4.3).

Durante a planificação, as necessidades dos agricultores e de outros usuários das tecnologias, devem ser avaliados, conjunto de metas, estratégias concebidas e planos preparados. Ex ante avaliações podem ser realizadas para avaliar as necessidades e avaliar as propostas de tópicos de pesquisa e estrutura.

Na fase de implementação, o projecto é realizado e monitorado em relação aos planos, resultados e alteração das circunstâncias. Programa de revisão anual e revisão intercalar do projecto, são instrumentos úteis para este tipo de avaliação.

Periodicamente é importante rever todos os aspectos da actividade do projecto, incluindo o da avaliação original das necessidades, metas, planos de projectos e propostas, processos de implementação e impactos (planificados e imprevistos) e resultados do projecto. Nesta fase, as decisões são tomadas para continuar as actividades de projecto conforme planificado, (b) para redesenhar as actividades do projecto, (c) para finalizá-lo, ou (d) para a buscar novas áreas de projecto. Esta avaliação, em seguida, alimenta a planificação no próximo ciclo.



Figura 4.3: O ciclo de gestão

Nesta fase é importante discutir a relação e as diferenças entre a monitoria e avaliação (Figura 4.4).

Monitoria:

- inclui um registo periódico, análise, relatórios e armazenamento de dados sobre indicadores-chave; a boa gestão assegura que todas essas quatro actividades sejam realizadas; também é importante desagregar os dados por sexo, idade ou outros factores que tenham sido identificados no projecto;
- geralmente exige a inclusão de **dados de base** (“baseline data”) na concepção do sistema de monitoria, particularmente para projectos de Fundos Consignados; Isto é essencial se a avaliação de impacto for a efectuar-se mais tarde.
- Primeiramente fornece informações sobre o progresso do projecto, sobre se uma actividade avança de acordo com o plano; essa informação é activamente usada pelos gestores de projectos.
- trata de **recursos** e **processos**, sendo este último extremamente importante em projectos altamente participativos, com fortes dimensões sócio-econômicas e culturais. No caso de um projecto de pesquisa "processos" significa como as prioridades estão definidas, quem participa na avaliação da pesquisa, programa de pesquisa e liderança do projecto, estrutura da gestão da pesquisa, etc.
- se as avaliações do “pós” ou avaliação de impacto estão para ser efectuadas mais tarde, o sistema de monitoria também fornecerá pelo menos alguma informação sobre indicadores sócio-econômicos para estes fins, novamente reflectindo informações colectadas em pesquisas iniciais de base (“baseline surveys”).

Monitoria de processos, essencial para projectos iterativos, orientada para o processo, geralmente compreende relatórios narrativos de discussões formais e informais, entrevistas, reuniões do Comitê directivo, etc., que tanto reforçam as actividades em curso

ou resultam em alterações de concepção de projecto (por exemplo, actividades, foco, alcance, profundidade, prazos) e/ou implementação (por exemplo, abordagem, sistemas de gestão, prestação de serviços). É importante documentar esses processos em relatórios narrativos claros, particularmente porque os gestores de projectos e os principais beneficiários mudam frequentemente durante o ciclo de vida do projecto. Este processo de documentar mudanças também facilita a identificação de lições aprendidas e melhores práticas.

A avaliação baseia-se em informações qualitativas e quantitativas, recolhidas através da monitoria e de outras fontes. Avaliações olham para a relevância, qualidade e eficácia e mesmo a adequação do plano propriamente dito. Avaliações resultam em um conjunto de recomendações, que podem resultar em correcções, encerramento do projecto ou idéias para projectos futuros. Avaliações contribuem para uma programação mais eficaz e institucional de aprendizagem quando as organizações tentam entender os motivos de sucessos e fracassos, e quando eles consideram as "lições aprendidas" seriamente.

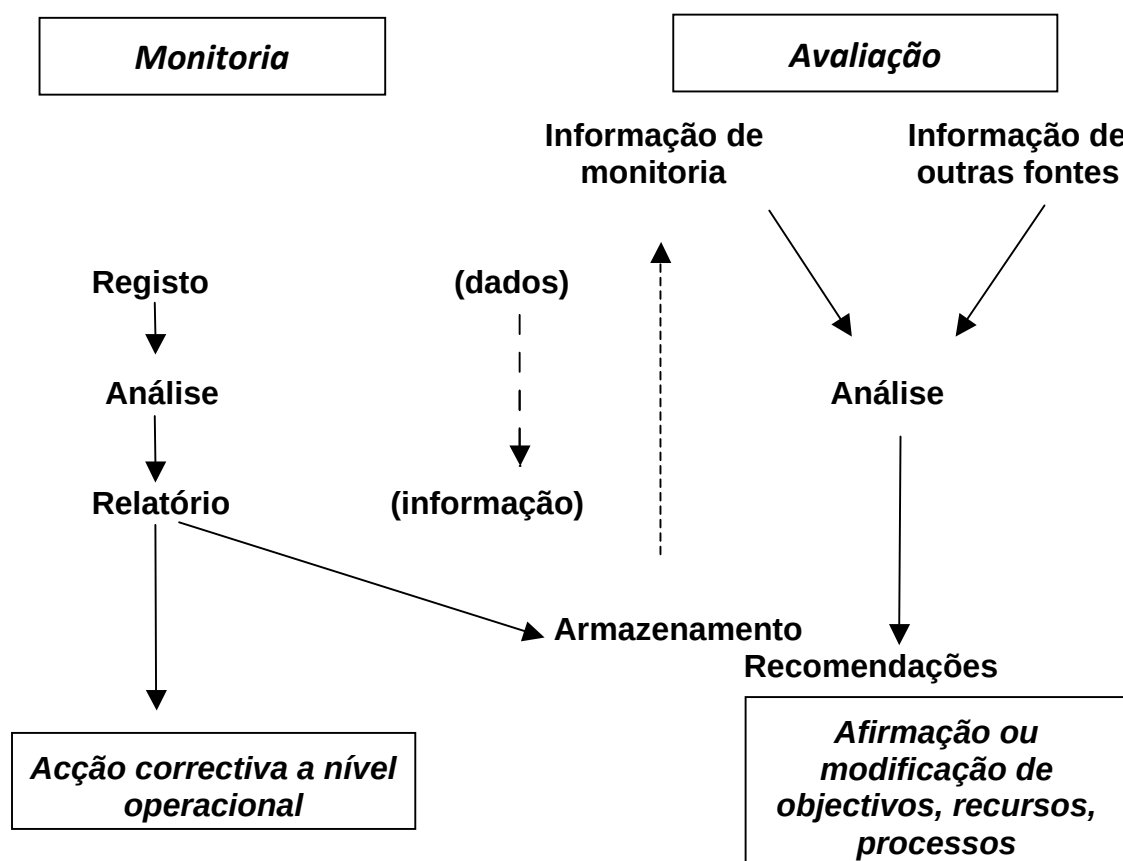


Figura 4.4: Relação da monitoria e avaliação³

Abordagens para o monitoramento de desempenho

Existem três abordagens básicas para a monitoria de desempenho com sistemas RBM. Todas as três atribuem responsabilidade global ao gestor do projecto ou programa.

³ De D. McLean, 1988. *Monitoring and evaluation in the management of agricultural research*. Working Paper no. 14. The Hague. ISNAR.

- **Monitoria interna:** Este é essencialmente um formulário de auto-avaliação contínua onde os parceiros nos resultados do projecto têm a capacidade e responsabilidade para realizar a monitoria de desempenho e elaboração de relatórios. O acordo é alcançado sobre a linha de base, fontes de informação, e quem é o responsável.
- **Monitoria externa:** envolve a contratação de um monitor de projecto para, de forma independente, controlar e relatar sobre o desempenho, reportando frequentemente a um Comitê de projecto sempre que necessário. Essa opção é muitas vezes usada para projectos grandes, complexos. Geralmente, o monitor analisa os dados de base, a descrição do projecto e relatórios financeiros e informações de desempenho; realiza visitas de campo; e participa nas reuniões do Comitê de gestão.
- **Apoio externo:** esta abordagem combina as abordagens acima, com parceiros de alcance de resultados sendo responsáveis pela função da monitoria de desempenho, mas sendo apoiado por um assessor de desempenho que é contratado para rever a selecção de indicadores de desempenho; estratégias de recolha de informações, sistemas e instrumentos; e a validade e fiabilidade da informação produzida; para recomendar melhorias.

É importante seleccionar uma abordagem de monitoria que seja de custo-benefício, adequado e que reflecte todas as necessidades dos beneficiários para obter informações de desempenho atempadas. Alguns factores a considerar são a magnitude e complexidade do investimento; a experiência e a capacidade dos parceiros do projecto; o compromisso dos parceiros na auto-avaliação; o nível de risco externo; e o potencial de lições aprendidas que caso contrário estejam disponíveis.

Baseado nesta abordagem, o sistema a ser colocado deve ser desenvolvido tendo em conta o seguinte:

- Quem precisa das informações e para que?
- Quais são os meios mais simples possíveis de recolher os dados necessários? Poderão ser colectados de fontes existentes? Se não, poderão ser recolhidos a um custo razoável em relação a sua utilidade?
- Pode a informação ser armazenada num formato compatível com a de outras fontes, de forma a que as conclusões de actividades similares possam ser comparadas?

Avaliação

Historicamente, a avaliação tem sido um processo objectivo e independente, frequentemente realizada por uma equipe externa a gestão do projecto. Na prática actual, no entanto, muitas organizações buscam maneiras de preservar o carácter objectivo da avaliação enquanto procuram também envolver mais os beneficiários no processo.

A avaliação é um instrumento analítico para apoiar gestores de projectos a vários níveis, fornecendo-lhes uma avaliação aprofundada da relevância contínua, eficácia e eficiência do projecto. É baseado em informações qualitativas e quantitativas, recolhidas através da monitoria de outras fontes. Enquanto o controlo do avanço ou do progresso é feito segundo plano, avaliação avalia a adequação do plano, sua contínua relevância e maiores questões sobre resultados e impactos. Olha muitas vezes para processos e capacidade institucional.

Avaliações resultam em recomendações que são baseadas na análise concreta, e que fornecem soluções viáveis e opções para futuras decisões. Uma avaliação pode ser usada de maneiras diferentes e adaptada aos objectivos específicos e propósitos para:

- Selecção futura & desenho de projectos
- orientação & planos de trabalho de projectos
- extensão de projectos e novas fases
- identificação e correcção de problemas
- prestação de contas aos beneficiários (governos receptores, doadores, beneficiários nacionais/locais)
- cumprindo com os requisitos de doadores e de organizações

Em suma, Avaliação é um instrumento tanto de gestão como de prestação de contas.

A Avaliação deveria:

- catalisar melhorias na planificação global, selecção e concepção de programas;
- apoiar a tomada de decisões dos gestores para correcção no processo e execução melhorada;
- contribuir para as decisões de gestão sobre programas futuros (por exemplo, sua extensão, reorientação ou finalização);
- promover a aprendizagem organizacional, destacando lições e marcos; e
- contribuir para a melhoria da prestação de contas e transparência, incluindo relatórios para o governo e outros beneficiários.

Para garantir o seu uso eficaz, a avaliação deve ser integrada no programa geral e no processo de gestão do projecto a todos os níveis para que suas principais conclusões, lições e recomendações sejam usados na planificação e execução de programas.

Algumas lições da avaliação do programa

- O uso limitado de resultados é uma fraqueza significativa do sistema de M&A
- Não há "melhor" método de M&A; a combinação de métodos pode ser mais útil
- Para garantir o uso dos resultados os gestores devem estar envolvidos na M&A
- É fundamental desenhar processos de M&A para responder às necessidades de informação definidas
- Exercícios de avaliação de impacto longos são em geral de pouco valor prático para os tomadores de decisão

Dez factores-chave para melhorar M&A

1. Concentre-se nas necessidades-chaves de gestão e prestação de contas
2. Evite o excesso de objectivos ambiciosos de M&A.
3. Pense em M&A como um processo que integra a tomada de decisões, planificação e implementação e não um conjunto de actividades desconexas
4. Atribua responsabilidade para M&A e para acções de seguimento
5. Informe a todos os níveis de gestão e de pessoal, os propósitos, princípios e usos da M&A

6. Planifique um sistema de M&A que se adequa aos recursos e necessidades da organização
7. Conjuntamente planifique, coordene e facilite as actividades de M&A dos doadores para satisfazer seus requisitos e minimizar interrupções de projectos
8. Use métodos simples e práticos para minimizar o tempo, custo e burocracia
9. Forneça informações dentro de um período de tempo hábil para tomada de decisão
10. Resuma os resultados de M&A actuais para os gestores e apresente opções para a acção

Teoria de Mudança ou “Theory of Change” (ToC)

Especialistas de Desenvolvimento atribuem os fundamentos das teorias de mudança de Carol Weiss. Weiss (1995) quem definiu a teoria de mudança como uma forma de descrever o conjunto de hipóteses que explicam tanto as mini-etapas que levam à meta de longo prazo e as conexões entre a política ou as actividades do programa e os resultados que ocorrem em cada passo do caminho. Retolaza (2011:4), por outro lado define teoria de mudança como "uma abordagem do pensamento-acção que nos ajuda a identificar as etapas e condições que devem ocorrer no caminho para a mudança que queremos contribuir para acontecer". De acordo com Leeuw, estas teorias expressam uma lógica intervenção de uma política: acções políticas, através de investir os recursos destinados para a produção de resultados planeados através das quais resultados previstos em termos de bem-estar e progresso das pessoas são esperados para serem alcançados.

