

Capítulo 10: Monitorização e Avaliação (M&A)



Foto de capa: Susan Thubi, oficial de saúde na clínica de Nazareth Holy Family em Limuru, no Quênia, verifica o registo dos pacientes que visitaram o centro de saúde para o tratamento.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS visite o site www.crsprogramquality.org

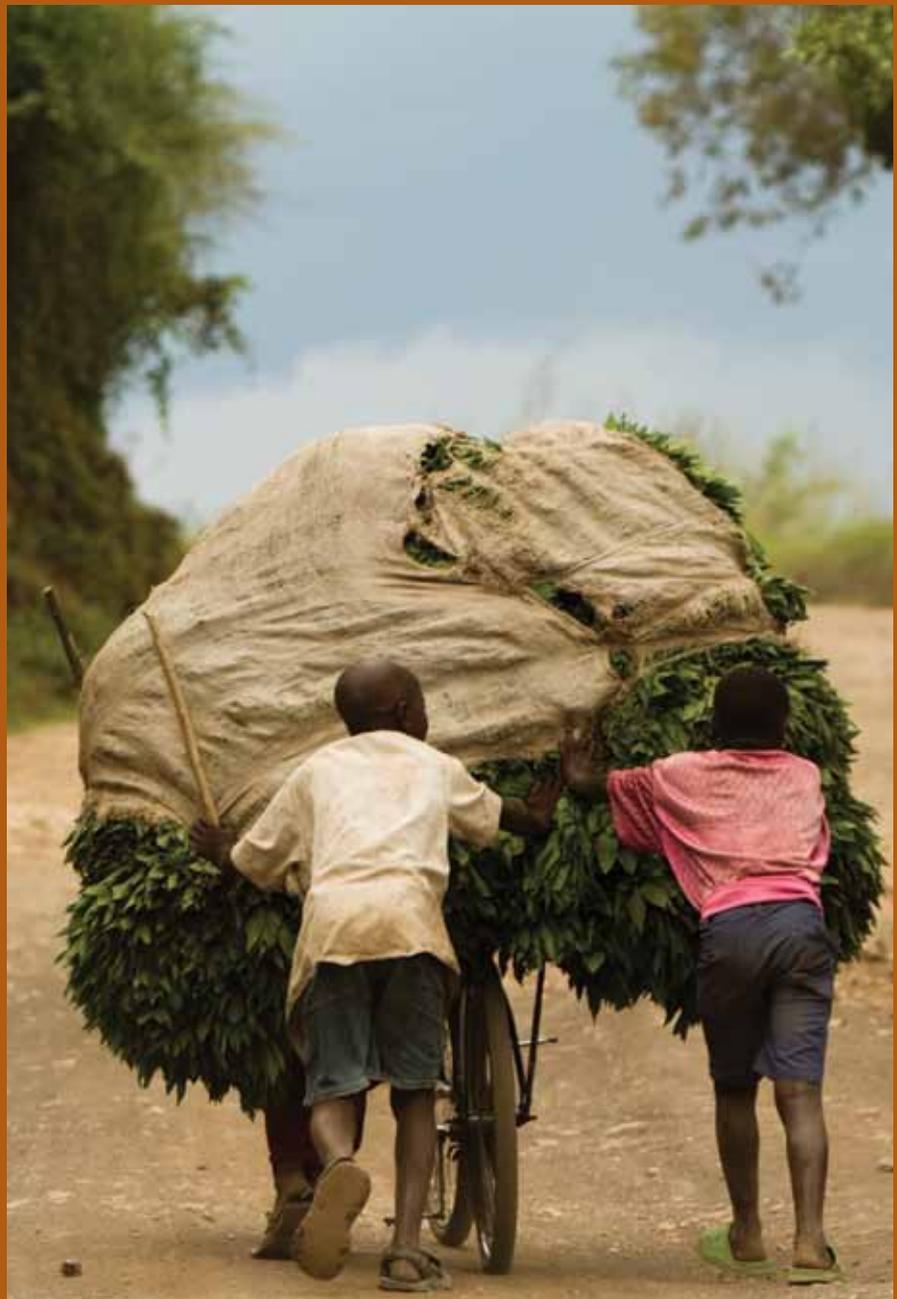
CONTEÚDOS

Mapa de Processo de Monitorização e Avaliação	2
Propósito deste Guia	3
Qual a Função da M&A?.....	5
Sumário deste Guia	7
Princípios-chave da Função de M&A	8
Processo de Negócio M&A 10.1 –	
Desenvolver um Enquadramento de M&A.....	9
Passo 10.1.1 – Desenvolver um Enquadramento de Resultados.....	10
Passo 10.1.2 – Criar um Enquadramento de Planeamento Lógico.....	13
Passo 10.1.3 – Escrever a Narrativa de M&A	16
Processo de Negócio de M&A 10.2 – Estabelecer um sistema de M&A...18	
Passo 10.2.1 – Criar um Manual Operacional de M&A.....	19
Passo 10.2.2 – Estabelecer um Sistema Comunitário de M&A.....	23
Passo 10.2.3 – Testar previamente Formulários, Formação do Pessoal e Comunicar o Sistema de M&A	25
Processo de Negócio M&A 10.3 – Implementação do Sistema de M&A ..28	
Passo 10.3.1 – Organizar a Gestão dos Dados no Sistema de M&A do Projecto	29
Passo 10.3.2 – Gerir as Avaliações	32
Passo 10.3.3 – Utilizar a Informação de M&A para Aprendizagens e Tomadas de Decisão.....	35
Lista de Verificação de Conformidade para a M&A	38
Glossário.....	40
Referências	44
Anexo A: Enquadramento de Resultados Melhoria da Produtividade Agrícola e das Receitas através do Projecto de Agricultura Mínima, RD do Congo.....	45
Anexo B: Tradutor Mestre: Comparação de Enquadramento de Planeamento Lógico.....	46
Anexo C: Folha para Trabalhar com Enquadramento de Planeamento Lógico.....	47
Anexo D: Enquadramento de Planeamento Lógico Melhoria da Produtividade Agrícola baseada no Projecto de Plantio Directo, RD do Congo	50
Anexo E: Mapa de Fluidez dos Dados: O Projecto de Agricultura Mínima (NTA).....	52
Anexo F: Instruções para os Registos de Presença Diária	53
Anexo G: Mapa de Comunicação e Relatórios (resumido): O Projecto de Agricultura de Plantio Mínima (NTA)	54
Anexo H: Exemplo de Questões Potenciadoras de Aprendizagens de Discussões de Acção.....	55
Anexo I: Gestão dos Dados: Sumário de Bases de dados de Monitorização e Avaliação	56
Anexo J: Shortcuts Newsletter.....	58

ACRÓNIMOS

CRS	Catholic Relief Services
DIP	Plano de Implementação Detalhado
IPTT	Tabela de Controlo de Indicador de Desempenho
LADs	Aprendizagem de Discussões de Acção
M&A	Monitorização e Avaliação
OE	Objectivo Estratégico
RH	Recursos Humanos
RI	Resultados Intermédios
SPSS	Pacote Estatístico para as Ciências Sociais
TAMP	Terminal de Abertura Muito Pequena (uma forma de comunicação por satélite)
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

CAPÍTULO 10: MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO (M&A)



CAROL D. WALSH PARA CRS

Camponeses da aldeia de Ngumba, na República Democrática do Congo, transportam folhas de mandioca para o mercado nas suas bicicletas.

MAPA DE PROCESSO DE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

**Desenvolver um
Enquadramento
de M&A**

Processo 10.1

Tens objectivos que orientam o teu processo de Monitorização e Avaliação?
ver página 9

**Estabelecer
o sistema de
M&A**

Processo 10.2

Tens um plano para transformar os indicadores em formulários de informação?
ver página 18

**Implementar
o sistema de
M&A**

Processo 10.3

Tens um plano para levar a cabo o sistema de M&A que criaste?
ver página 28

PROPÓSITO DESTE GUIA

O propósito do Capítulo 10 é permitir a compreensão de uma parte das actividades essenciais na criação e implementação de um sistema de monitorização e avaliação (M&A). Dependendo da escala do projecto, a M&A pode ser um processo envolvente para o qual poderá ser necessário apoio. Este capítulo apresenta um guia para compreender os conceitos e as actividades principais de M&A; este capítulo *não* pretende ser um manual como-fazer.

Uma boa M&A começa durante a concepção do projecto. Nesta altura, define-se o propósito do projecto e desenvolve-se uma estratégia para lidar com as oportunidades e os desafios identificados. Os processos para desenvolver um conjunto de objectivos são conduzidos de forma a apoiar a concepção, o estabelecimento e a implementação de um sistema de M&A de alta qualidade para o projecto. A Tabela 10.1 resume os passos da criação do projecto.