Portanto, uma teoria de mudança é a descrição de uma iniciativa de mudança social que mostra como mudanças precoces se relacionam com mudanças mais intermediárias e, em seguida, com as mudanças de longo prazo.

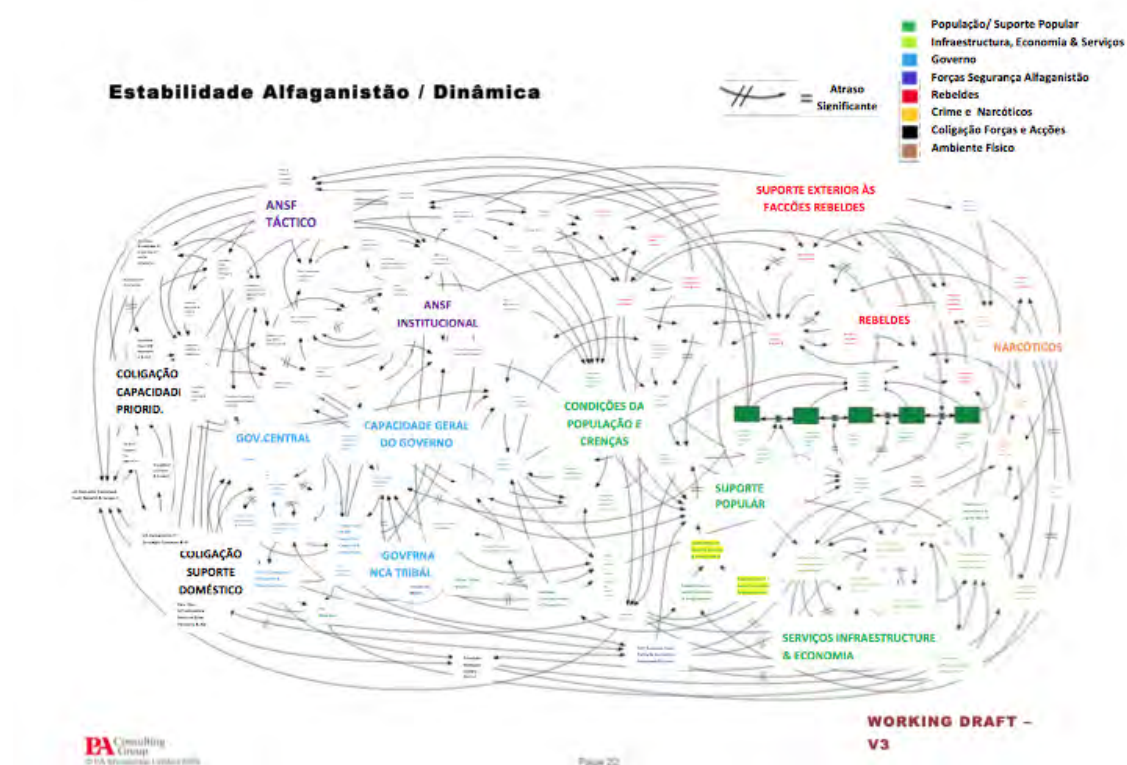
A teoria de mudança ('mapa do caminho para a mudança', 'trilha da mudança', 'mapa resultado') é definida como a explicitação de como as pessoas pensam que a mudança acontece e quais os pressupostos críticos que acompanham esta mudança percebida.

A teoria de mudança é uma forma de activar visão estratégica.

O que uma teoria de mudança envolve?

Teoria de mudança é um processo contínuo de reflexão para explorar a mudança e como isso acontece – e o que isso significa para a parte que jogamos em um contexto particular, o sector e / ou grupo de pessoas.

- Ela localiza um programa / projecto dentro de uma análise mais ampla de como a mudança acontece.
- Ela reconhece a complexidade da mudança: os sistemas mais amplos e actores que influenciam.
- É frequentemente apresentada em forma de diagrama com um sumário narrativo que acompanha.



Por que "as teorias de mudança"?

Todos nós temos diferentes teorias sobre como a mudança acontece:

- A partir de experiência pessoal / trabalho de campo (indutivo)
- Da ciência / investigação / literatura acadêmica (dedutivo)
- Dos usuários pretendidos (abordagem centrada no usuário) para produzir sua ToC
- Algumas perguntas básicas que temos de perguntar:
- Como podemos medir o sucesso?
- Como (nós saberemos como) este sucesso surgiu? Que mudanças ocorreram e como estas estão relacionadas? Que suposições nós fazemos?

Como localizar mudança?

Todos nós temos diferentes teorias sobre como a mudança acontece:

- A partir de experiência pessoal / trabalho de campo (indutivo)
- Da ciência / investigação / literatura acadêmica (dedutivo)
- Dos usuários pretendidos (abordagem centrada no usuário) para produzir seu ToC

Como localizar mudança?

É importante que sejamos capazes de localizar mudança no percurso de um projecto; se não formos capazes de fazer isso, então não podemos delinear o sucesso do fracasso; se não podemos ver o sucesso, não podemos comemorar e recompensá-lo; se não podemos recompensar o sucesso, podemos facilmente acabar incentivando a falha e, portanto, perder o apoio das partes interessadas (Osborne e Gaebler, 1992).

De uma perspectiva de ToC, três estruturas importantes devem estar no local para garantir

que um projecto seja capaz de localizar a mudança:

Desenvolver os indicadores de mudança: É importante que tenhamos *indicadores verificáveis* de mudança para cada condição em nosso caminho de mudança, de modo a ser capaz de apreciar as mudanças nas condições e os efeitos dessas mudanças sobre a população-alvo. Retolaza (2011:32) afirma que os indicadores de mudança referem-se à observação das condições estabelecidas na teoria de mudança e deve ajudar na compreensão do grau e forma como essas condições estão ocorrendo no ambiente.

Definir os indicadores de mudança: Na concepção do projecto, talvez seja fácil de desenvolver um indicador do que defini-lo. Essencialmente, os dois processos devem ser contestados e consultivos. Nós definimos indicadores de mudança para "entender melhor como ler o contexto, a fim de ver quais os efeitos que podemos perceber neste contexto, devido à nossa acção. Estes indicadores permitem-nos compreender melhor como as mudanças que realmente estão acontecendo (ou não) e qual é a nossa contribuição para aquela mudança ". Retolaza (2011:32). É também importante notar que a definição de um indicador não é estática, mas dinâmica ou seja, é determinada para avaliar como e quando a situação / condições mudar.

Acompanhamento e monitoria dos indicadores: Devemos fazer esforços deliberados para acompanhamento dos indicadores para verificar se eles foram cumpridos ou para documentar o estágio que se encontram. Isto inclui também os resultados não-pretendidos. O acompanhamento nos ajuda a "manter os olhos na bola". Na tentativa de localizar a mudança devemos nos perguntar: o conhecimento mudou na comunidade em geral, como resultado da intervenção? E isto aconteceu em relação às atitudes, habilidades e aos hábitos? E como nós podemos demonstrar objectivamente essas mudanças se definitivamente aconteceram?

Passos no desenvolvimento de uma teoria de mudança

- **Passo 1.** *Identificar os resultados a longo prazo (teoria de mudança)*
- **Passo 2.** *Desenvolver um caminho/trajectória de mudança (teoria de mudança)*
- **Passo 3.** *Definir intervenções / actividades principais (teoria de mudança)*
- **Passo 4.** *Articular pressupostos e riscos (teoria de mudança)*

Nota: Existem muitas maneiras de desenvolver uma teoria de mudança. Importante é pensar além dos modelos causais lineares e superficiais e suposições subjacentes. Nós adaptamos estes para as próximas etapas.



Quando usar uma teoria de mudança

Se você quiser:

- Entenda *o que se deve antecipar* em um (complexo) processo de mudança que você imagina em relação a uma iniciativa de desenvolvimento planejado.
- Faça *suposições* sobre como se espera que a mudança aconteça mais explícito para verificar a validade e melhorar o planejamento experimental com base nisso.
- Descubra *quais capacidades e condições críticas* (incluindo relacionamentos efectivos) terão de ser postos em prática se a iniciativa de desenvolvimento vai ser bem sucedido.
- Criar um *entendimento comum* entre as partes interessadas sobre o que vai ser envolvido em um processo de mudança previsto.

Lembre-se:

1. Os *actores* (indivíduos ou grupos) que estão tentando trazer a mudança;
2. O *contexto* ou situação que influencia os atores ea situação que eles estão tentando
3. As *idéias ou teorias* em que os actores atraem quando 'olhar' a situação e decidir a melhor forma de agir;
4. A *reflexão e o processo de tomada de decisões* que ajudam os actores para desenvolver a estratégia, rever o sucesso e o fracasso, e fazer melhorias para ambas as suas idéias e sua estratégia de decisão;
5. A *estratégia* que dá as razões e fornece uma estrutura para a tomada de acção particular.

Benefícios de uma teoria de mudança / teoria de mudança de pensamento

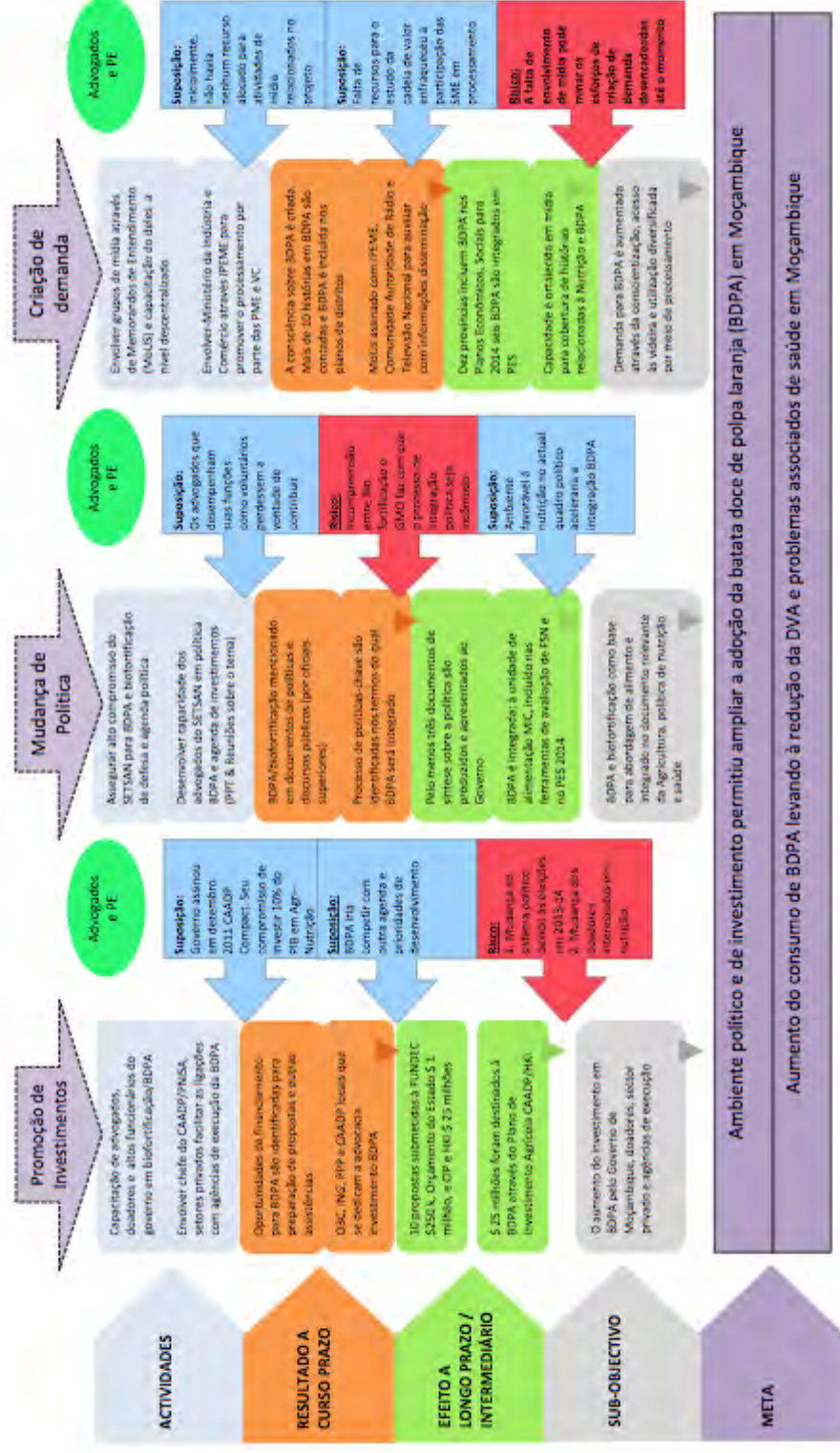
- Teoria de mudança pode ser a base do planeamento estratégico.
- Pode ser usado para a gestão e tomada de decisão como um projecto ou programa desenvolve e progride.
- pode revelar o que deve ser avaliado e, quando e como, e como esta informação pode ser usada para o gerenciamento adaptativo.

A teoria da metodologia de mudança também ajudará a identificar a forma como as pessoas, as organizações e as situações mudam, como resultado de actividades ou serviços de uma organização, ajudando desta forma a desenvolver modelos de boas práticas.

Referências:

1. Cathy James (2011). *Theory of Change Review*. Comic Relief.
2. Center for Development and Innovation. (2012). *Participatory Planning, Monitoring and Evaluation Seminar Notes*. Wageningen University.
3. Leeuw F.L. *Theory-Based Evaluation*. Undated online article available at: http://ec.europa.eu/regional_policy/information/evaluations/pdf/impact/theory_impact_guidance.pdf (accessed 25/10/2013).
4. Osborne D. and Gaebler T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley, Washington D.C.
5. Retolaza E. I. (2011). *Theory of Change; A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes*. Humanistic Institute for Development Cooperation (HIVOS) and the United Nations Development Programme (UNDP). Guatemala.
6. Weiss, C. H. (1995). Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In J. Connell, Kubisch, L. B. Schorr, & C. H. Weiss (Eds.), *New approaches to evaluating community*.

Mapa dos resultados da Teoria de Mudança para cada sub-objectivo da Estratégia de Advocacia



Exercício 12.

Definindo Monitoria e Avaliação. Desenvolvendo a teoria de mudança (Toc)

(Trabalho em grupo interdisciplinar)

1. Forme três grupos interdisciplinares com os colegas que trabalharam no Caso de Estudo de Quênia e indique um relator.
2. Lembre-se de que este exercício é composto pela parte A e parte B. O grupo tem um *total de 4 horas* para concluir este exercício.



Parte A. Definindo Monitoria e Avaliação (1 hora 45 minutos)

Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar (30 minutos)

3. O relator convidará os membros do grupo para reflectirem e discutirem sobre os conceitos de monitoria e avaliação de projectos e sua importância na garantia de resultados positivos destes projectos.
4. A seguir o grupo responderá às seguintes perguntas e o relator escreverá as respostas do grupo num papel gigante ou flip chart:
 - (a) Qual a diferença entre Monitoria e Avaliação? Descrevam com as suas próprias palavras.
 - (b) Quais são os tipos de Avaliação que o grupo conhece. Liste-os.
 - (c) Quais são os diferentes níveis de resultados (modelo lógico).
 - (d) Qual o significado de Monitoria e Avaliação em gestão de projectos.

Fase 2. Relatórios e discussão (30 minutos)

5. Os relatores apresentarão os resultados em plenária. Cada grupo partilhará algumas lições aprendidas após este trabalho da equipa.

Fase 3. Apresentação (30 minutos)

6. O facilitador fará uma apresentação sobre Monitoria e Avaliação para enriquecer esta aprendizagem. Ele/ela usará PowerPoint: 4.12.4 a 4.12.21

Parte B. Desenvolvendo a Teoria de Mudança (2 horas 30 minutos)

Fase 1. Apresentação (30 minutos)

7. O facilitador fará uma breve apresentação com os PowerPoints 4.12.22 a 4.12.30 desta sessão para introduzir conceitos e facilitar a compreensão sobre Teoria de Mudança, seu significado dentro do desenvolvimento de uma proposta de projecto. O facilitador complementarará esta introdução usando “desenvolvimento de estratégia” que foi apresentado na sessão 4, exercício 4b.

Fase 2. Trabalho em grupo interdisciplinar (30 minutos)

8. Cada equipe continuará a trabalhar no estudo de caso sobre "Pesquisa e desenvolvimento da batata doce de polpa alaranjada" no Quênia.
9. Os participantes retornarão às suas respectivas árvores de objectivos que estão em exposição na parede da sala, para:
 - (i) Demonstrar o fluxo dos resultados usando setas
 - (ii) Identificar as premissas e riscos
10. No final deste exercício, os grupos terão exercitado o desenvolvimento da Teoria de Mudança que é uma alternativa visual e mais compreensiva de um quadro lógico.
11. O facilitador convida os relatores para fazerem uma apresentação em plenária sobre os resultados do grupo de trabalho.

Fase 3. Apresentação (30 minutos)

12. O facilitador fará uma breve apresentação usando o PowerPoint 4.12.31. Ele/ela descreverá os benefícios da teoria de mudança. Depois, desta breve apresentação, o facilitador pedirá os participantes para fazerem perguntas sobre o conteúdo da apresentação, para reforçar a aprendizagem sobre a teoria de mudança.

Fase 4. Relatórios e discussão (30 minutos)

13. O facilitador convidará os participantes para compartilharem em plenária - como eles planeam fazer em seu trabalho – citando acções claras – em relação a melhorar o desenho do plano de M&A para os projectos em suas organizações.
14. Os membros do grupo devem estar preparados para responder a poucas perguntas relacionadas à aplicação de sua nova aprendizagem. O facilitador poderá perguntar: “o que você fará diferente em seu trabalho, como resultado do que você aprendeu nesta sessão?” ou “como você descreveria o nível de aceitação desta nova aprendizagem, entre os seus pares /colegas em sua organização?”
15. No final desta sessão, o facilitador fará um resumo do conteúdo desta sessão, expressará suas observações e solicitará feedback a poucos voluntários, e encerrará esta sessão.

Plano de Monitoria e Avaliação

Projecto Alcançando os Agentes de Mudança (RAC)

Duração do Projecto: 2011-2012

Introdução

Este documento descreve um quadro (isto é uma estrutura que orienta) para realização da monitoria, avaliação, produção de relatórios e actividades de aprendizagem para o projecto alcançando agentes de mudança (RAC) dentro do quadro geral de M&A do RAC. O plano abrange três anos de vida do projecto. Sendo um documento "vivo", ele será revisto periodicamente para acomodar novas alterações durante o ciclo de vida do projecto.

Informação sobre os antecedentes

Em 2009, a Iniciativa de Rendimento e Saúde da Batata Doce (SPHI) definiu uma meta ambiciosa de melhorar as vidas de 10 milhões de famílias africanas em 10 anos, através da produção eficaz e uso abrangente da batata doce. Atingir milhões de famílias requer um grande investimento dos sectores público e privado e política firme de apoio a nível nacional e regional. O Projecto RAC existe, pois, para elevar a capacidade dos activistas africanos já comprometidos com a saúde e o bem-estar de seu povo e para envolver e influenciar tomadores de decisão chave e doadores para investir nas formas mais adequadas para alcançar ampla adopção e utilização de BDPA. O projecto irá criar uma capacidade pública e privada de agentes de mudança para projectar, implementar, monitorar e avaliar programas estritamente focados na BDPA ou reforçando os esforços de BDPA existentes. A capacidade de formação permanente em todos os aspectos da produção da batata doce e utilização será estabelecida em cada uma das tres sub-regiões alvo.

Visão e meta da organização

A visão global de sucesso é ver um aumento substancial de investimentos e empenho para a divulgação e utilização da BDPA como forma de combater a VAD e insegurança

META: Contribuir para o combate contra a deficiência da vitamina A e insegurança alimentar na Africa sub-sahariana, e melhorar as condições de vida e saúde das familias, particularmente mulheres em idade reprodutiva e crianças, através de uma política de advocacia estratégica e mobilização de recursos e criação de capacidade técnica em grande escala e disseminação da Vitamina A rica na Batata Doce de Polpa Alaranjada (BDPA).

alimentar em África. Este esforço vai ser disseminado por um grupo de activistas dinâmicos de África comprometidos em alcançar o maior impacto da nutrição através da inovação agrícola. O projecto será ainda apoiado por agrónomos qualificados, marketing, peritos de

comunicação e promoção, bem como por indivíduos engajados que são agentes de mudança na BDPA. O RAC irá contribuir para o objectivo geral de desenvolvimento de ver as taxas de aumento de ingestão de vitamina A pelo menos 30% entre áreas de beneficiários visados na Tanzânia e Moçambique e 15%, Nigéria, Gana e Burkina Faso, no prazo de cinco anos após a conclusão do projecto.

Objectivos Específicos

Para alcançar esta visão, o projecto propõe alcançar dois objectivos específicos:

Resultados Esperados

- 1) Gerar novos investimentos pelos governos, doadores, ONGs para alargar a adopção da BDPA em cinco países alvo.**
- 2) Criar capacidade das agências implementadoras para o desenho e implementação de intervenções tecnicamente fortes e com custo-benefício que conduzam a uma abrangência da BDPA**

Principais resultados de impacto do projecto (para a apresentação detalhada veja a matriz de monitoria de desempenho) incluem:

- **Vitamina A aumentada a nível das famílias**
- **Redução da insegurança alimentar**
- **Redução da má nutrição em crianças**

Teoria de mudança (ToC)

Programas bem sucedidos criam mudanças e são baseados em conhecimentos sólidos sobre o que funciona – a teoria do programa. Isto apoia e assenta no modelo lógico de um projecto básico. A teoria de mudança (ToC) é, portanto, o percurso previsto de mudança para a intervenção de desenvolvimento e a maneira que nós pensamos que a mudança vai acontecer. Sublinha também os pressupostos críticos feitos por esta via de mudança.

O Centro Internacional da Batata (CIP) irá liderar o projecto, baseado no seu conhecimento em relação a todos os aspectos de produção, uso e promoção da BDPA. Do mesmo jeito, a HKI, uma ONG internacional com uma experiência considerável em

**"Não há Nada Tão Prático
como uma Boa Teoria"**

Kurt Lewin

experiências de nutrição baseados na alimentação, programas de saúde para combater a VAD e advocacia para o aumento de investimentos para combater as deficiências de micronutrientes, será o principal parceiro de implementação.

Com RAC, CIP e HKI vai se chegar a agências e indivíduos que farão o papel de agentes de mudança a nível regional e nacional. Agentes de mudança são os indivíduos associados ao projecto, que serão responsáveis por advogar junto de governos, doadores e suas próprias agências para a promoção e aumento de investimentos para a BDPA. Agentes de mudança são também aqueles que serão responsáveis pela implementação de programas BDPA.

O RAC irá facilitar a capacitação de instituições africanas, activistas e organizações para a consciencialização, obtenção de fundos e efectivamente implementarem programas a médio e a longo prazo para combaterem a deficiência de vitamina A (VAD) e a insegurança alimentar, através da exploração do potencial da batata doce de polpa alaranjada (BDPA).

Acreditamos que o conhecimento e experiência acumulados e lições aprendidas pelos parceiros permitirão o RAC isolar os blocos de construção do que funciona onde e quando quanto à abordagens baseados em alimentação. É com esta experiência; e de outros intervenientes neste domínio que a teoria de mudança (ToC) RAC surge.

Façamos a nós mesmos, três (3) perguntas sobre a nossa teoria de mudança:

1. Que actividades de advocacia são essenciais para influenciarem novos investimentos por parte dos governos, doadores e ONGs para ampliar a adopção da BDPA nos países-alvo?
2. Que materiais e capacidades precisarão as agências de implementação para o desenho e resultados de intervenção tecnicamente relevantes e de custo-benefício para projectos BDPA?
3. Que recursos, capacidades e actividades o projecto precisará para gerir resultados e uma aprendizagem compartilhada?