Tabela 10.1 Elementos-chave da Concepção de Projecto que Sustenta um Projecto de M&A de Alta Qualidade

ELEMENTOS-CHAVE DA CRIAÇÃO DO PROJECTO	DESCRIÇÃO
Desenvolver as ideias do projecto (ou conceito)	Uma descrição breve e estruturada de um conjunto de ideias preliminares e um esboço de um projecto proposto. Isto é feito antes do compromisso de detalhar a concepção do projecto e o desenvolvimento da proposta.
Planear a concepção do projecto	Uma calendarização com o detalhe de todas as actividades da concepção do projecto, tais como a análise das partes interessadas, avaliações, etc. Para cada actividade, atribui uma pessoa responsável e estabelece um orçamento.
Realizar uma análise das partes interessadas	Um processo que permite a identificação das partes interessadas importantes e a decisão sobre a melhor forma de envolvê-las nos diferentes estádios da concepção, estabelecimento e implementação do sistema de M&A do projecto.
Realizar as avaliações necessárias	Avaliações que recolhem informação para as decisões da concepção de projecto. Isto irá ajudar a compreender a situação em termos geográficos, políticos, sociais, económicos e questões culturais.
Analisar e estabelecer os objectivos do projecto	Identificação de uma gama de possíveis objectivos para o projecto que se está a conceber. Os objectivos devem ser analisados, questionando “Por que é que seleccionei estes objectivos de projecto?”
Rever as diferentes estratégias do projecto	Provavelmente, existem muitas estratégias possíveis para o alcance dos objectivos. Na agricultura, por exemplo, há diversas abordagens para aumentar a produtividade. É nesta altura do processo que irá decidir quais as abordagens específicas que serão utilizadas neste projecto em particular.

O sistema de M&A do projecto é fundado no trabalho da concepção de projecto. O resto do capítulo irá guiá-lo através dos três processos de negócio¹ exigidos para a M&A de alta qualidade:

1. **Desenvolver o enquadramento de M&A** durante o planeamento de projecto para a inclusão no projecto de propostas submetidas aos doadores. Este trabalho de criação potencia uma fundação forte para o estabelecimento de um sistema de M&A de projecto, depois de ter sido concedido um financiamento.
2. **Estabelecer o sistema de M&A** baseado nos compromissos estabelecidos na proposta com respeito aos objectivos e os indicadores.
3. **Implementar o sistema de M&A** para que o pessoal do projecto possa gerir o projecto, assim como documentar e aprender com os resultados.

Os projectos de alta-qualidade dependem de uma monitorização cuidadosa das actividades e dos resultados, de forma a seguir o progresso no alcance de um impacto positivo nas vidas das pessoas carenciadas e marginalizadas. Os dados recolhidos durante a implementação do projecto apoiam os gestores do projecto que tomam decisões operacionais e estratégicas por vezes difíceis. A qualidade da M&A também é essencial para reter lições aprendidas, de forma a gerir, aplicar e partilhar conhecimento dentro da organização.

1 Os processos descritos no Capítulo 10 foram em grande parte retirados de materias dos Serviços de Apoio Católicos. Particularmente, os seguintes documentos foram utilizados: Hagens *et al.* (2009), Hahn e Sharrock (2010), e Stetson *et al.* (2004 e 2007).

QUAL A FUNÇÃO DA M&A?

Monitorização: A monitorização de informação de alta qualidade potencia tomadas de decisão atempadas, assegura a responsabilização do projecto e providencia uma fundação robusta para a avaliação e a aprendizagem. É através da contínua monitorização do desempenho do projecto que se tem a oportunidade de aprender sobre o que está a correr bem e que desafios estão a surgir. As descrições de trabalho de pessoal envolvidas na gestão e implementação de projecto devem incluir as responsabilidades designadas de M&A.

Avaliação: Dependendo do propósito específico, uma avaliação de alta qualidade fornece informação que permite melhorar um projecto decorrente, avaliar os méritos gerais do projecto, ou criar conhecimento acerca do que funciona ou não, para influenciar a estratégia e a política da organização.

A maioria das avaliações considerará um ou mais dos seguintes critérios:²

1. *Relevância* – O projecto teve em consideração as necessidades dos membros da comunidade?
2. *Eficiência* – O projecto funcionou com o menor custo possível?
3. *Eficácia* – O projecto alterou práticas existentes de uma maneira benéfica?
4. *Impacto* – Qual o efeito dessas mudanças?
5. *Sustentabilidade* - As mudanças são sustentáveis?

Apesar de a monitorização incluir de forma natural elementos de avaliação, existem diferenças claras entre os dois processos. A Tabela 10.2 realça essas diferenças.



JOE WEBER/OPS

Membros da banda St. Patrick All-Star, em Old Harbor Bay, na Jamaica, marcham após o furacão Dean, em Setembro de 2007.

² Para mais informações acerca destes cinco critérios de avaliação, ver OECD/DAC (1991).

Tabela 10.2 Diferenças entre Monitorização e Avaliação

MONITORIZAÇÃO	AVALIAÇÃO INTERMÉDIA OU FINAL
Fornecer informação que permite ao pessoal da gestão avaliar o progresso da implementação e tomar decisões atempadamente.	Apoia-se em dados mais detalhados (por exemplo, provenientes de pesquisas e estudos) além dos recolhidos através do sistema de monitorização, para compreender mais profundamente o projecto.
Preocupa-se em verificar se as actividades do projecto estão a ser executadas, se os serviços estão a ser prestados e se o projecto está a conduzir às mudanças de comportamento desejadas descritas na proposta de projecto.	Avalia os resultados e o impacto a um nível mais alto e poderá verificar algumas descobertas da monitorização. As avaliações devem explorar os resultados antecipados, tanto como os imprevistos.
É uma actividade interna do projecto.	Podem ser executadas externamente (particularmente as avaliações de final de projecto), embora devam envolver a participação activa do pessoal do projecto.
É uma parte essencial de uma boa prática de gestão diária.	É uma actividade essencial num processo de aprendizagem dinâmico a longo-prazo.
É uma parte essencial da gestão do dia-a-dia e deve ser integrada dentro da estrutura de gestão do projecto.	É importante para tomar decisões sobre a direcção geral do projecto.
Tem lugar durante a fase de implementação.	Ocorre em pontos pré-determinados durante a implementação. Outras avaliações mais pequenas podem ser executadas para ir ao encontro de necessidades de informação específica ao longo do processo.
Normalmente centra-se na questão "Estamos a fazer as coisas da forma correcta?"	Normalmente centra-se na questão "Estamos a fazer a coisa correcta?"

M&A é uma actividade de apoio que tenciona melhorar o trabalho daqueles envolvidos na gestão e implementação do projecto. M&A nunca se deve tornar num fardo demasiado pesado que abrande a implementação. Se for este o caso, reveja o estabelecimento do sistema de M&A durante o planeamento da implementação detalhada, e questione sempre se está a ser recolhida demasiada informação ou se estão a ser alocados recursos suficientes de tempo, pessoal e recursos financeiros, para recolher os dados importantes.

SUMÁRIO DESTE GUIA

Processo de Negócio 10.1 explica em três passos como desenvolver o Enquadramento de Resultados, o Enquadramento de Planeamento Lógico e a narrativa de M&A. Esta secção pressupõe que o trabalho inicial de concepção do projecto já está concluído. Os passos realçados no Processo de Negócio 10.1 vai permitir que estabeleça um sistema detalhado de M&A.

Passo 10.1.1 analisa o desenvolvimento de um sistema de M&A em partes facilmente compreensíveis para a criação de um Manual Operacional de M&A. O **Passo 10.1.2** descreve o processo para assegurar a participação activa dos membros da comunidade na concepção de um sistema de M&A e o **Passo 10.1.3** define um processo de tornar um sistema operacional, incluindo o teste no terreno do sistema. Manter um processo transparente e participativo ajuda a ter a certeza que cada membro do pessoal tem uma compreensão clara do projecto e do seu papel na monitorização, avaliação e actividades de aprendizagem do projecto.

Processo de Negócio 10.2 descreve o processo de negócio para estabelecer um sistema de M&A após a concessão de um financiamento. Aumenta o Passo 10.1 e assegura que os objectivos do projecto e os seus indicadores estão relacionados com um sistema coerente de recolha, análise e relatório de dados.

Processo de Negócio 10.3 discute os passos importantes na implementação de um sistema de M&A. **Passo 10.3.1** demonstra como gerir os dados de forma qualitativa e quantitativa. **Passo 10.3.2** fornece conselhos acerca do planeamento, gestão e comunicação de avaliações que oferecem oportunidades de aprendizagem para o pessoal do projecto. Finalmente, o **Passo 10.3.3** realça que, devido ao tempo e dinheiro envolvido, a M&A deve ter em consideração a forma como a informação recolhida será utilizada.

PRINCÍPIOS-CHAVE DA FUNÇÃO DE M&A

Enquanto agente do desenvolvimento, presta serviço aos pobres e aos marginalizados. A sua responsabilidade é envolver e dar poder às comunidades em programas que melhoram e enriquecem a sua vida. São colocados à sua disposição recursos significativos para apoiar esforços humanitários e de desenvolvimento pelos quais será responsabilizado. Proceder a uma M&A de boa qualidade irá promover melhores aprendizagens e fortalecer a responsabilização para as partes interessadas.

A boa qualidade de M&A promove uma melhor aprendizagem e fortalece a prestação de contas para as partes interessadas.

M&A orienta-se pelos seguintes princípios-chave:³

1. *Inquérito Sistemático* – Inquéritos de conduta do pessoal que reúnem dados quantitativos e qualitativos de uma forma sistemática e de alta qualidade.
2. *Honestidade/Integridade* – O pessoal demonstra honestidade e integridade no seu próprio comportamento e contribui para a honestidade e integridade de todo o processo de negócio de M&A.
3. *Respeito pelas Pessoas* – O pessoal respeita a segurança, a dignidade e o valor-próprio dos entrevistados, participantes do programa, clientes e outras partes interessadas da M&A.
4. *Responsabilidades perante as partes interessadas* – Os membros do pessoal articulam e têm em consideração a diversidade dos diferentes interesses e valores das partes interessadas que são relevantes para as actividades do processo de M&A.

Algumas dimensões éticas importantes da actividade de M&A são discutidas brevemente em Hagens (2008).