Quando respostas a essas perguntas são fornecidas de forma sustentável e os seguintes riscos são combatidos, e nós antecipamos que RAC contribua para a luta contra a deficiência em Vitamina A e a insegurança alimentar na África Subsaariana: e melhorar o estado de saúde e meios de subsistência das famílias, particularmente as mulheres em idade reprodutiva e crianças: através de políticas estratégicas de advocacia e mobilização de recursos e criação de capacidades técnicas para a utilização em larga escala e difusão da BDPA:

- A divisão que existe entre a nutrição da comunidade sobre o custo-benefício das três principais abordagens de combate ao VAD, por exemplo suplementação com cápsulas de vitamina A, fortificação de alimentos processados com micronutrientes e abordagens baseadas em alimentos, incluindo a biofortificação
- Neste momento, reinvestir na agricultura é moda, depois de muitos anos de declínio de investimento, em resposta ao aumento dos preços de alimento de mundo e o reconhecimento de que o aumento da produtividade agrícola é essencial para atender a crescente população mundial.
- Na Nigéria, um dos nossos maiores riscos é o número limitado de doadores interessados em financiamento de actividades na Nigéria porque é um país rico em petróleo
- É um risco de resistência dos agricultores e consumidores ao BDPA comparado com as variedades mais tradicionais
- Finalmente, há sempre o risco de catástrofes naturais ou políticas

Além desses riscos, RAC faz as seguintes suposições:

- Já existe uma rede de potenciais beneficiários e activistas e que utilizarão as capacidades para acção. Se tal rede não existe, assumimos que a rede a ser desenvolvida será sustentável
- Órgãos regionais vão formar fóruns sub-regionais e regionais
- Pesquisas agrícolas nacionais e/ou organizações de extensão irão institucionalizar agenda BDPA
- TOTs irão incorporar idéias BDPA em agenda/acção
- Há uma forte ligação entre extensão-agricultores
- Prestadores de serviços estarão comprometidos com a causa da BDPA & serviços de extensão no campo
- Contrapartes/agentes nacionais adoptam e implementam habilidades em “monitoria para resultados”.

*Para maior informação sobre a teoria de mudança (ToC) do RAC comunique-se com*⁴

Plano para Monitoria & Avaliação

O objetivo geral do plano para RAC MERL é fornecer uma estrutura para a colectas precisas, relevantes e informações de forma oportuna para permitir que o projecto atenda às necessidades de informação para todos os beneficiários. O plano proposto articula os indicadores de desempenho desenhados para controlar o desempenho dos resultados que RAC antecipa para ganhos de forma a alcançar a meta almejada. O plano também descreve o porquê, o que, quando, quem e como as actividades de monitoria do RAC, irão agir decididamente para a mudança das circunstâncias no terreno através da monitoria do contexto, riscos, pressupostos, eficácia e eficiência dos processos de implementação, relevância e sustentabilidade das intervenções desenhadas, padrões e efeitos antecipados do projecto na população alvo. O plano também actua como um quadro (isto é uma estrutura que orienta) para a aprendizagem e melhoria de estratégias de implementação do RAC. O plano MERL também complementa a Logframe RAC em termos de articular a recolha dos dados do projecto, bem como a medição de desempenho ao longo dos objectivos definidos.

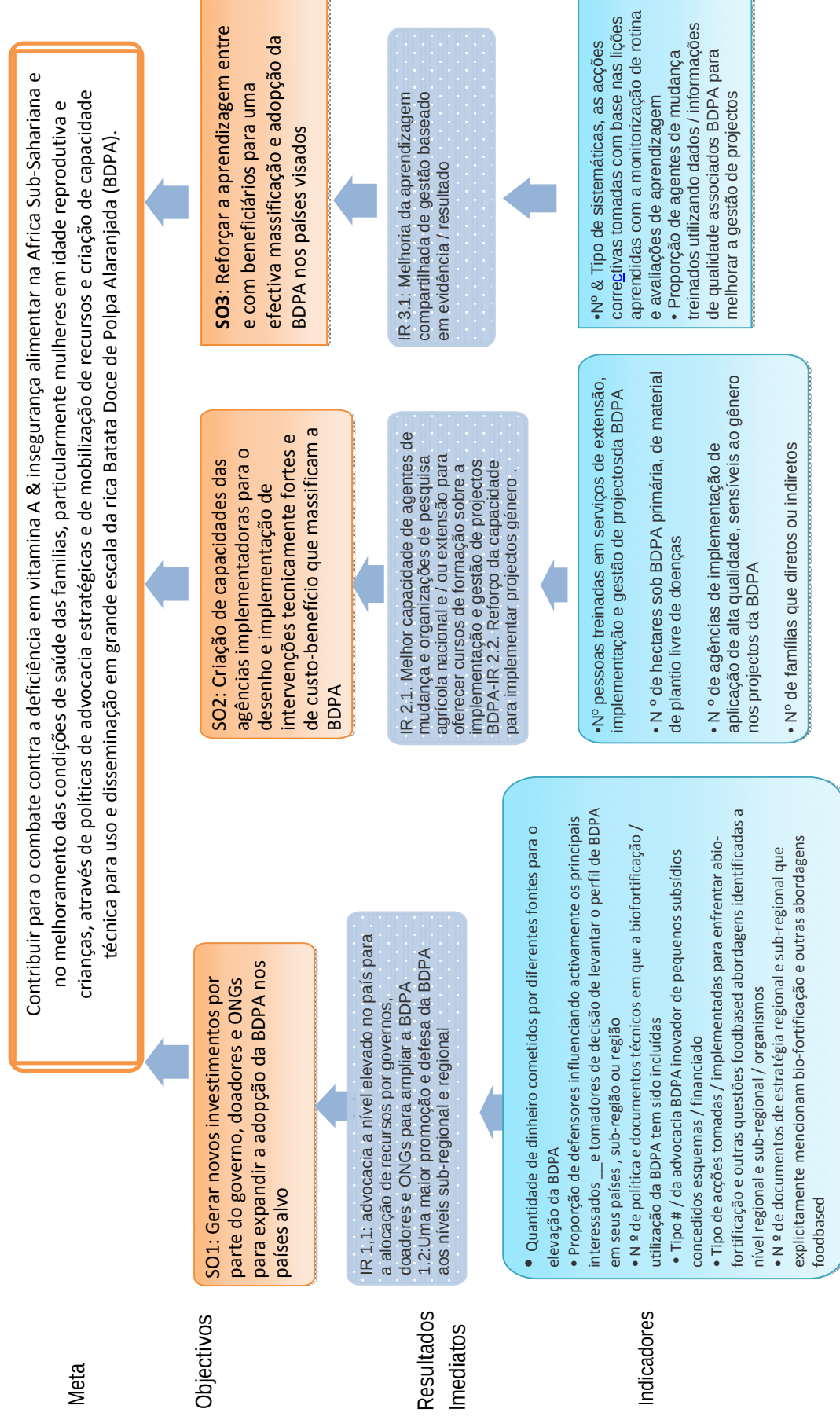
Objectivos do RAC M&A

O Plano de RAC M&A irá facilitar:

- Monitoria eficiente de como o projecto converte os recursos em resultados
- Controle da execução das actividades do projecto dentro do tempo e alvos específicos
- Avaliar a eficácia do programa na consecução de sua finalidade e objectivos específicos
- Facilitar a identificação atempada de problemas potenciais ou emergentes de forma a permitir medidas de melhoramento
- Registar mudanças na condição dos factores contextuais ao longo do tempo
- Controlar os riscos identificados, bem como os pressupostos do projecto
- Avaliar a sustentabilidade e a relevância das intervenções projectadas em relação à mudança das condições dentro do contexto do projecto

Este Plano RAC M&A consiste do quadro (isto é uma estrutura que orienta) de M&A, uma lista de indicadores chaves dos resultados ganhos e pela matriz de controlo de desempenho de 3 anos. No total o RAC tem 12 indicadores de resultados. A figura abaixo mostra um arranjo lógico destes temas:

⁴ *RAC's Theory of Change are available from: Reaching Agents of Change (RAC) Project, International Potato Center, Sub-Saharan Africa Regional Office, ILRI Campus, PO Box 25171-00603, Nairobi, Kenya. Tel. +254 020 422 3682. Cell: +254 711 860964. Fax: +254 020 422 3600/42 3001. Website: <http://www.cipotato.org>*



Elementos do Plano de M&A

RAC vai controlar o seu desempenho em base anual e bianual. Isso será centrado na comparação das metas contra o desempenho real, bem como comparando o desempenho contra os valores da linha de base. A seguir veja os elementos específicos do plano de M&A:

- Os valores das metas da linha de base
- Metodologia da recolha de dados e mecanismos de disseminação
- Monitoria e Avaliação do Progresso
- Elaboração de relatórios
- Disseminação da aprendizagem

Valores de informações preliminares (básicas) e metas

Esta planificado que em cada país, o especialista de M&A, em colaboração com o especialista do gênero e advocacia, conduzirá a avaliação de base dos trabalhos passados ligados aos esforços de disseminação da BDPA e de outras iniciativas relevantes de base alimentar. Isto estará baseado na recolha e análise de dados secundários e relatórios, não colectando dados primários. Esta informação irá alimentar o desenho da estratégia de advocacia e o processo de planificação da mobilização de recursos. A equipa do RAC se reunirá anualmente para definir metas de implementação baseada em recursos mobilizados e as lições aprendidas.

Monitoria

A monitoria incluirá a simples observação das actividades, a recolha de dados mais rigorosa e sistemática, para fornecer uma base para avaliação periódica do plano de implementação. A Monitoria será feita em três níveis:

- Monitoria da implementação – Irá determinar se actividades e planos são implementadas conforme planificado e em conformidade com padrões e objectivos do RAC.
- Monitoria da eficiência e eficácia - isto será feito em base bi-anual para determinar se as intervenções planificadas e as actividades implementadas estão trazendo alguma diferença ou não e se os resultados estão contribuindo para as metas do projecto. Isto será feito também para controlar o progresso para a realização da finalidade do projecto.
- Validação da monitoria – isto será feito para verificar a implementação, bem como a credibilidade dos dados relatados a partir do campo de forma a assegurar que dados confiáveis e válidos sejam submetidos ao doador e a outros beneficiários. Será também usada para determinar se o grupo-alvo correcto está ou não a beneficiar da intervenção.

A monitoria diária da implementação do programa será da responsabilidade do pessoal do campo do programa (HKI e CIP) com base no plano periódico de implementação nos indicadores do processo. A equipe do programa irá partilhar com as observações de gestão do RAC sobre progresso de implementação através de relatórios e actualizações quinzenais. Notáveis atrasos ou dificuldades enfrentadas devem ser partilhadas com parceiros e apoio adequado ou medidas correctivas devem ser aplicadas no terreno. A revisão do mesmo será feita durante as reuniões anuais de avaliação para avaliar o

progresso da implementação com base nas observações feitas. Se necessário, o sistema de M&A será chamado para realizar a avaliação do processo com base em pressupostos planificados para determinar a causa dos atrasos na implementação.

Instrumento de Controlo do Progresso da Implementação (Folha de factos (factsheet) de M&A)

Implementação da actividade será controlada em moldes bi-anuais e relatório de progresso, escrito e partilhado com o gestor do projecto. A retroinformação será dada por actividade e em termos de metas, ganhos e variações. A explicação dos desvios será dada pelo gestor do projecto ao doador. A ficha técnica é mostrada abaixo.

Metodologia de recolha de dados e mecanismos de disseminação

Indicador relacionado de dados serão colectados em vários períodos, utilizando uma variedade de ferramentas de recolha de dados. Dados de resultados/rotina serão colectados por especialistas em promoção e os agrónomos do país e os dados gerados a partir desses mecanismos serão usados para actualizar a ficha técnica em todo o período inteiro do projecto. Considerando que, o controle a nível de resultados será feita através da ficha focado em dados quantitativos, a plataforma personalizada de CIVICRM fornecerá informações qualitativas para ajudar a controlar o processo de advocacia. A abordagem de colecta de dados do RAC terá duas vertentes; através da Monitoria contínua do projecto e das avaliações periódicas do projecto.