³ Adaptado de American Evaluation Association (2004).

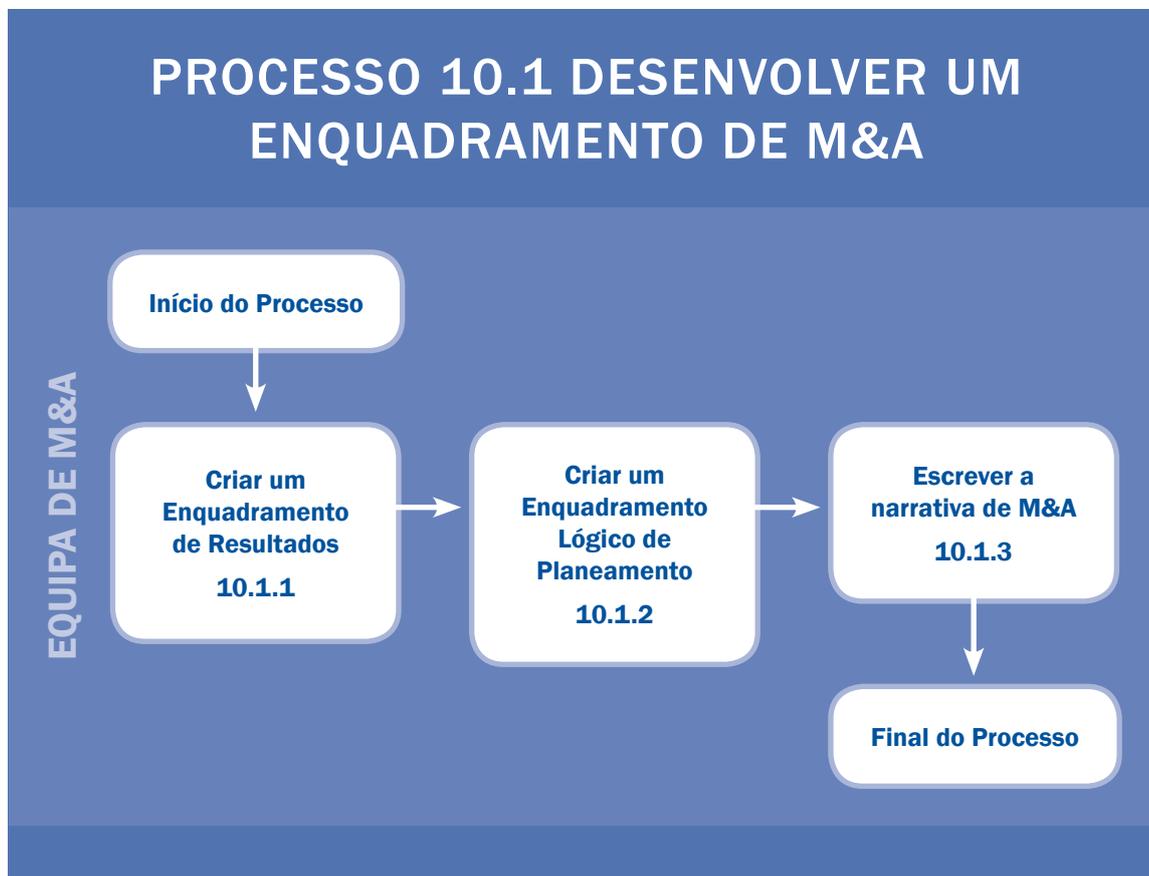
PROCESSO DE NEGÓCIO M&A

10.1 – DESENVOLVER UM ENQUADRAMENTO DE M&A

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Apreendeu que o sistema de M&A do projecto é construído a partir do trabalho realizado durante a concepção do projecto. Agora é a altura de desenvolver um enquadramento de M&A. Uma característica-chave deste trabalho é a identificação de um conjunto de objectivos, estruturados de maneira a providenciar uma fundação sólida para a concepção, estabelecimento e operação do sistema de M&A. Várias ferramentas de M&A podem ser utilizadas para desenvolver um enquadramento de M&A; esta secção descreve duas das mais conhecidas ferramentas de planeamento de M&A e fornece orientação sobre como desenvolver uma narrativa descrevendo o sistema de M&A para inclusão na proposta de projecto.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 10.1.1 – DESENVOLVER UM ENQUADRAMENTO DE RESULTADOS

NOME DO PASSO	DESENVOLVER UM ENQUADRAMENTO DE RESULTADOS
Número do Passo	10.1.1
Entradas	Conclusão dos elementos da concepção do projecto <i>Anexo A: Exemplo de um Enquadramento de Resultados</i> <i>Anexo B: Tradutor Mestre</i>
Resultados	Quadro de resultados
Papéis	Equipa de concepção de projecto – configuração do pessoal técnico e de gestão e outras partes interessadas, que poderão contribuir para a concepção do projecto e poderão estar envolvidos na implementação do projecto. Um especialista de M&A poderá facilitar este passo.
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Um quadro de resultados fornece uma representação gráfica do seu projecto. Resume os elementos-chave do projecto criando ligações entre diferentes níveis de objectivos, demonstrando uma relação de causa e efeito.

Um enquadramento de resultados (ver *Anexo A: Exemplo Enquadramento de Resultados*) é uma ferramenta de planeamento excelente porque encoraja um pensamento claro e estratégico na fase de concepção do projecto. Fornece uma página com uma visão global do coração do projecto. É frequentemente utilizado por aqueles que não estão envolvidos directamente no projecto para ter uma visão geral precisa do propósito principal do projecto e das intervenções principais.

Um enquadramento de resultados fornece uma visão instantânea dos diferentes níveis de objectivos do projecto. Demonstra uma organização vertical de níveis de descrições de objectivos – conhecidos como “objectivos hierárquicos” – e permite ao leitor verificar como o sucesso de um nível pode levar ao sucesso noutra nível. O quadro de resultados reflecte a estratégia do projecto, também conhecida como “teoria da mudança”, que descreve a forma como a equipa de concepção do projecto pensa que o projecto vai funcionar.

A hierarquia reflecte os seguintes níveis de objectivos:

- *Meta* – é o objectivo de desenvolvimento a longo-prazo, para o qual este projecto contribui.
- *Objectivo(s) estratégico(s)* – Este é, sem dúvida, o nível de objectivos

mais importante porque estabelece o propósito do projecto. Os objectivos estratégicos definem os benefícios a serem gozados pelos grupos-alvo perante o sucesso da implementação do projecto.

- *Resultados Intermédios* – Estes reflectem a compreensão/utilização dos resultados do projecto pelos participantes, normalmente reflectindo uma mudança de comportamento.
- *Resultados*– Estes são os resultados do projecto, tais como o aumento do conhecimento e de competências de agricultores, mudança de atitudes ou entrega de outros benefícios. Inclua estes resultados no enquadramento de resultados porque representam as intervenções específicas do projecto e clarificam a estratégia proposta.
- *Actividades* – Apesar de não estar presente no enquadramento de resultados, estes são demonstrados no enquadramento de planeamento lógico (ver **passo 10.1.2.**) Estas são as tarefas realizadas, reflectidas no plano de acção anual do projecto. As actividades nunca são apresentadas num enquadramento de resultados mas são incluídas no enquadramento de planeamento lógico, que é apresentado no passo seguinte.

Anexo A: Exemplo de um Enquadramento de Resultados é um enquadramento de resultados modificado de um projecto de Catholic Relief Services (CRS). Neste exemplo, vemos que os Objectivos Estratégicos (OE) estipulam o propósito principal do projecto, ou seja, que as famílias do campo irão gozar de uma maior produtividade agrícola e de receitas no final do projecto. O alcance dos OE é uma ambição viável dados os recursos disponíveis e a duração do projecto. Os Resultados Intermédios (RI) reflectem as mudanças necessárias sobre as práticas correntes, para se conseguir atingir os OE. No exemplo, os RI indicam uma expectativa de que serão utilizadas práticas de agricultura de plantio directo, que os agricultores irão adoptar abordagens aperfeiçoadas de gestão dos recursos naturais, e que se irão organizar entre eles para comercializar a sua produção. A teoria da mudança do projecto é a de que se estes três RI forem atingidos, então a produtividade agrícola e as receitas irão aumentar.

À medida que desenvolve uma compreensão dos enquadramentos de resultados, considere o seguinte:

- *Comece cedo* – Faça um esboço de um enquadramento de resultados cedo no estágio da concepção do projecto, muito antes da sua avaliação e análise do problema. Isto irá permitir que estipule de forma clara o seu pensamento acerca da sua teoria da mudança. Inclui o enquadramento de resultados na nota de ideias do projecto.
- *Disponibilize tempo* – O enquadramento de resultados parece



FOTO CORTESIA DE MARLYNN HEWITT

Grupos de vulneráveis sofrem desproporcionalmente de tribulação no Médio Oriente.

simples, mas requer tempo. A sua versão inicial será provavelmente revista durante o processo de concepção. Estas revisões reflectem as discussões e os debates que irão ocorrer, à medida que os objectivos do projecto começam a ser mais focalizados.

- *Utilize-o como uma visão instantânea* – Utilize o enquadramento de resultados para clarificar o seu pensamento. Não complique demasiado – o enquadramento de resultados deve ser mantido o mais simples possível. Não tenha mais do que três objectivos estratégicos.
- *Não se deixes intimidar* – Quanto mais utilizar o enquadramento de resultados, mais à vontade se irá sentir com ele.
- *Conheça a terminologia* – É importante verificar que cada doador tem a sua própria terminologia para descrever os diferentes níveis numa hierarquia de objectivos (ver *Anexo B: Tradutor Mestre*). Verifique sempre a mais recente informação sobre este ponto.