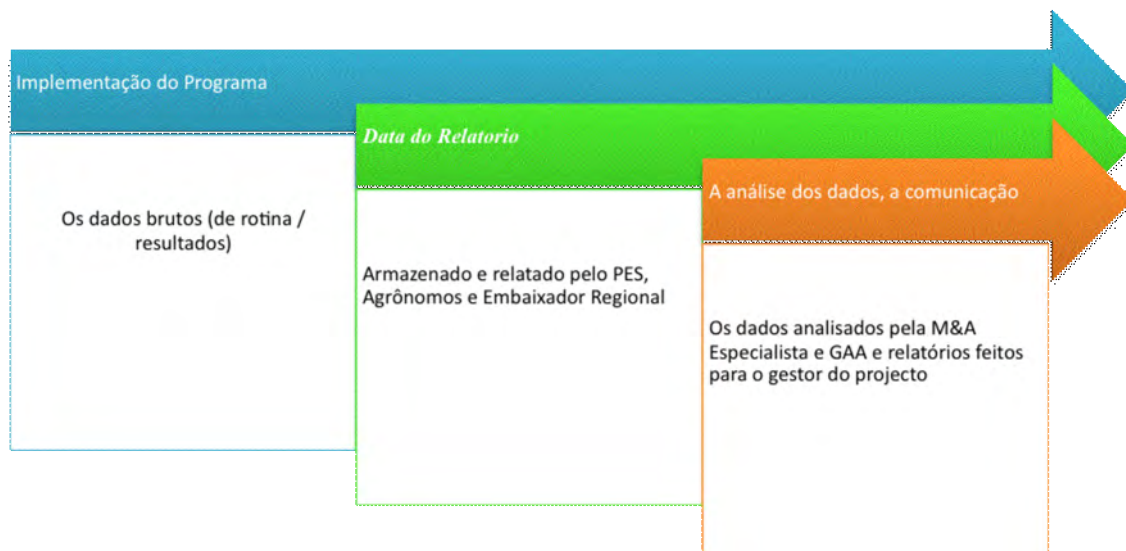
A seguir os instrumentos chave de monitoria a serem usados:

1. **Distribuição de BDPA e instrumento de monitoria de campo.** Estas são duas ferramentas que se complementam; uma (folha A) será usada para controlar os beneficiários directos, enquanto famílias indirectas, obtendo BDPA serão controladas pela segunda ferramenta (folha B). Ferramenta B também vai ser usada por engenheiros agrónomos e especialistas em M&A para verificar os hectares sob BDPA.
2. Ferramenta de monitoria TOTs. Isso será usado para registrar a multiplicação de formadores de formadores (TOTs) em consequência do primeiro treinamento inicial de 10 dias em "tudo o que você sempre quis saber sobre a batata doce".
3. **Folha de presenças no workshop.** Isso será usado para registo dos participantes em todas as reuniões, seminários ou workshops que RAC organizará incluindo o TOT inicial mencionado acima.
4. Instrumento de monitoria da mobilização de recursos. Esta ferramenta com fórmulas automáticas será usada para gravar e auditar recursos mobilizados através do RAC.
5. CIVICRM: <http://frontline-interactive.com/hellenk/user/11/edit>. Como mencionado anteriormente, esta plataforma irá fornecer a maioria dos dados qualitativos para acompanhar o processo de advocacia. A plataforma também irá fornecer uma frente chave para controlar os contactos dos advogados com os interessados(banco de dados).
6. O modelo de plano de trabalho anual do RAC. Isso é arquivado por equipes RAC, durante a revisão anual e reuniões de planificação. É documentado e mantido pelo especialista em M&A.
7. Tipo de acções desenvolvidas para resolver aspectos de BDPA nos órgãos regionais/sub-regional: ou seja, RAC indicador # 5: ou seja, o tipo de acção

tomada/implementada para resolver a bio-fortalecimento e a outras questões de abordagens baseadas na alimentação identificadas nos níveis/organismos regionais e sub-regionais.

8. RAC sistemático – acção - modelo usado: A ferramenta ajudará a controlar o indicador # 11: ou seja, o número e tipo de acções correctivas e sistemáticas tomadas com base nas lições aprendidas e nas avaliações de aprendizagem e monitorias de rotina.

Fluxo de Dados e Sisteam de Gestão



Fifura 4.5: Fluxo de dados da RAC

O plano de gestão de dados da RAC engloba tanto a arquitetura e processos administrativos e políticas, práticas em volta e procedimentos de gestão das necessidades do ciclo de vida das informações de forma eficaz. O processo administrativo através do qual os dados são adquiridos, validados, armazenados, protegidos e processados e através dos quais a sua acessibilidade, confiabilidade e pontualidade é assegurada para satisfazer às necessidades dos utilizadores de dados.

Plano de Avaliação da Qualidade de Dados

A equipe de implementação do projecto irá garantir que dados sejam devidamente documentados, geridos e actualizados em moldes bi-anuais. É essencial que todos os dados colectados e relatados sejam da melhor qualidade possível. Para assegurar isso, o especialista em M&A ira induzir o pessoal na gestão de dados e auditoria da qualidade de dados (DQA) que será realizado por um avaliador externo em fevereiro-março de 2013, em consonância com os relatórios submetidos por por todos os países. O especialista em M&A irá realizar periodicamente o DQA de dados em todos os países, especialmente para auditar a veracidade dos recursos registados como atribuído a BDPA e dará a retroinformação a equipe do programa durante as reuniões anuais de planificação. Auditoria de dados irá focar elementos críticos da qualidade dos dados, ou seja: validade, confiabilidade, pontualidade, precisão e integridade. Quaisquer limitações de dados conhecidos que podem afectar a qualidade e a credibilidade dos dados serão destacadas para o doador e aos auditores de dados.

Avaliação do Projecto

A avaliação incluirá a análise dos dados colectados durante visitas de monitoria. Uma revisão e avaliação de resultados de monitoria serão realizadas anualmente e resumidos num relatório técnico anual. A equipe do programa irá analisar a implementação planificada para determinar se as condições mudaram significativamente. Questões fundamentais de monitoria e avaliação serão solicitadas e informações usadas para determinar se será preciso rever a planificação e as estratégias de implementação, com base em novas realidades no terreno. A monitoria e avaliação constituem assim a base para adaptar a plano de implementação de RAC. RAC usará avaliadores externos para avaliar estratégias de advocacia do país e implementação após cerca de 14 meses de implementação e fornecer uma avaliação final no relatório final do projecto.

Uma avaliação intercalar será realizada durante o segundo ano do projecto. A avaliação intercalar determinará se o progresso tem acontecido em direção à concretização dos resultados do projecto e irá identificar a correcção se lacunas forem identificadas na implementação do programa. Centrar-se-á na eficácia, eficiência e pontualidade de execução do projecto e destacar questões que exigem decisões e acções; irá apresentar lições iniciais aprendidas sobre desenho de projectos, implementação e gestão. Os resultados desta análise serão incorporados como recomendações para implementação aprimorada durante a metade final do prazo do projecto. Avaliação adicional será feita no final do projecto por meio de um avaliador externo para estabelecer se o projecto terá alcançado os objectivos previstos ou não e se a hipótese e pressupostos do projecto eram verdadeiros ou falsos. Os resultados da avaliação serão mapeados na teoria de mudança do projecto (ToC) e testar as hipóteses e premissas do projecto.

Elaboração de relatórios de projecto

Os seguintes relatórios serão elaborados e submetidos ao doador durante a vida do projecto:

- RAC vai apresentar relatórios de progresso semestrais de acordo com o plano aprovado, incluindo informação do Quadro (isto é estrutura que orienta) de Monitoria de Desempenho (PMF).
- RAC vai apresentar um relatório narrativo anual que inclui detalhes de actividades, resultados, realizações alcançados pelo RAC durante o ano. Ele também irá definir quaisquer lições fundamentais identificadas e recomendações para a futura direcção do projecto.
- Relatórios preparados por qualquer consultor contratado para trabalhos específicos serão partilhados com os doadores e outros parceiros relevantes sempre que necessário.
- Demonstrações financeiras bi-anuais de despesas até à data sobre alocações do programa, incluindo detalhes de como têm sido realizadas estas despesas e estimativa de gastos futuros por trimestre de exercício actual e próximo.

Os relatórios narrativos interinos devem incluir, mas não se limitar ao seguinte:

- Progresso vs realização dos objectivos definidos para o período;
- O progresso vs objectivos e actividades globais do projecto;
- Explicação sobre desvios significativos de cronogramas, planos de implementação e orçamentos;

- • Modificações de projecto ou problemas iminentes.

Relatorio Final do Projecto

O relatório final incluirá

- Resumo da realização dos objectivos definidos para o período;
- Resumo dos objectivos e actividades globais do projecto;
- Explicação sobre desvios significativos de cronogramas, planos de implementação e orçamentos;
- Estudos de caso/histórias de sucesso
- Desafios na implementação do projecto
- Lições aprendidas da experiência do projecto

Planos de disseminação

Os relatórios de monitoria e avaliação serão partilhados internamente e onde aplicável externamente particularmente com o doador, por meio de redes existentes de partilha de informações. Além disso, o projecto irá identificar, analisar e partilhar lições aprendidas que podem ser benéficas na concepção e implementação de projectos futuros similares. A identificação e análise de lições aprendidas, será um processo em curso e a necessidade de comunicar tais lições como uma das contribuições centrais do projecto. CIP e HKI serão incentivados a documentar e relatar e disseminar lições aprendidas durante as revisões anuais.

SESSÃO 13

Desenvolvendo um plano para M&A. Implementação de um sistema de M&A: responsabilidades e processos

Instruções para Facilitadores

TEMPO DE DURAÇÃO

Apresentação e Exercício: 4 horas 30 minutos
Intervalo para chá/café: 15 minutos

OBJECTIVOS

No final desta sessão, os participantes serão capazes de fazer o seguinte:

- Analisar um plano para M&A de projecto
- Practicar o desenvolvimento de um sistema de M&A
- Demonstrar as responsabilidades da monitoria e responsabilidades na produção de relatórios como processos do sistema de M&A
- Apresentar uma “caixa de ferramenta” (toolbox) para identificar o produto do dia-a-dia (produção diária) e os resultados do processo de monitoria de projectos
- Discutir a importância da gestão e fluxo de dados/informação no sistema de M&A

Distribuir os materiais de apoio desta sessão de 4.13.1 to 4.13.4.

PROCEDIMENTO

Estratégias de aprendizagem: apresentação, trabalho de grupo, e discussão em plenária.

APRESENTAÇÃO

(experiência) Faça uma breve apresentação sobre como desenvolver um plano para M&A, usando o Plano RAC MERL como exemplo. Use o PowerPoint para sustentar sua apresentação (4.13.1 a 4.13.10). Convide os participantes para se referirem ao material de apoio 4.13.2 para analisarem o diagrama do plano/matriz do RAC. Ao final da apresentação, pergunte aos participantes se eles têm comentários ou questões e/ou se eles precisam de mais esclarecimentos sobre a apresentação (30 minutos).

EXERCÍCIO 13

Desenvolvendo o plano/matriz para M&A. Identificando os tipos de relatórios para um Sistema de M&A(4 horas para exercícios Partes A e Parte B))

Parte A. Desenvolvendo um plano/matriz para M&A.

Fase 1. Exercício de demonstração (30 minutos)

(experiência) Verifique se os participantes têm o material de apoio 4.13.3 and 4.13.4 em suas mãos. Leia as instruções do exercício com os participantes passo-a-passo.

Pergunte se eles precisam de mais esclarecimentos.

Fase 2. Praticar o desenvolvimento de um plano/matriz de M&A: trabalho de grupo (45 minutos)

(experiência, processo) Peça aos participantes para formarem os mesmos grupos que trabalharam com o caso de estudo de Quênia para juntos realizarem as seguintes tarefas:

(i) *identificar 2 indicadores de produtos e resultados no Caso de estudo de Quênia sobre o “Desenvolvimento de batata-doce de polpa alaranjada”*

(ii) *usar 4 indicadores para praticarem e desenvolverem o plano/matriz de M&A para o projecto*

Fase 3. Apresentação e discussão (45 minutos)

(processo generalização) Peça aos relatores dos grupos para apresentarem os planos/matrizes em plenária. Convide os outros participantes para oferecerem feedback sobre o exercício e/ou proverem sugestões para melhorar as matrizes. Cada grupo terá 5 minutos para apresentarem seus resultados.

(generalização) Depois, convide os participantes para reflectirem no processo do exercício e peça alguns voluntários para compartilharem algumas lições aprendidas. O facilitador então, pede aos participantes para iniciarem o exercício Parte B.

Part B. Mecanismos para gestão de informação e produção de relatórios (45 minutos)

Fase 1. Breve apresentação sobre o sistema de Monitoria que inclui responsabilidades de produção de relatórios. (10 minutes)

(experience) Use o sistema de Monitoria do RAC como um caso de estudo. Apresente como um típico projecto tem de implementar um sistema de monitoria e produção de relatórios. Use PowerPoint desde 4.13.12 to 4.13.19 para facilitar a aprendizagem dos participantes.

(process) Convide os participantes para apresentarem perguntas e permita uma breve interação após sua apresentação. Peça alguns voluntários para compartilharem práticas e experiências sobre estes temas – em suas respectivas organizações.

Fase 2. Identificando, avaliando e criando outras maneiras de melhorar a produção de relatórios e as responsabilidades de escreverem relatórios em suas organizações. Trabalho de grupo (60 minutos)

(processo generalização) Peça aos participantes para

formarem os mesmos grupos que trabalharam na Parte A e elegerem um relator. Oriente os grupos para compartilharem os *tipos de relatórios* que eles usam nas suas organizações, *fazendo uma avaliação* sobre o nível de eficácia de cada um deles (destacando sucessos e fraquezas) e como eles planeiam apoiar suas organizações – *listando ações bem claras* – em relação ao melhoramento do desenho e produção dos relatórios de M&A para reforçar o sistema de M&A.

(*processo generalização*) Oriente os participantes para usar o material de apoio 4.13.4 para registrar as suas respostas. Esta será uma maneira bem eficaz de facilitar a tarefa do relator para resumir os resultados das diferenças e semelhanças que os membros dos grupos têm em relação à produção de relatórios. Os relatores devem estar preparados para apresentarem os resultados deste trabalho de grupo para a audiência durante a Fase 3 deste exercício.

Fase 3. Apresentação e discussão (45 minutos)

(*processos generalização*) Convide os relatores dos grupos para apresentarem os resultados em plenária. Após a apresentação de cada grupo, convide somente 1 ou 2 voluntários para fazerem comentários e oferecer feedback sobre o resultado deste exercício.

(*processo generalização*) Cada grupo terá 10 minutos para apresentar e ouvir poucos comentários ou feedback. No entanto – como facilitador – lembre-se de avisar os participantes que – após todas as apresentações - haverá uma discussão em plenária, para aumentar o processo de aprendizagem entre os participantes, sobre como melhorar a produção de relatório em suas organizações.

(*generalização*) Peça aos participantes para fazer comentários que poderão melhorar os resultados do trabalho dos grupos e ofereça feedback sobre o conteúdo e processo do exercício.

(*generalização*) Como facilitador, pergunte aos participantes “O que vocês aprenderam?” “Como vocês se sentiram durante este exercício?” Estas perguntas aumentarão o nível de entendimento e aprendizagem entre os participantes..

ENCERRAMENTO

Encerramento (5 minutos)

(*aplicação*) Pergunte aos participantes “Como e quando eles planeiam aplicar o conhecimento e habilidades que adquiriram durante esta sessão em seus ambientes de trabalho?” “Como vocês resumiriam impactos antecipados desta aplicação de conhecimento e habilidades em suas organizações?” ‘Faça uma transição para a próxima sessão

FEEDBACK e APAP

do programa.

Feedback sobre as actividades das sessões do Volume 4 e APAP (15 minutos)

No final da presente sessão, os participantes deverão ser capazes de fazer o seguinte:

- Dar feedback sobre a actividade das sessões.
- Considerar as possíveis acções que gostariam de empreender nas suas próprias organizações.

Estratégias de aprendizagem: exercício individual usando o material de apoio em anexo no final da presente sessão.

(aplicação) Peça aos participantes para se darem tempo para anotar no formulário APAP algumas ideias sobre acções que possam aplicar no trabalho como resultado das actividades de hoje.

- Faça a transição para as actividades do Volume 5 deste kit para aprendizagem

SESSÃO 13

Apresentação em PowerPoint

Gendarização da Planificação, Implementação e Monitoria & Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada Volume 4 – Sessão Treze Desenvolvendo Plano/Matriz da M&A e Implementação de um sistema de M&A Responsabilidades e Processos 4.13.1 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF	Objectivos Volume 4 - Sessão Treze ▪ Analisar o sistema/matriz da M&A de projecto ▪ Practicar o desenvolvimento de um sistema/matriz da M&A ▪ Demonstrar as responsabilidades da monitoria e responsabilidades da produção de relatórios como processos do sistema da M&A 4.13.2 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF
Objectivos Volume 4 – Sessão Treze (cont.) ▪ Apresentar uma “caixa de ferramenta” (toolbox) para identificar o produto do dia-a-dia (produção diária) e os resultados do processo de monitoria de projectos ▪ Discutir a importância da gestão e fluxo de dados/informação no sistema de M&A 4.13.3 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF	Importância do sistema/matriz da M&A ▪ Oferece uma estrutura para colectar, reunir informação exacta, relevante e em tempo hábil que permite o projecto responder às necessidades de informação de todas as partes interessadas. ▪ Esta estrutura apresenta com clareza indicadores de desempenho desenvolvidos para acompanhar a trajectória dos resultados que o projecto pretende alcançar. 4.13.4 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF
Importância do sistema/matriz da M&A (cont.) ▪ Esta estrutura mostra: ➢ por que? ➢ o que? ➢ quando? ➢ quem? ➢ e como? ▪ as actividades de monitoria respondem, para manter os implementadores cientes do progresso de implementação do projecto, assim como a realização dos objectivos 4.13.5 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF	Elementos-chave do sistema/matriz da M&A Estes elementos são: ▪ Indicadores ▪ Informação básica do projecto (baseline) ▪ Métodos para colectar e processar dados ou informações ▪ Instrumentos para medir e identificar fontes de dados ou informação ▪ Identificação ou definição de partes responsáveis pelo projecto 4.13.6 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

O que é um Indicador?

- 'Indicador pode ser definido como um factor quantitativo e qualitativo ou variável que oferece uma simples e confiável base para avaliar realização, mudança ou desempenho.
- O indicador é a unidade de informação que está sendo medida durante um certo período de tempo que pode mostrar mudanças em uma específica condição. *Source: Guijt and Woodhill (2002)*"

4.13.7

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARODP

O que é um Indicador? (cont.)

- 'Fazendo o melhor uso de indicadores (ou vendo seus limites) significa decidir se usa ou não estes indicadores – ou se opta por questões – e se isto acontecer, como construir e usá-los para contar a história da mudança?"
Fonte: Guijt (2007, p. 27)

4.13.8

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARODP

Indicadores

- Cada questão de avaliação terá uma série de indicadores ou outras necessidades de informação para responder à questão
- Juntos, eles podem dar uma resposta detalhada à questão que está sendo avaliada
- Negocie indicadores com as partes interessadas, em especial com os usuários desejados e importantes da avaliação

4.13.9

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARODP

Informação básica do projecto (baseline)

- Informação sobre o ponto inicial ou situação antes que qualquer intervenção tenha se realizado
- Esta informação pode ajudar a avaliar mudança durante um período de tempo e redefinir o desenvolvimento desde o começo
- Algumas informações básicas podem ser adquiridas retrospectivamente, como exemplo, através de contadores de histórias.

4.13.10

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARODP

Informação básica do projecto (baseline)

- Alguma informação deste tipo pode já ser conhecida, por exemplo através da avaliação da situação para a iniciativa de desenvolvimento, ou dados/informação secundária como relatórios, ou dados estatísticos de outras organizações

4.13.11

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARODP

Colecta e processamento de dados

- Decidir se você precisa de dados quantitativos ou qualitativos ou ambos
- Métodos para colecta de dados podem ser individual (ex. informação sensível) ou grupal (ex. para motivar aprendizagem)
- Métodos para colecta de dados precisam ser participativos (quando possível), especialmente quando compartilhar aprendizagem for importante
- Os métodos que você selecionará dependerão do tipo de informação que você necessitar e do objectivo da avaliação.

4.13.12

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARODP

O Plano de M&A do RAC

Referir à Sessão 12 (anterior) – Material de Apoio – 4.12.4 para explicar este plano

4.13.13

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Responsabilidades da Monitoria

4.13.14

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Responsabilidades da Monitoria

- Processo de Monitoria Diário (dia-a-dia) para os membros da equipa de projectos – implementadores ('Project Officers' – POs)
- Monitoramento de Resultados (trimestralmente)
 - POs, FDs (directores financeiros), líderes de programas, M&A
- Monitoramento de Impactos (Anualmente)
 - FDs, líderes de programas, M&A, gestores de projectos, doadores, parceiros e beneficiários

4.13.15

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Caixa de Ferramenta (toolbox)

- Para o processo de Monitoria diário (dia-a-dia)
 - Registo de frequência
 - Relatórios de actividades
 - Relatórios de visitas ao campo (field report)
- Monitoramento de Resultados (trimestralmente)
 - Relatórios trimestrais (quarterly narrative reports)
 - Estudos de caso (case studies)
 - Folha de registo de factos (factsheets) para monitoria de objectivos e realizações

4.13.16

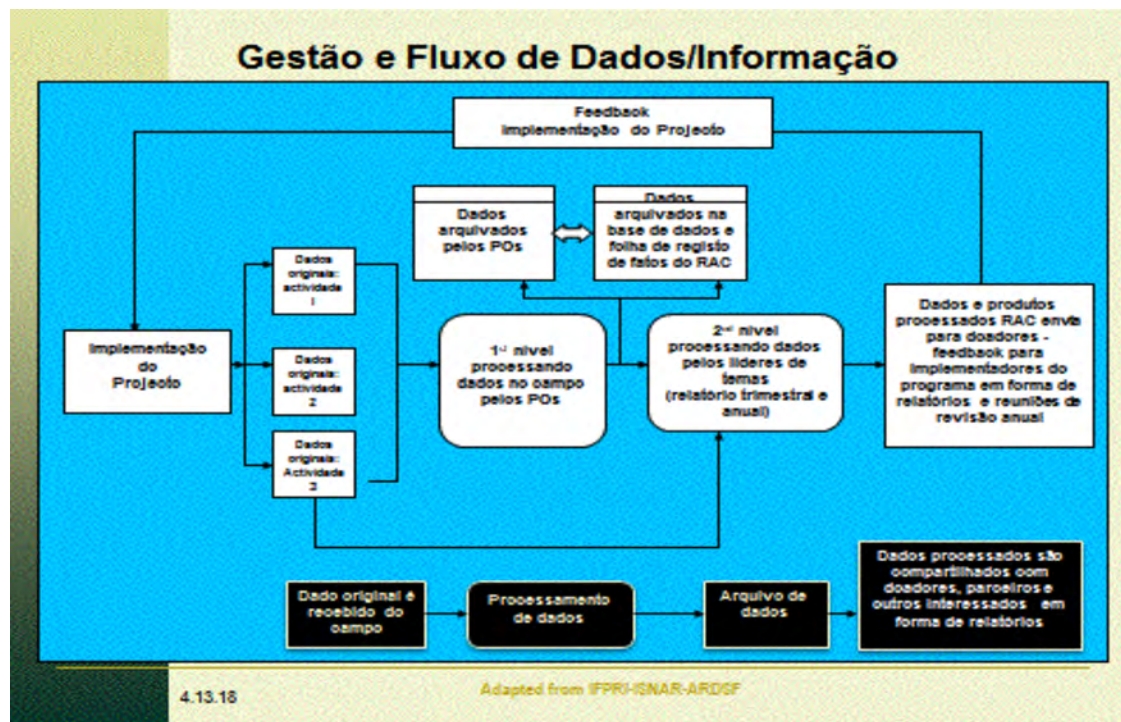
Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Caixa de Ferramenta (toolbox)

- Monitoramento de Impactos anualmente (annually)
 - Folha de registo de factos (factsheets)
 - Relatórios financeiros (financial report)
 - Relatório Anual (annual report)
 - Relatório de levantamento de dados (survey reports)

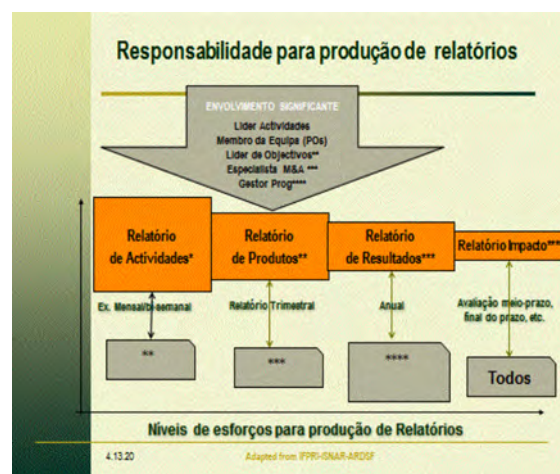
4.13.17

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF



Relatórios e responsabilidade para produção de relatórios

4.13.19 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDSF



Relatórios Temáticos

Lista de verificação (checklist)

- Relatório sobre o andamento da implementação
 - Realçar actividades planeadas e não-planeadas e produtos produzidos
 - Realçar actividades planeadas que não foram cumpridas e produtos não produzidos
 - Realçar resultados intermediários
 - Rápida avaliação da proporção de importância significativa da implementação
 - Avaliação das despesas do orçamento
 - Posição sobre colaboração com parceiros

4.13.21 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDSF

Muito obrigada/o!

4.13.22 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDSF

Desenvolvendo o plano/matriz para M&A

e

Implementando um Sistema para M&A: responsabilidades e processos

(Resumo da apresentação)

Introdução

Os Agentes CIP Alcançando Agentes de Mudança (RAC) abraçaram o plano de Monitoramento, Avaliação, Relatórios e Aprendizagem (MERL) para projectar o seu plano para M&A.

O plano MERL é um compromisso firme de controle e comunicação do impacto. Isto é feito através de um sistema de gestão do conhecimento que assegura que todas as actividades dentro do projecto RAC implementem o plano MERL.