Utilize o Exemplo de um Enquadramento de Resultados e os resultados do esforço de concepção do projecto para desenvolver um enquadramento de resultados que reflecta a concepção e a estratégia do teu projecto proposto.

PASSO 10.1.2 – CRIAR UM ENQUADRAMENTO DE PLANEAMENTO LÓGICO

NOME DO PASSO	CRIAR UM ENQUADRAMENTO DE PLANEAMENTO LÓGICO
Número do Passo	10.1.2
Entradas	Enquadramento de Resultados <i>Anexo C: Folha para Trabalhar com o Enquadramento de Planeamento Lógico</i> <i>Anexo D: Exemplo de um Enquadramento de Planeamento Lógico</i>
Resultados	Enquadramento de Planeamento Lógico
Papéis	Equipa de concepção de projecto – configuração do pessoal técnico e de gestão e outras partes interessadas, que poderão contribuir para a concepção do projecto e poderão estar envolvidos na implementação do projecto. Um especialista de M&A poderá facilitar este passo.
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Existem muitas variações da matriz de planeamento lógico mas normalmente incluem a hierarquia de objectivos descrita no Passo 10.1.1 , indicadores de desempenho relacionados e métodos de medição associados, e pressupostos críticos que sustentam a progressão lógica ascendente do enquadramento.

Um Enquadramento de Planeamento Lógico é a matriz que permite desenvolver mais profundamente o trabalho realizado no **Passo 10.1.1**. Enquanto o Enquadramento de resultados é uma visão instantânea dos objectivos de alto nível do projecto, o Enquadramento de Planeamento Lógico fornece informação acerca das actividades, indicadores de desempenho para cada objectivo, uma breve descrição de como os dados serão medidos ou recolhidos e pressupostos críticos que sustentam a teoria da mudança do projecto. A matriz utilizada no Enquadramento de Planeamento Lógico é demonstrada na Tabela 10.3.

Tabela 10.3 Matriz do Enquadramento de Planeamento Lógico

DECLARAÇÕES DE OBJECTIVOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTODOS DE MEDIÇÃO/ FONTES DE DADOS	PRESSUPOSTOS CRÍTICOS
Meta			
Objectivos estratégicos			
Resultados Intermédios			
Resultados			
Actividades			

Fonte: Stetson et al, 2004: 99.

Construir um Enquadramento de Planeamento Lógico segue um padrão geral, mas é, ao mesmo tempo, um processo interactivo e dinâmico, no qual poderá desenvolver muitos esboços antes de finalizar um. As tarefas essenciais para concluir um Enquadramento de Planeamento Lógico são as seguintes (ver também Anexo C: *Folha para Trabalhar com um Enquadramento de Planeamento Lógico*):

- 1. Preencha a coluna um.** Utilize o equadramento de resultados criado no **Passo 10.1.1** para preencher a primeira coluna com a descrição da meta, objectivos estratégicos, resultados intermédios e resultados. No Anexo D: *Exemplo de um Enquadramento de Planeamento Lógico* pode verificar que os objectivos no quadro de resultados foram copiados para a coluna um do Enquadramento de Planeamento Lógico. Acrescente as actividades para cada um dos resultados; não faça listas detalhadas das actividades mas sim categorias principais tais como “formar mulheres agricultoras sobre sementes aperfeiçoadas” e “desenvolver um manual ou promover a educação das raparigas”.
- 2. Preencha a coluna quatro.** Trabalhe de baixo para cima para preencher a coluna quatro. Os pressupostos críticos representam os factores que caem fora do controlo do projecto, mas sustentam o seu sucesso no final. Por exemplo, o sucesso de um projecto pode ser construído nos pressupostos críticos que uma parte interessada

irá cumprir os seus compromissos; o fracasso nesse compromisso irá pôr em causa esse sucesso. Ver o *Exemplo de um Enquadramento de Planeamento Lógico*. **Se** os agricultores formarem associações e forem sensibilizados para as vantagens da agricultura de plantio directo (Actividades) **e** os chefes das aldeias aprovarem o acesso à terra para colheitas de demonstração (o pressuposto crítico que liga Actividades aos RI), **então** os agricultores irão perceber como a agricultura de plantio directo aumenta a produtividade comparada com os métodos tradicionais. Os pressupostos críticos são mais importantes em níveis mais baixos de objectivos porque é aqui que os pressupostos sobre eventos imprevistos têm uma maior influência. Baseado nas suas discussões sobre os pressupostos críticos, poderá necessitar de visitar a coluna um para adicionar outras actividades que reduzam o risco do projecto.

- 3. Preencha as colunas dois e três.** Comece do princípio e vá descendo porque, no processo de selecção dos indicadores de desempenho e dos métodos de medida, poderá encontrar objectivos que não podem ser medidos tal como estipulados e, por isso, precisam de ser revistos. Por sua vez, isto poderá exigir uma revisão de outros mais abaixo da matriz . Inclui um balanço dos dados qualitativos e quantitativos. Poderá demorar tempo a decidir sobre todos os indicadores e os métodos de medição e, depois, assegure que correspondem à declaração de objectivo. Leve o tempo necessário para completar estas colunas, pois são a força motora do sistema de M&A do teu projecto. De realçar que o cabeçalho da Coluna 3 no *Exemplo de Enquadramento de Planeamento Lógico* indica que todos os dados indicadores serão descritos no Manual Operacional de M&A (ver **Passo 10.2.1.**) Deve-se realçar, também, pode existir mais do que um indicador para cada um dos objectivos.
- 4. Finalizar o Enquadramento de planeamento Lógico.** Depois de terminado o enquadramento, concilie qualquer alteração nas declarações de objectivos com aquelas no esboço do Enquadramento de resultados.



Voluntários da Caritas Concepción arrumam os kits de roupa que foram preparados para apoiar as pessoas deslocadas após o terremoto e o tsunami que assolaram o Chile em 2010.

PASSO 10.1.3 – ESCREVER A NARRATIVA DE M&A

NOME DO PASSO	ESCREVER A NARRATIVA DE M&A
Número do Passo	10.1.3
Entradas	Enquadramento de resultados Enquadramento de Planeamento Lógico
Resultados	Narrativa de M&A
Papéis	Equipa de concepção de projecto – configuração do pessoal técnico e de gestão e outras partes interessadas, que poderão contribuir para a concepção do projecto e poderão estar envolvidos na implementação do projecto. Um especialista de M&A poderá facilitar este passo.
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Utilize os resultados do Passo 10.1.1 e do Passo 10.1.2 para desenvolver uma narrativa de M&A. A narrativa irá adicionar detalhes à monitorização e avaliação delineada nos passos precedentes. São propostos tópicos para a narrativa de M&A mas a orientação dos doadores deverá ser utilizada, no caso de ser fornecida.

Na narrativa, irá descrever o sistema de monitorização e as avaliações planeadas do projecto. Os leitores da narrativa de M&A devem ser capazes de avaliar a adequação dos seus planos e devem ter confiança na sua capacidade para realizar as actividades de M&A propostas. É provável que os doadores tenham os seus próprios requisitos para os conteúdos da narrativa de M&A, por isso a orientação dos doadores deve ser seguida, quando aplicável.

De um modo geral, a narrativa de M&A deve descrever os seus planos para o seguinte:

- Monitorização do projecto
- Avaliações de base, intermédias e finais

Monitorização do Projecto

A narrativa será baseada no enquadramento de resultados e no Enquadramento de Planeamento Lógico completos. Descreva o sistema proposto que irá assegurar que os dados de indicadores de desempenho são recolhidos, analisados e relatados. A narrativa de M&A é uma oportunidade para descrever de forma mais detalhada os métodos que tenciona que sejam aplicados na recolha e análise dos dados, e de relatar o progresso do projecto decorrente e o alcance dos objectivos estratégicos. A narrativa deve

descrever a participação dos beneficiários no sistema de M&A para que as suas contribuições possam informar tomadas de decisão internas e relatórios do projecto.

A narrativa irá incluir uma descrição de como os dados criados serão utilizados pelo pessoal do projecto para avaliar a necessidade de modificações nas operações planeadas do projecto. É importante descrever brevemente os seus planos para reuniões de projecto internas e outros eventos relacionados que irão utilizar a informação criada pelo sistema de monitorização do projecto.

Dependendo da escala e complexidade do projecto, poderá ser útil incluir outras ferramentas de M&A que definirão mais aprofundadamente o sistema de M&A, incluindo as duas listadas de seguida:⁴

- *Tabela de Controlo de Indicador de Desempenho* – para fornecer detalhes dos valores de base (quando disponíveis) e as metas de desempenho que foram estabelecidas para cada ano do projecto para projectos a longo-prazo. Para projectos mais pequenos, poderá ser mais simples integrar a informação-alvo com a declaração do indicador de desempenho na segunda coluna do Enquadramento de Planeamento Lógico.
- *Calendário de M&A* – para fornecer um calendário detalhado das actividades de M&A e dos eventos que está a planear, incluindo o estabelecimento do próprio sistema de M&A (ver **Passo 10.2.1**).

Avaliações de Base, Intermédias e Finais

O tamanho e a complexidade do projecto irá determinar, em larga medida, como as avaliações de base e as finais serão melhor conduzidas. Normalmente, os prestadores externos de serviço de M&A realizam a avaliação final. A narrativa irá indicar quando é que espera realizar tanto a avaliação de base como a avaliação final, e uma delineação do método de avaliação que tenciona utilizar.

Poderá decidir que a duração do projecto exige uma avaliação intermédia. Utilize a narrativa para descrever o seu propósito, o tipo de informação que tenciona criar e de que forma essa informação irá orientar as operações subsequentes do projecto.

Terminou, então, o processo de criação do enquadramento do seu sistema de M&A. Na próxima secção, irá aprender a estabelecer o sistema de M&A, assim que o financiamento tenha sido concedido.

⁴ Ambas as ferramentas são descritas no Capítulo IV de Stetson et al. (2004).

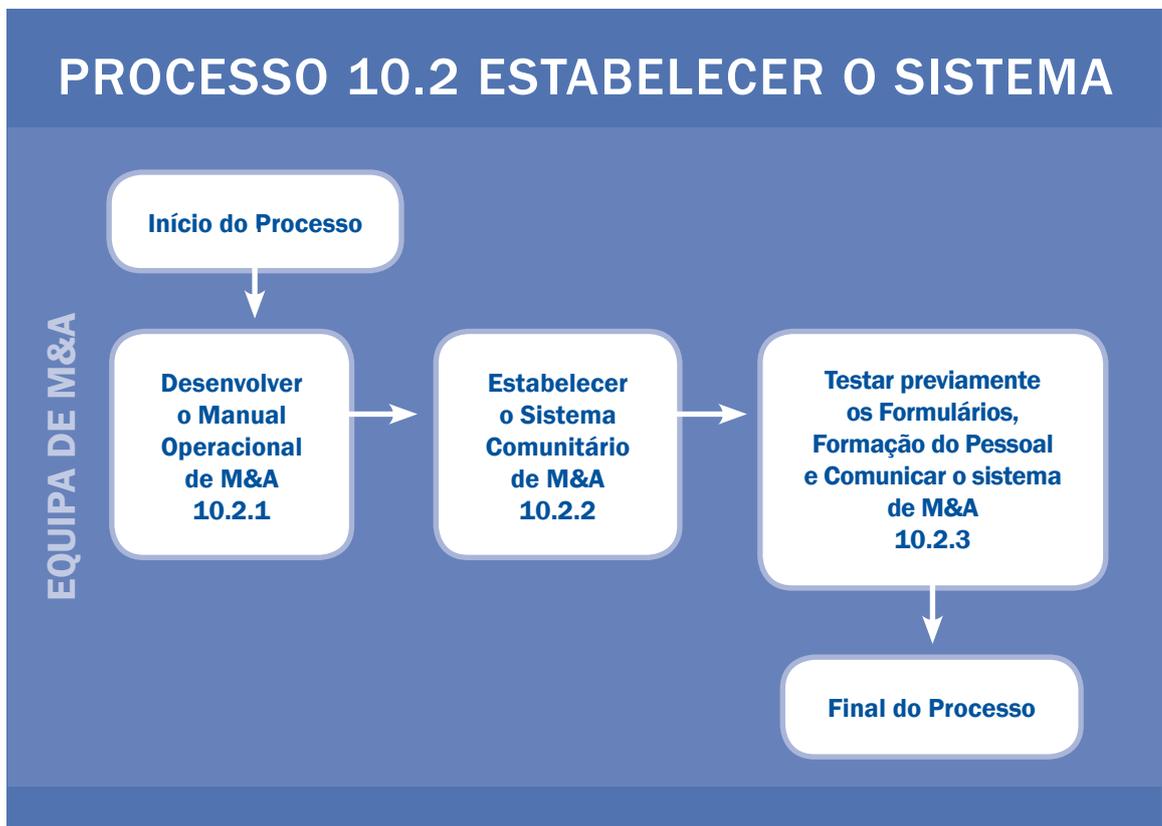
PROCESSO DE NEGÓCIO DE M&A 10.2 – ESTABELECEER UM SISTEMA DE M&A

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

No **Processo de Negócio 10.1**, delineou a fundação para o estabelecimento do sistema de M&A. Definiu os objectivos do projecto, os seus indicadores e a forma como esses indicadores devem ser medidos. No Processo 10.2, irá aprender os passos essenciais para estabelecer um sistema de M&A que relacione os indicadores definidos com os formulários necessários para recolher e relatar os dados. Este sistema de M&A engloba as características para a aprendizagem e a tomada de decisões baseadas em evidências sólidas e de confiança.

Os sistemas de M&A do projecto são melhores quando equilibram as necessidades do pessoal do projecto e dos doadores na criação de informação oportuna de trabalho de campo sobre o progresso e o sucesso com esses membros da comunidade, para influenciar a aprendizagem do projecto, a orientação e a aprendizagem final. Estes elementos são cruciais para uma organização de alto desempenho e de aprendizagem dinâmica.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 10.2.1 – CRIAR UM MANUAL OPERACIONAL DE M&A

NOME DO PASSO	CRIAR UM MANUAL OPERACIONAL DE M&A ⁵
Número do Passo	10.2.1
Entradas	Todos os documentos relevantes que foram criados para o propósito do projecto <i>Anexo E: Exemplo de um Mapa de Fluidez de Dados</i> <i>Anexo F: Exemplo de Folha de Instruções</i> <i>Anexo G: Exemplo de Mapa de Comunicação e Relatórios</i> <i>Anexo H: Exemplo de Questões Potenciadoras da Aprendizagem de Discussões de Acção</i>
Resultados	Cópias físicas e informatizadas de todos os documentos do manual operacional de M&A, incluindo os formulários de recolha de dados e os formulários de relatório. Ver Tabela 10.4 em baixo para uma lista completa dos documentos do manual.
Papéis	Pessoal designado com responsabilidades de M&A Especialistas técnicos e programáticos Membros sêniores do pessoal ou conselheiro externo nomeado para facilitar o processo
Pontos de Integração	Finanças Recursos Humanos Aquisições (para projectos em espécie)
Sumário	O Manual Operacional de M&A contém todos os documentos necessários para a implementação do sistema de M&A. Apesar de ser um trabalho demorado, irá assegurar que os dados são recolhidos e analisados de uma forma rigorosa e detalhada. O manual inclui os passos para assegurar que os dados são transformados em informação útil que é utilizada na tomada de decisões sobre a orientação do projecto e nos relatórios sobre os resultados e o impacto do projecto.

O sistema de M&A é a espinha dorsal do projecto porque os objectivos e os seus indicadores estão ligados a um sistema transparente de recolha, análise e relato da informação. Ao criar e desenvolver de forma cuidadosa as ferramentas de recolha de dados para a M&A, está a assegurar que todos os dados exigidos são recolhidos e que os dados irrelevantes ficam de fora. O sistema irá incluir os mecanismos para transformar os dados em evidências úteis que apoiam tomadas de decisão sãs do projecto e asseguram que os membros do pessoal têm uma compreensão clara do projecto e do seu papel na M&A.

Todos os documentos criados para o sistema de M&A serão organizados no manual operacional de M&A. Este manual torna-se na fonte principal de informação acerca do teu sistema de M&A. O manual deve ser disponibilizado

⁵ Ver Hahn e Sharrock (2010) para uma descrição mais detalhada sobre o conteúdo e processo de um Manual Operacional de M&E.

através de uma encadernação, mas também em formato electrónico. Tanto as cópias físicas como as informatizadas devem ser partilhadas com outros quando o passo 10.2.1 é finalizado. Atribua a um membro do pessoal a responsabilidade de manter actualizadas as cópias físicas e informatizadas do manual.

A experiência demonstrou que é melhor reunir um grupo pequeno de membros do pessoal incluindo de M&A, gestão e técnicos para desenhar a primeira versão do manual operacional de M&A. Solicite a um facilitador que dê apoio na gestão do processo e que supervisione o desenvolvimento do manual.

A Tabela 10.4 lista os documentos que representam os elementos-chave do seu sistema de M&A. Inclua a documentação adequada para cada elemento no seu manual operacional de M&A, organizado através de três cabeçalhos, como na tabela.

Tabela 10.4 Elementos-chave do Sistema de M&A do Projecto⁶

ELEMENTO DO SISTEMA DE M&A	DOCUMENTAÇÃO DO MANUAL OPERACIONAL DE M&A
Componente 1: Organizando-se	
Índice	Lista todos os documentos do manual operacional de M&A do seu projecto numa Índice com o título correcto e a data da versão mais recente.
Declaração do Propósito de M&A	Ao escrever esta breve declaração, responda à questão geral de por que é que está a criar um sistema de M&A para este projecto em particular. Existirão razões óbvias (por exemplo, para monitorizar e relatar o progresso), mas também algumas menos óbvias, tais como o seu desejo de experimentar novas abordagens baseadas na comunidade.
Análise das Partes Interessadas	Isto constrói-se a partir da análise das partes interessadas realizada durante a concepção do projecto. Reveja a lista e identifique a informação sobre as necessidades das partes interessadas. Verifique os indicadores para assegurar que está a recolher esta informação. A lista também será utilizada no seu plano de comunicação e de relatórios.
Grupo de Trabalho de M&A	Faça uma lista das pessoas que concordaram em ajudá-lo a supervisionar a operação do sistema de M&A, juntamente com a lista de tarefas que tencionam realizar.
Componente 2: Estabelecendo	
Enquadramento de resultados	Rever os resultados do passo 10.1.1
Enquadramento de Planeamento Lógico	Rever os resultados do passo 10.1.2

⁶ Para mais informações sobre IPTT, ver Stetson et al. (2004, pp. 140–143) e Willard (2008a).