O quadro/matriz (isto é, a estrutura que orienta) RAC/MERL para M&A é usado para apresentar aos participantes do workshop o objectivo global do plano RAC/ MERL, a fim de proporcionar um quadro (estrutura que orienta) para a recolha de informações precisas, relevantes e oportunas para permitir que o projecto possa atender às necessidades de informação para todos os interessados. O plano proposto articula indicadores de desempenho projectados para acompanhar o desempenho dos resultados que RAC antecipa alcançar para realizar o objectivo global. O plano também descreve o porquê, o que, quando, quem e como das actividades de monitoramento RAC, a fim de manter os implementadores actualizados sobre o progresso da implementação, bem como a realização do objectivo do programa.

Os participantes analisam a importância de desenvolver um plano para M&A / matriz que lhes assista, como praticantes, (a) manter os dados dentro dos prazos hábeis, que sejam confiáveis e que inspirem credibilidade, a nível da gestão e a nível de pessoal sobre a informação que deverá ser utilizada durante às tomadas de decisão porque são baseadas em evidências; (b) identificar monitoramento e responsabilidades sobre a produção de relatórios; (c) utilizar componentes da caixa de ferramentas; (d) garantir o fluxo de gerenciamento de dados para fornecer feedback à implementação do projecto; e (e) definir sistema de comunicação, tipos de relatórios e responsabilidades para a elaboração de relatórios.

Quadro ou estrutura que orienta o processo de M&A de um projecto

Um quadro (isto é uma estrutura que orienta) de M&A fornece informações detalhadas sobre como a meta da organização, objectivos e resultados intermediários que serão monitorados e avaliados. O quadro de M&A deve conter idealmente todas as informações necessárias para entender, colectar, tabular / analisar, divulgar e informar sobre os indicadores de desempenho negociados. Em essência, este quadro ou estrutura de M&A não é uma ferramenta de monitoramento em si, mas uma ferramenta de comunicação, com metodologia de colecta de dados, acções, tempo e responsabilidades para a implementação de cada um dos indicadores, incluindo os valores adquiridos pelo estudo básico (baseline), numerador e denominador para serem considerados durante a análise dos dados.

Pact Brasil indicou que um quadro ou estrutura que orienta a M&A é uma ferramenta fundamental para o monitoramento e avaliação de um projecto ou programa.

Um quadro ou estrutura que orienta a M&A deve ser:

- desenvolvido em conjunto com as partes interessadas durante o desenvolvimento do projecto ou programa
- sistematicamente actualizado ao longo do projecto

O processo de desenvolvimento de um Plano de M&A pode ser dividido em três etapas básicas:

- Definição dos indicadores do projecto ou programa
- Definição das ferramentas de medição dos indicadores
- Definição dos responsáveis pela colecta de dados relativos aos indicadores

Os principais elementos do quadro ou estrutura que orienta a M&A

1. Indicadores

Um *indicador* é "um factor ou variável quantitativa ou qualitativa que fornece uma base simples e confiável para avaliar a realização, mudança ou desempenho. *Indicador* é a unidade para medir a informação ao longo do tempo que podem ajudar a mostrar mudanças em uma condição específica." (Guijt e Woodhill 2002).

Um indicador deve ser:

- Específico: o indicador deve especificar claramente o que vai medir
- Mensurável: o indicador deve ser mensurável por mecanismos quantitativos ou qualitativos
- Adequado: o indicador deve se relacionar directamente com as metas e objectivos do projecto
- Realista: A ONG deve ter os recursos necessários, humanos e financeiros, para medir o indicador
- Temporal: o indicador deve ser mensurável dentro do prazo do projecto.

Observe:

Depois de definir um indicador para uma acção, projecto ou programa, verifique o seguinte para cada indicador:

- O indicador especifica claramente o que será medido?
- Que metodologias? Seria necessário o uso de ferramentas para colecta de dados para medir o indicador? Será que essas ferramentas medirão efectivamente o que o indicador se propõe?
- O indicador está claramente relacionado com as metas e objectivos do projecto?
- Levando em conta os recursos disponíveis e capacidade técnica da equipe do projecto, a ONG tem capacidade para colectar e analisar os dados necessários para informar sobre este indicador?
- Dado o período de tempo em que o projecto será implementado, é possível esperar uma mudança no indicador?

Se as respostas para todas as perguntas acima são afirmativas, o indicador é inteligente!

Além disso, garantir que:

Cada pergunta de avaliação tenha uma série de indicadores e outras informações necessárias para responder à pergunta. Juntos, eles podem dar uma resposta abrangente para a questão que está sendo avaliada.

Você negocia indicadores com as partes interessadas, os usuários pretendidos especialmente primários da avaliação.

2. Informações básicas (baseline information)

Esta é a informação sobre o ponto de partida inicial ou situação antes que qualquer intervenção tenha ocorrido.

Pode ajudar a avaliar a mudança ao longo do tempo e redefinir iniciativa de desenvolvimento no arranque.

Algumas informações básicas podem já estar presentes, por exemplo, através da avaliação da situação para a iniciativa de desenvolvimento, ou de dados secundários, como relatórios ou dados estatísticos de outras organizações.

Algumas informações básicas podem ser adquiridas de forma retrospectiva, como por meio de contação de histórias.

Quando você se referir ao estudo de base ou levantamento de informação básica, pergunte-se o seguinte:

Quais são as informações de linha de base que já estão disponíveis? Para quais questões e indicadores da avaliação, nós precisaremos de informações básicas adicionais? Como vamos conseguir isto?

3. Métodos de recolha e processamento de dados

- Decida se você precisa de dados quantitativos ou qualitativos, ou ambos.
- Métodos de colecta de dados podem ser individual (por exemplo, para informações sensíveis) ou em grupo (por exemplo, para incentivar a aprendizagem).
- Métodos de colecta de dados que precisam ser participativo (quando possível), especialmente quando o aprendizado compartilhado é importante.
- O método que você seleccionar vai depender do tipo de informação que você precisa e o propósito da avaliação.

4. Ferramentas de medição e fontes de dados

De acordo com a Pact Brasil (2006), ferramentas de medição são os instrumentos que o projecto / programa usará para medir os indicadores. Exemplos de ferramentas de medição incluem listas de presença, relatórios de campo, questionários, grupos focais e observações. As ferramentas de medição deve ser:

- pertinentes para os indicadores
- viável em termos de recursos disponíveis e cronograma do projecto
- sistematicamente colectados e analisados

5. Definição dos Responsáveis

Apesar de que toda a equipe do projecto / programa deva participar de actividades de M&A, é essencial para identificar uma ou duas pessoas que estarão a cargo de colectar, analisar e relatar dados sobre cada indicador.

Eles vão trabalhar em parceria com o resto da equipe do projecto / programa para garantir

que os dados necessários para cada indicador sejam colectados de forma sistemática. Ao identificar os responsáveis para cada indicador, é importante evitar a centralização das actividades do projecto / programa de M&A em um só especialista ou coordenador. Eles geralmente têm muitas responsabilidades na implementação real do projecto e não podem ter o tempo necessário para se dedicarem a responsabilidades de colecta de dados durante o tempo inteiro.

Lembre-se de que um plano ou matriz de M&A:

- é uma ferramenta fundamental na concepção das avaliações do processo M&A
- ajuda a resumir a implementação dos processos de M&A
- ajuda a esclarecer formas em que as principais questões serão abordadas durante a avaliação
- requer flexibilidade para questões complexas
- deve ser desenvolvido com as partes interessadas, com base em um entendimento comum da iniciativa de desenvolvimento
- parte da RAC M&A matriz / estrutura é mostrada na Tabela 4.8. da sessão 12, material de apoio 4.12.4

Mecanismos de informação e de gestão de dados (o caso do projecto RAC)

RAC analisa os relatórios de progresso como ferramentas fundamentais para o monitoramento do progresso dos objectivos do projecto. Alguns dos relatórios do projecto RAC são internos, enquanto alguns são tanto internos como para o público externo também. Os primeiros são mais freqüentes e mais rotineiros do que o último. Os relatórios de progresso adoptados pelo projecto RAC incluem relatórios bi-semanal, relatórios trimestrais, relatórios de seis meses /bi-anuais e relatórios anuais de progresso. Outros são relatórios técnicos de actividades (tais como relatórios de cursos de formação, relatórios de workshops, etc) e os relatórios de avaliação (tais como os relatórios de análise da situação e da avaliação intercalar ou do meio-do projecto) preparados por avaliadores / consultores externos.

Além de ser ferramentas para monitorar o progresso, os relatórios são projectados de tal forma que a equipe do projecto não perca o foco da imagem grande, ou seja, que as actividades foram projectadas para produzirem produtos específicos e que estes produtos sejam sustentados para alcançarem os resultados que são os objectivos do projecto e estes devem estar apropriadamente interligados. Este alinhamento entre as actividades, produtos e resultados é fundamental na gestão de resultados. Portanto, no planejamento para produção de relatórios, **relatórios quinzenais** concentram-se na ligação/relação entre a utilização de recursos e actividades executadas; **relatórios trimestrais** vinculam as actividades aos respectivos resultados; e os **relatórios semestrais** demonstram como os produtos e resultados estão levando aos respectivos objectivos. Os **relatórios anuais** “enrola/embrulha” toda informação com uma síntese sobre as realizações globais, desafios e lições aprendidas.

Os **relatórios bi-semanários** são escritos por todo o pessoal-chave do projecto RAC, mas os principais líderes são líderes das actividades (oficiais implementadores do projecto / programa) que são responsáveis pela execução das actividades do RAC, e são os pontos de contacto (com agências governamentais, doadores, organizações agrícolas e instituições de formação, multiplicadores das videiras descentralizadas, etc.) Apesar de todos os funcionários do projecto RAC compartilhem abertamente os seus bi-semanários, os

líderes temáticos e directores nacionais têm o maior interesse por estes relatórios.

Como os relatórios quinzenais, os relatórios sobre a produção em progresso são escritos por líderes de actividades em uma base trimestral, os líderes temáticos reveem e consolidam estes relatórios (a partir de relatórios individuais dos países para os relatórios regionais temáticos). Os relatórios consolidados (e respectivos dados que os acompanham) são, então, enviados para o responsável da função de M&A que analisa os relatórios temáticos e dados e além disto consolida estes relatórios em um único relatório regional do projecto RAC que depois é enviado para o Gestor do Projecto (PM) para revisão e feedback. O mesmo procedimento é seguido durante a produção de relatórios dos seis meses (bi-anuais). No entanto, ao contrário dos relatórios sobre a produção em progresso, o Gestor do Projecto, com o apoio do Especialista em M&A fornece liderança na redação e controle de qualidade dos relatórios dos seis meses (bi-anuais). O Gestor do Projecto, com o apoio do Especialista da função M&A, também fornece a liderança durante a avaliação intercalar (meio-termo do projecto), mas todos os funcionários e parceiros RAC são envolvidos.

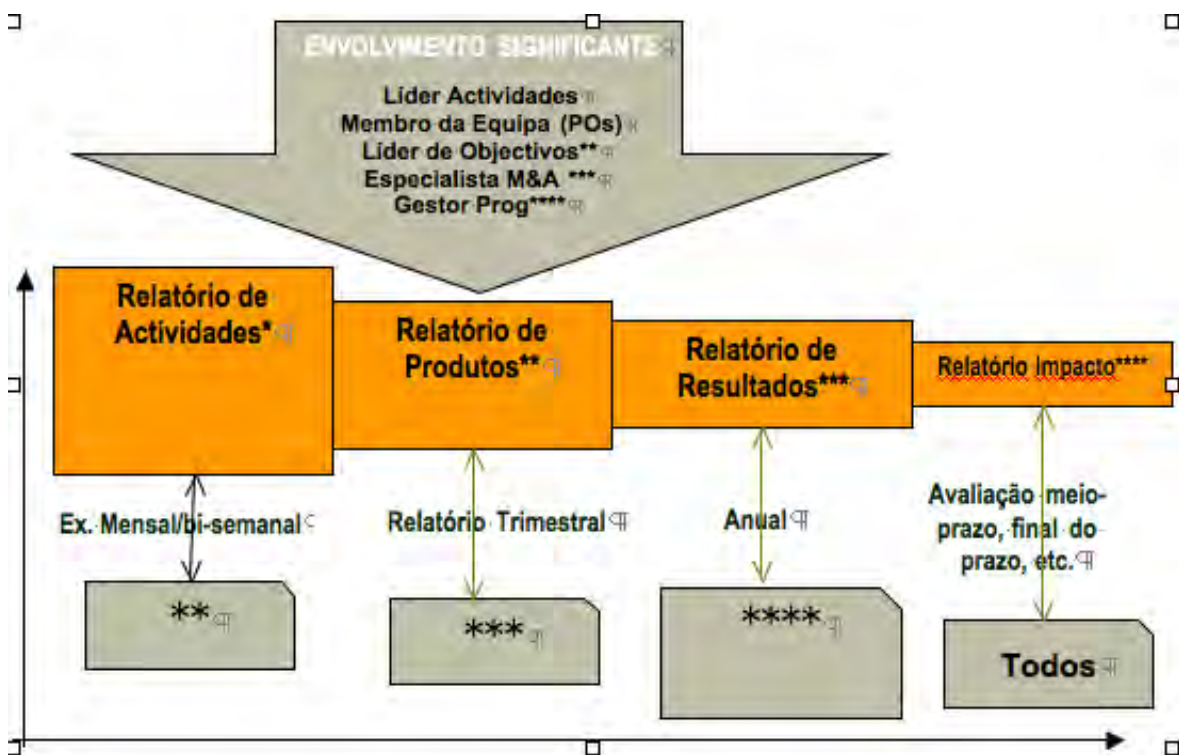


Figura 4.6: Protocolos de comunicação do Projecto RAC: Níveis da produção e frequência dos relatórios

Os relatórios de progresso e avaliação são compartilhados internamente e, quando aplicável, externamente, especialmente com o doador através de redes de partilha de informação existentes. Especificamente, os relatórios quinzenais e trimestrais são predominantemente internos com sessões de feedback organizadas entre a gestão do projecto RAC e o pessoal de execução. Os relatórios semestrais e anuais são relatórios de doadores externos. Sessões de feedback são, então, organizadas entre o doador e os gestores do projecto RAC para discutirem os principais conteúdos desses relatórios. Além disso, o projecto RAC identifica, analisa e compartilha lições aprendidas que são consideradas benéficas no desenho e implementação de futuros projectos semelhantes,

através de publicações. Identificar e analisar as lições aprendidas é, contudo, um processo contínuo, e a necessidade de comunicar tais lições é um dos principais empreendimentos do projecto. Compartilhar e discutir o progresso, desafios e lições aprendidas é feito rotineiramente, mas mais formalmente durante as reuniões anuais de planeamento e revisão conjunta.