Tabela de Controlo de Indicador de Desempenho (IPTT)	A IPTT poderá ter sido criada anteriormente para inclusão na proposta do projecto. Demonstra as metas dos indicadores e conquistas de cada ano do projecto. Se estiver disponível, o esboço anterior será revisto; caso contrário, a IPTT terá de ser criada como parte do passo 10.2.1. ²
Plano detalhado de implementação, incluindo M&A	Um calendário/horário de M&A poderá ter sido preparado anteriormente como referência na narrativa da proposta de M&A. O plano anual de informação detalhado baseia-se nisto, ao listar as actividades e as pessoas responsáveis por elas para cada resultado do projecto. Também contém actividades detalhadas para estabelecer e operacionalizar o sistema de M&A.
Componente 3: Criando Formulários e Relatórios	
Mapa de Fluidez de Dados	Os mapas de dados mostram a fluidez dos indicadores através dos formulários de recolha de dados e dos formulários de relatórios, e a forma como estão relacionados. Os mapas asseguram um processo de recolha de dados para os indicadores listados na proposta de projecto. Dependendo da escala e complexidade do projecto, poderão existir diversos mapas de fluidez dos dados. Ver <i>Anexo E: Exemplo de Mapa de Fluidez de Dados</i> .
Formulários de Recolha de Dados	Estes formulários são criados para recolher dados baseados nos mapas de fluidez de dados. Estes poderão incluir formulários de monitorização, registos médicos ou questionários de pesquisa. Poderão já existir formulários que poderá utilizar.
Formulários de Relatórios	Estes são criados para serem preenchidos pelo pessoal do projecto ou pelos participantes do projecto, para transmitir informação ou dados para o próximo nível de relato, incluindo a equipa de gestão e os doadores.
Folhas de Instruções	Estas fornecem instruções claras sobre como preencher cada item dos formulários de recolha de dados e dos formulários de relatórios. Ver <i>Anexo F: Exemplo de Folha de Instruções</i> .
Mapas de Comunicação e Relatórios	Estes diagramas mostram a fluidez dos relatórios e outras comunicações para as partes interessadas relevantes, incluindo as pessoas responsáveis e as datas. Ver <i>Anexo G: Exemplo de Mapa de Comunicação e Relatórios</i> .
Aprender a accionar discussões	Esta é uma lista de questões que poderão ser colocadas para accionar uma produtiva discussão e análise dos dados e acção exigida. O <i>Anexo H: Exemplo de Questões Potenciadoras da Aprendizagem de Discussões de Acção</i> lista as questões incitadoras que fornecem uma estrutura para analisar os dados e discutir as implicações para uma gestão de projecto receptiva, com todos os níveis das partes interessadas. Para mais detalhes sobre Aprender a accionar Discussões ver Passo 10.3.3 .
Capacidades e Recursos	Demasiadas vezes, a M&A tem poucos recursos. Um sistema eficaz de M&A requer recursos humanos, formação de pessoal, financiamento e recursos materiais. O pessoal com responsabilidades de M&A deve ter o conhecimento, as aptidões, as ferramentas e o apoio para realizar as suas respectivas tarefas. Isto deve ser discutido com os seus colegas que ficaram com as responsabilidades dos Recursos Humanos e das Finanças.
Relatórios e Avaliações	Os relatórios de progresso são um veículo importante para analisar, resumir e comunicar os dados de monitorização às diferentes partes interessadas. Já terá discutido os relatórios e as avaliações à medida que trabalhou nos mapas de fluidez de dados, nos formulários de recolha de dados e nos formulários de relatórios. Estes relatórios e avaliações representam, em última instância, os resultados principais do seu sistema de M&A, assim que estiver a funcionar.

Com a orientação do grupo de trabalho de M&A, reveja periodicamente o sistema de M&A para confirmar que está a fornecer informação útil e oportuna. Se o sistema de M&A não está, de facto, a fornecer um serviço que vá ao encontro das necessidades do pessoal e das outras partes interessadas, aproveite a oportunidade para avaliar por que é que isso está a acontecer e procure possíveis soluções.

PASSO 10.2.2 – ESTABELECEER UM SISTEMA COMUNITÁRIO DE M&A

NOME DO PASSO	ESTABELECEER UM SISTEMA COMUNITÁRIO DE M&A
Número do Passo	10.2.2
Entradas	Manual operacional de M&A
Resultados	Membros da comunidade envolvidos na recolha e na análise dos dados para um projecto que cria impacto nas suas vidas.
Papéis	Projecto M&A Pessoal técnico
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Implementar um sistema para ouvir e aprender através dos membros da comunidade e para responder às suas preocupações de uma forma transparente. O sistema comunitário de M&A faz parte do mapa de fluidez de dados. O pessoal irá precisar de formação no apoio às comunidades para gerir os seus sistemas de M&A.

Os indivíduos e as comunidades são as principais partes interessadas do projecto, mas a responsabilização para a sua parte é muitas vezes esquecida. O envolvimento da comunidade permite a ela ter um papel mais activo na gestão do projecto, reflectir sobre o progresso e avaliar as mudanças na sua situação. O envolvimento da comunidade na monitorização também constrói a capacidade da comunidade de direccionar o seu próprio desenvolvimento, aumenta seu sentido de posse do projecto e constrói responsabilização e transparência.

Envolver as comunidades na definição do indicador, recolha de dados e análise

Muitos dos indicadores de desempenho do projecto são recolhidos ao nível comunitário. Que papel desempenha a comunidade na recolha e análise desta informação? Utilize estes indicadores como o ponto de partida para o sistema comunitário de M&A, mas conte com perda de tempo em reuniões com os membros da comunidade para assegurar que as suas necessidades de informação estão a ser tratadas.

Inclua as comunidades na interpretação dos resultados da monitorização. Mantenha reuniões regulares com os membros da comunidade para discutir e interpretar esses resultados face às questões de monitorização do projecto e às necessidades de informação.



Formação do pessoal para trabalhar com as comunidades

Assegure-se de que o pessoal pode dar formação e apoio às comunidades nos seus papéis e responsabilidades. Os supervisores e os gestores podem apoiar estes esforços durante as visitas de campo e as reuniões comunitárias.

Barco navega num rio
perto de um projecto
de reabilitação
apoiado pela CRS no
sul de Bangladesh.

PASSO 10.2.3 –TESTAR PREVIAMENTE FORMULÁRIOS, FORMAÇÃO DO PESSOAL E COMUNICAR O SISTEMA DE M&A

NOME DO PASSO	TESTAR PREVIAMENTE FORMULÁRIOS, FORMAÇÃO DO PESSOAL E COMUNICAR O SISTEMA DE M&A
Número do Passo	10.2.3
Entradas	Manual operacional de M&A, incluindo os formulários de recolha de dados, folhas de instruções, formulários de relatórios e um mapa de comunicação e relatórios
Resultados	Os membros do pessoal do projecto que estão bem informados sobre o sistema de M&A e são competentes para levar a cabo as suas responsabilidades.
Papéis	Pessoal a quem foram atribuídas responsabilidades de M&A do projecto Pessoal do projecto que será responsável por recolher os dados de monitorização Gestores de projecto
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Os formulários de recolha de dados e os formulários de relatórios são pré-testados utilizando as folhas de instrução para assegurar que dados consistentes são recolhidos ao longo do projecto. Todos os membros do pessoal de recolha de dados precisam de ter formação sobre o sistema, e sentirem-se competentes para levar a cabo as suas responsabilidades. Todos os membros de pessoal do projecto, particularmente os supervisores e os gestores, devem compreender o sistema de M&A e perceber o seu papel no sistema.

O Manual operacional de M&A (**Passo 10.2.1**) está completo, mas os formulários e os processos podem alterar à medida que o sistema de M&A é implementado. Também podem ocorrer mudanças à medida que dá formação ao pessoal sobre a utilização do sistema e à medida que informa o pessoal sobre o sistema e o seu funcionamento. De cada vez que se procede a uma alteração, as ferramentas relevantes precisam de ser testadas e ajustadas, se for necessário. O manual operacional de M&A também está actualizado com as ferramentas novas ou revistas.

Pré-teste de formulários de recolha de dados

Os formulários de recolha de dados precisam de ser testados no terreno para assegurar que estão a captar a informação correcta e que as pessoas

Todo pessoal
que recolhe e analisa
os dados requerem
um treinamento.

que estão a recolher os dados compreendem os formulários. Os membros de pessoal do projecto que utilizam os formulários devem fazer parte da equipa de teste. Através dos testes no terreno, é possível identificar questões que não estão claras, que são ambíguas, ou, por outro lado, que não são susceptíveis de produzir a informação desejada.

Trabalhe com os mesmos membros do pessoal para testar os formulários de relatórios. O pessoal do terreno e os voluntários são muitas vezes responsáveis por recolher e relatar sobre a fonte dos dados de uma grande parte do sistema de monitorização do projecto. Trabalhe os formulários de relatórios com eles para que compreendam de forma clara os formulários e como utilizá-los.

Faça testes no terreno a cada ferramenta, numa comunidade próxima, para evitar despesa de tempo em viagens. Após o teste de terreno, organize uma discussão de equipa para solicitar feedback sobre a forma como as ferramentas funcionaram, no geral, e quaisquer sugestões de revisão ou alteração de folhas de instrução específicas. Faça revisões finais às folhas de instruções baseando-se nessa discussão.

Os formulários poderão ter de ser traduzidos para uma ou mais línguas. Despenda tempo suficiente neste passo para assegurar que todos os colectores de dados estão a interpretar as questões da mesma forma, para que a recolha de dados seja consistente e de confiança.