Protocolos de colecta e gestão de dados

O plano para gestão de dados do projecto RAC engloba tanto a arquitetura como os processos e políticas administrativas, em torno de práticas e procedimentos de recolha e gestão de necessidades durante o ciclo de informação de uma forma eficaz. O processo administrativo garante que os dados relevantes sejam adquiridos, validados, armazenados, protegidos, processados e acessados de forma confiável e dentro dos prazos planificados para a satisfação dos usuários de dados.

Para começar, instrumentos de colecta de dados para os indicadores (nós projectamos ferramentas que colectam informações para, pelo menos, dois ou mais indicadores) foram projectados, discutidos, pilotados, e revisados. Os funcionários e parceiros foram treinados no uso destas ferramentas antes da sua adopção. A ideia era construir não só um consenso, mas para facilitar a uniformidade na colecta de dados (confiabilidade do instrumento). Os dados brutos são então recolhidos pelos implementadores do projecto, armazenados e enviados em forma de relatórios, aos líderes temáticos a nível regional (ver secção sobre os mecanismos de informação e Figura 4.6 acima, para obter mais detalhes sobre este protocolo). A figura 4.7 abaixo mostra o mecanismo de fluxo de dados do projecto RAC.

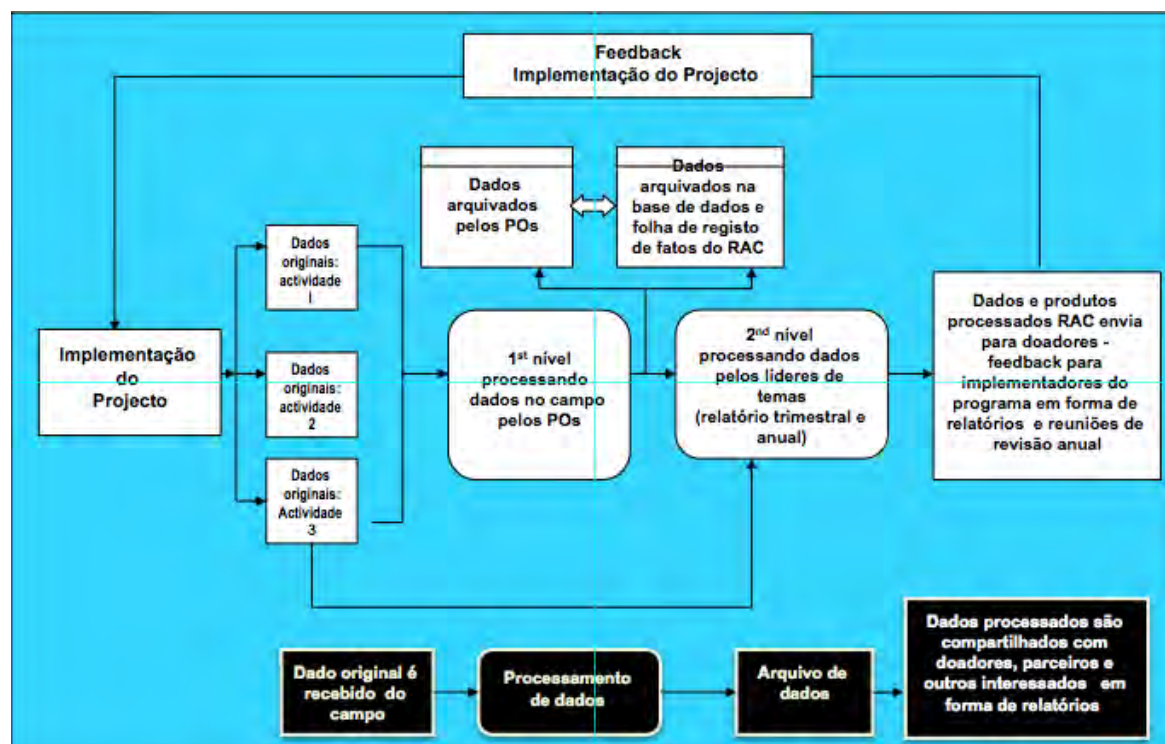


Figura 4.7. Mecanismo de fluxo de dados RAC.

Exercício 13.

Desenvolvendo o plano para M&A. Identificando os tipos de relatórios para um sistema de M&A

(Demonstração e Trabalho em Grupo Interdisciplinar)

Parte A. Desenvolvendo um Plano para M&A

Fase 1. Demonstração pelo facilitador (30 minutes)

1. O facilitador refere-se à apresentação que ele fez sobre como desenvolver um plano para M&A e segue com uma demonstração prática usando o plano para M&A do RAC como exemplo. Ele convida os participantes a acompanharem sua demonstração através do material de apoio 4.13.2.

Fase 2. Trabalho em grupo: Practicando o desenvolvimento de um plano para M&A (45 minutes)



2. O facilitador convida os participantes a formarem o mesmos grupos e elegerem os respectivos relatores para trabalharem no caso de estudo de Quênia intitulado “Pesquisa e desenvolvimento de batata doce de polpa alaranjada” para realizarem a seguinte tarefa:
 - (i) identificar 2 indicadores de produtos e resultados no Caso de estudo de Quênia
 - (ii) usar 4 indicadores para praticarem e desenvolverem o plano para M&A para o projecto

Fase 3. Apresentação e discussão (45 minutes)

3. O facilitador pedirá aos relatores para apresentarem os planos para M&A a audiência. Ao final de cada apresentação, o facilitador convidará os participantes para oferecerem feedback sobre os resultados dos grupos e/ou proverem sugestões para melhorar os planos ou matrizes. Cada grupo terá 5 minutos para apresentar seus resultados.
4. A seguir, o facilitador pedirá aos participantes para reflectirem no processo do exercício e pedirá alguns voluntários para compartilharem algumas lições apreendidas. O facilitador então, pede aos participantes para *iniciarem o exercício Parte B*

Parte B. Mecanismos para gestão de informação e produção de relatórios (45 minutes)

Fase 1. Apresentação em PowerPoint (10 minutes)

5. O facilitador usará o sistema de Monitoria do projecto RAC como um caso de estudo. Apresentará este exemplo como um projecto típico para se implementar um sistema de monitoria e produção de relatórios. O facilitador usará PowerPoint de 4.13.12 a 4.13.19 para facilitar o entendimento dos participantes

que deverão estar preparados para fazerem perguntas de clarificação e compartilharem experiências de suas próprias organizações.

Fase 2. Trabalho em grupo. Identificando, avaliando, e criando outras maneiras de melhorar a produção de relatórios e as responsabilidades de escrever relatórios em suas organizações. (60 minutes)

6. Os participantes formam os mesmos grupos que trabalharam juntos durante a Parte A e elegem os respectivos relatores. Os relatores convidam os participantes a responderem à seguinte tarefa:
 - (a) citar os *tipos de relatórios* que usam em suas organizações.
 - (b) enfatizar *quão eficazes estes relatórios são* (listar pontos fortes e fracos) e
 - (c) *esboçar um plano (com ações claras)* para ajudarem suas organizações a melhorar os tipos de relatórios que usam
7. Os participantes usam o material de apoio 4.13.4 para *registrem seus planos com ações claras* em relação ao melhoramento do desenho e implementação de relatórios para M&A. Isto reforçará o sistema de M&A de suas organizações. Este exercício facilitará o trabalho dos relatores que farão um resumo dos resultados, para relatar as diferenças e semelhanças durante a próxima fase.

Fase 3. Apresentação e discussão (45 minutes)

8. Os relatores terão 5 minutos para cada um, apresentar os resultados do trabalho dos grupos, em plenário. Após cada apresentação do relator, o facilitador deve convidar 1 ou 2 voluntários para comentarem e oferecerem feedback sobre os resultados do exercício
9. Ao final de todas as apresentações, o facilitador conduzirá uma discussão em plenário para aumentar a aprendizagem sobre como os participantes poderão aumentar a qualidade e melhorar os tipos de relatórios em suas organizações.
10. Finalmente, estejam preparados para responder às perguntas do facilitador que serão questões como: “o que você aprendeu?”, “como você se sentiu durante este exercício? como e quando você planea aplicar este conhecimento e habilidades adquiridas durante esta sessão em seu ambiente de trabalho? ‘e “como você resumiria os possíveis impactos da aplicação deste novo conhecimento e habilidades em seu ambiente de trabalho?
11. O facilitador pedirá alguns feedback dos participantes, resumirá suas observações sobre o conteúdo e processo deste exercício e encerrará esta sessão.

Exercício 13. Ficha de trabalho

Identificando, avaliando, e criando acções para melhorar tipos de relatórios para um sistema de M&A

(a) Listar tipos de relatórios usados nas organizações	(b) São eles excelentes, bons ou fracos?	(c) Por que eles são excelentes ou bons? Listar 2 fortalezas	(d) Por que eles são fracos? Listar 2 fraquezas	(e) Listar 2 acções claras que você implementará para melhorar os relatórios em sua organização	(f) Como você resumiria os impactos antecipados da aplicação de suas acções? (cada membro do grupo escreva em uma frase)

Pontos fortes e sugestões para melhoria

Listar até três aspectos que você gostou acerca as sessões do volume 4.

1.
2.
3.

Listar três sugestões para melhorar as sessões do volume 4

1.
2.
3.

Orientações para dar feedback sobre o Workshop

1. **O módulo**
Conteúdo
 - Utilidade/relevância
 - Quantidade de informação**Estrutura**
 - Sequência
 - Duração
 - Equilíbrio entre as contribuições do(a)s facilitadore(a)s e participantes
 - Instrução para Facilitadore(a)s
 - Meios visuais
 - Materiais de apoio
 - Leituras adicionais
 - APAP
 - Avaliação
2. **Processo: técnicas e direcção de L&CB**
 - Utilidade/relevância/eficácia
 - Interacção de grupo
 - Clareza das perguntas, exercícios, instruções
 - Abertura e encerramento dos dias
3. **O desempenho dos facilitadores e participantes**
 - Apresentação/capacidades de comunicação
 - Interacção/participação efectiva
 - Pontualidade/interesse/empenho/disponibilidade para facilitar a aprendizagem/disponibilidade para participar
 - Outras atitudes
4. **Apoio logístico**
 - Organização
 - Precisão
 - Pontualidade
 - Disponibilidade para ajudar os participantes, os serviços prestados em geral
5. **Ambiente do Workshop**
 - Física (instalações de L&CB, material L&CB, instalações do hotel em geral)
 - Psicológico (sentimentos pessoais como a auto-motivação, interesse e satisfação, auto-realização), social (desenvolvimento de amizades, descontraído, confortável entre os participantes, etc.)
6. **Resultados/produtos do workshop**
 - Avaliação pessoal e profissional
 - Recomendações
7. **Comentários gerais**

Workshop: Gendarização da planificação, M&A do Projecto da batata doce de polpa alaranjada

Organização:

Ideias que eu gostaria de implementar quando eu voltar a trabalhar na minha organização, com base no que aprendi nestas sessões do Volume 4

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

FIM DE VOLUME 4