Formar o pessoal sobre a recolha, a análise e a relatório dos dados

A capacidade do pessoal de interpretar o sistema de M&A do projecto, muitas vezes, requer um reforço significativo. Mesmo o pessoal com uma experiência extensiva em M&A deve ter formação sobre os objectivos específicos, as ferramentas e os protocolos para cada actividade de M&A para assegurar que existe consistência e qualidade.

Existem três tarefas principais envolvidas no planeamento e prestação de uma formação de qualidade ao pessoal. Deve avaliar e identificar as necessidades de formação e os recursos; prestar uma formação de alta qualidade; e fazer o acompanhamento posterior, a monitorização e a avaliação. Numa sessão de formação inicial, poderá querer tratar dos seguintes tópicos:

1. Objectivos e visão global do sistema de M&A do projecto
2. Os princípios da recolha de dados, incluindo as considerações éticas principais⁷

⁷ Ver Hagens (2008)

3. Atenção detalhada sobre os tópicos do sistema de M&A específico, tais como formulários de recolha de dados, folhas de instruções e formulários de relatórios

Todos os membros do pessoal que recolhe e analisa os dados requerem formação. Inclua também na formação o pessoal que introduz os dados porque eles também precisam de compreender a estrutura e a operação do sistema, assim como os formulários de recolha de dados e as folhas de instruções. Isto irá ajudar a reduzir os erros e a aumentar a eficiência de tempo durante o processo de introdução dos dados. Forneça formação adicional para os supervisores discutirem os seus papéis e as suas responsabilidades. Os supervisores fornecem um acompanhamento posterior de apoio para assegurar a qualidade dos dados recolhidos através do sistema de monitorização do projecto.

Comunicar o sistema de M&A a todo o pessoal do projecto

Desenvolva um plano para assegurar que todos os membros do pessoal envolvidos na implementação do projecto compreendem o sistema de M&A e as suas responsabilidades nele. Os papéis incluem recolha de dados, introdução dos dados, análise dos dados, elaboração de relatórios e utilização dos dados na gestão do projecto. Cada pessoa precisa de ter uma boa visão global do sistema de M&A, como opera e as suas responsabilidades específicas. Isto irá assegurar que os dados precisos, recolhidos atempadamente, sejam utilizados para manter o projecto no seu caminho para atingir os objectivos estipulados.

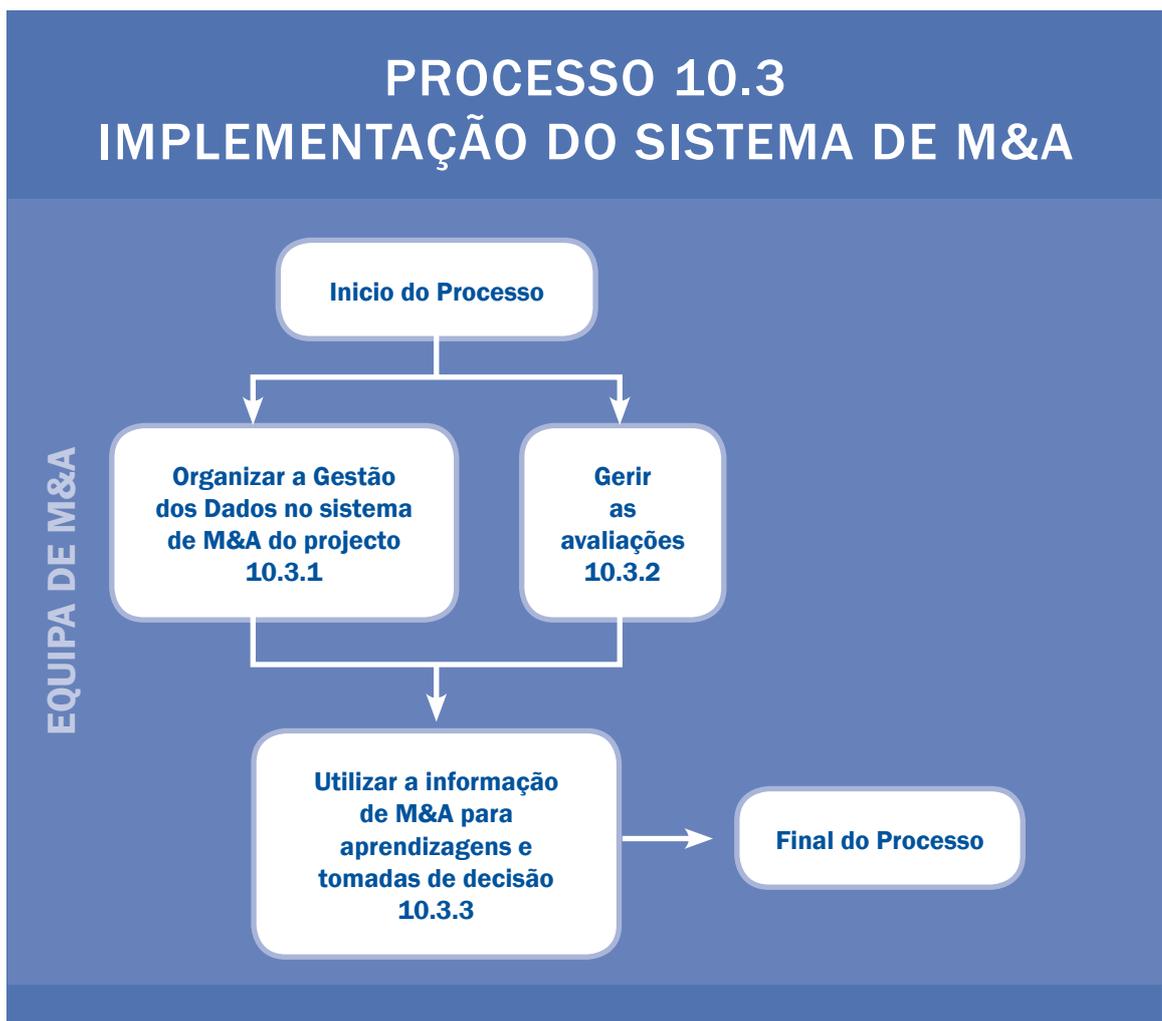
As observações e decisões do grupo de trabalho de M&A também devem ser comunicadas regularmente. Utilize as reuniões do projecto e as reuniões das agências para manter o pessoal técnico e de gestão actualizado sobre o sistema de M&A, as descobertas e a utilização da informação.

PROCESSO DE NEGÓCIO M&A 10.3 – IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE M&A

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

No Processo de Negócio 10.1, criou um enquadramento do projecto de M&A. No Processo de Negócio 10.2, estabeleceu o sistema de M&A para assegurar um sistema transparente e criado de forma cuidadosa, envolvendo a participação da comunidade, para a recolha e relatório de alta qualidade de dados de M&A. O Processo de Negócio 10.3 orienta-o através dos passos principais para implementar o sistema, de maneira a que os dados de M&A sejam organizados, geridos e utilizados para fornecer informação útil e oportuna a todas as partes interessadas relevantes do projecto.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 10.3.1 – ORGANIZAR A GESTÃO DOS DADOS NO SISTEMA DE M&A DO PROJECTO

NOME DO PASSO	ORGANIZAR A GESTÃO DOS DADOS NO SISTEMA DE M&A DO PROJECTO
Número do Passo	10.3.1
Entradas	Manual operacional de M&A, incluindo os formulários de recolha de dados do projecto, os formulários de relatório, os registos de beneficiários, questionários, etc. <i>Anexo I: Gestão dos Dados</i>
Resultados	Funcionamento do sistema de gestão dos dados
Papéis	Pessoal a quem foram atribuídas responsabilidades de M&A do projecto Pessoal programático Pessoal com responsabilidades na Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) Consultores externos
Pontos de Integração	N/A
Sumário	À medida que se inicia a implementação do projecto, concentre a sua atenção na gestão dos dados que o sistema irá criar. Uma base de dados transforma sistematicamente os dados em informação que permite a tomada de decisões, a revisão de tendências e vai ao encontro das necessidades de informação das partes interessadas. Desenvolva bases de dados separadas para dados provenientes da monitorização e aqueles recolhidos no estudo de base ou outras avaliações. Assegure-se de que os dados estão a ser introduzidos de forma a minimizar os erros e a assegurar que a informação está disponível para a análise e interpretação de forma oportuna.

Estabeleça bases de dados para gerir a fluidez dos dados e assegurar que o sistema produz informação de boa qualidade e oportuna. A base de dados inclui os dados que são verificados, validados e armazenados de forma segura. Uma boa gestão dos dados permite ao pessoal do projecto a realização de simples cálculos para produzir sumários para o propósito de análise e interpretação (ver **Passo 10.3.3**). O Passo 10.3.1 concentra-se nas três tarefas principais que se seguem:

1. Desenvolver bases de dados de M&A do projecto
2. Introdução e limpeza dos dados
3. Armazenamento dos dados

Desenvolver uma base de dados

- 1. Determine o propósito da base de dados.** Não funda os dados da monitorização e da avaliação numa única base de dados. Ao invés, crie bases de dados separadas da monitorização e da avaliação do mesmo projecto. Ver *Anexo I: Gestão dos Dados* para uma comparação de bases de dados de monitorização e de avaliação.
- 2. Verifique com outro pessoal da sua organização se existem bases de dados de monitorização eficientes e que funcionem bem.** Se a estrutura de uma base de dados já existente é apropriada para o seu programa, utilize o seu formato como ponto de partida.
- 3. Decida sobre a sua escolha de software.** O software utilizado deve ser apropriado às necessidades e aos recursos do projecto. Os tipos comuns de software de bases de dados quantitativas utilizados são Microsoft Excel, Microsoft Access, e o Pacote Estatístico para a Ciência Social (SPSS). A sua escolha poderá ser determinada em larga medida pelo que já está a utilizar. Contudo, uma vez que estão constantemente a ser criados novos produtos, é aconselhável a consulta com colegas antes de chegar a uma decisão. Ver também *Anexo I: Gestão de Dados* para um sumário das vantagens e desvantagens dos diferentes softwares de programas.
- 4. Considere a possibilidade de utilizar soluções de tecnologia da informação e comunicação (TIC), por exemplo, aplicações do telemóvel como um meio de recolha, análise e relatório de dados do projecto.** Se não tem experiência nesta área, procure aconselhamento.
- 5. Crie a base de dados do projecto para tornar os dados acessíveis para tomadas de decisão oportunas e eficientes.** A base de dados deve ser amigável do utilizador tanto para os que introduzem os dados como para os que os analisam, assegurando que os processos de introdução e análise de dados são tão simples e fáceis quanto possível.
- 6. Inclui instruções acerca da base de dados no seu manual operacional de M&A.** Isto deve incluir explicações de todas as variáveis, funções e cálculos para que o novo pessoal possa facilmente compreender e utilizar a base de dados. Documente, igualmente, a introdução de dados e o processo de limpeza para que possam ser validados externamente.

Introdução e Limpeza dos Dados

- 1. Organize a introdução dos dados de forma eficiente para que a análise e os resultados possam ser rapidamente tidos em conta na gestão do projecto e na tomada de decisões.** Crie um sistema coerente de arquivo

para gerir os seus formulários de recolha de dados e considere a melhor forma de organizar o processo de introdução de dados para a sua boa execução.

- 2. Procure minimizar os erros na introdução de dados.** Minimize quaisquer diferenças entre o registo dos dados nos formulários de recolha de dados e a introdução de dados na base de dados através da formação da equipa de introdução de dados, supervisão do processo de introdução de dados e realização de verificações regulares. Realize a limpeza dos dados depois de introduzidos, através de uma análise preliminar e de uma verificação de resultados inesperados face aos dados dos questionários.

Armazenamento e Protecção dos Dados

- 1. Organize o armazenamento de dados desde o início.** Estabeleça sistemas de arquivo e armazenamento tanto para os formulários em papel como para a informação digital. Da mesma forma que tem um manual operacional de M&A organizado, é igualmente importante que crie um sistema de armazenamento de dados que facilite o acesso seguro.
- 2. Faça uma cópia de segurança dos dados electrónicos de forma regular.** Os dados electrónicos podem ser perdidos de uma forma demasiado fácil, através de um sistema que foi abaixo, ou através de corrupção que torna inútil a informação. Estabeleça uma política e um sistema que assegurem a realização de uma cópia de segurança dos dados de M&A.
- 3. Considere a questão de protecção de identidades para as populações-alvo.** Isto está de acordo com os princípios de honestidade, integridade e respeito pelas pessoas descritos na página 6.

PASSO 10.3.2 – GERIR AS AVALIAÇÕES

NOME DO PASSO	GERIR AS AVALIAÇÕES
Número do Passo	10.3.2
Entradas	Manual operacional de M&A
Resultados	Relatório de avaliação e outros produtos de comunicação
Papéis	Pessoal a quem foram atribuídas responsabilidades de M&A do projecto Pessoal do programa Pessoal com responsabilidades de TIC Consultores externos
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Os níveis de esforço para as avaliações de base, intermédias e finais dependem da escala e da significância do projecto. A sua meta é aumentar a qualidade das actividades de M&A da sua organização, através de avaliações bem geridas. Uma lista de verificação resume as tarefas envolvidas na gestão de avaliações.

Na proposta de projecto, podem ser delineados planos para as avaliações de base, intermédias e finais. Estas consomem tempo e dinheiro, por isso é necessário considerar e planear cuidadosamente para que a avaliação seja útil.

Por quê avaliar? As avaliações fornecem informação detalhada acerca do progresso de um projecto (intermédias) e das concretizações (base e finais). Contudo, quando as expectativas e os requisitos estão fracamente definidos ou mal entendidos, as avaliações podem ser muito stressantes para o pessoal e para os membros da comunidade.

A Tabela 10.5 fornece um exemplo de uma lista de verificação das tarefas a considerar na gestão de avaliações.⁸

⁸ Recomenda-se que os leitores vejam Willard (2008b e 2008c) e Stetson (2008) sobre informação acerca de preparação e gestão, relatório e comunicação de uma avaliação, respectivamente.

Tabela 10.5 Exemplo de Lista de Verificação das Tarefas de Avaliação

TAREFA PRINCIPAL	TAREFAS
Âmbito do Trabalho	Âmbito delineado do trabalho, revisto pelo pessoal e pela gestão, e finalizado
	Consultores identificados
Pessoal	Referências dos consultores verificadas
	Equipa do projecto implementada (atribuída e carga de trabalho existente realocada durante a avaliação)
	Equipa montada
	Reunião de consolidação de equipa realizada
Financeira	Orçamento para a avaliação criado
	Taxas dos consultores negociadas
	Adiantamentos dos custos diários de viagens proporcionados a todo o pessoal
	Orçamento para a avaliação revisto
	Relatórios de despesas, formulários e instruções enviadas aos consultores
Logística	Veículos e motoristas contratados
	Tradutores contratados
	Alojamentos proporcionados perto da sede e no interior do país
	Bilhetes de avião organizados
	Visto, permissões de trabalho e autorizações de segurança organizados
	Gabinete e pessoal de apoio organizados
Relações	Partes interessadas (doadores, ministérios) notificados
	Âmbito do trabalho divulgado com o Currículo Vitae do líder de equipa
	Comunidades envolvidas/prevenidas sobre o momento da avaliação e o seu propósito
	A comunicação do horário resultou tanto para a gestão da avaliação como para a gestão do projecto

Um sistema de M&A
está ou cai por sua
utilidade para
os usuários finais
da informação.

Elementos Psicológicos	O líder da gestão da avaliação foi escolhido
	Válvula de protecção para a equipa de avaliação foi criada (opções de fins-de-semana, excursões de meio dia, etc.)
	Pessoal envolvido/prevenido sobre o momento da avaliação e o seu propósito, assim como das implicações de trabalhar por turnos
Contratual	Contratos para os consultores finalizados
	Diligências logísticas finalizadas
	Cópias dos contratos assinados recebidas
Resultados esperados	Resultados esperados negociados com os consultores
	Resultados esperados organizacionais atribuídos com prazos
	Período de revisão (comentários de consolidação)
	Revisão e aprovação do contrato
Comunicação	O horário resultou tanto para o gestor da avaliação como para o líder da equipa de avaliação (tipo de comunicação, dia da semana, hora, etc.)
	O horário resultou tanto para o gestor da avaliação como para o gestor do projecto (tipo de comunicação, dia da semana, hora, etc.)
	Protocolo para contactar as autoridades locais criado, mecanismo pronto para quando as comunidades são escolhidas para visitas ao terreno
	Opções de comunicação proporcionadas (telemóveis locais, TAMP satélite, intercomunicadores, etc.)
Plano de trabalho e prazos	Etapas do processo de avaliação desenvolvidas com os consultores
	Processo de avaliação definido e tarefas alocadas entre a equipa de avaliação
	Etapas marcadas no calendário
	Planos de trabalho/horários escritos, com tarefas realçadas, distribuídos
Planos de contingência	Seguro de evacuação médica adquirido para os consultores
	Números de contacto de emergência organizados
	Reunião sobre segurança dada aos consultores
	Pacote de plano de contingência distribuídos (clima, perturbações políticas, etc.)

Fonte: Willard (2008b)

PASSO 10.3.3 – UTILIZAR A INFORMAÇÃO DE M&A PARA APRENDIZAGENS E TOMADAS DE DECISÃO

NOME DO PASSO	UTILIZAR A INFORMAÇÃO DE M&A PARA APRENDIZAGENS E TOMADAS DE DECISÃO
Número do Passo	10.3.3
Entradas	Dados e relatórios de monitorização Dados e relatórios de avaliação <i>Anexo H: Exemplos de Questões Potenciadoras da Aprendizagem das Discussões de Acção</i> <i>Anexo J: Comunicando e relatando sobre uma avaliação</i>
Resultados	Plano para sintetizar e interpretar os dados principais de rotina da M&A
Papéis	Gestores Séniores Todo o pessoal do projecto envolvido na implementação do projecto
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Um sistema de M&A é bem ou mal sucedido consoante a sua utilidade para os utilizadores finais da informação. Neste passo, nos focamos na identificação de maneiras de a organização encorajar uma utilização mais pro-activa dos dados de monitorização e avaliação.

É mais provável que os membros do pessoal do projecto utilizem os dados da M&A se se sentirem confiantes acerca da sua qualidade e se a informação for disponibilizada oportunamente (ver **Passo 10.3.1**). A sua vontade de lidar com a informação aumenta se se sentirem envolvidos no processo de M&A. Isto assegura a sua melhor compreensão dos dados. Estes pontos aumentam a probabilidade de o pessoal utilizar a informação da M&A para aprendizagens e tomadas de decisões.

O sistema de M&A irá produzir diferentes tipos de dados em diferentes pontos da duração do projecto, conforme o seguinte:

- Monitorização de um projecto decorrente
- Avaliação de base, intermédia e final

Monitorização dos Dados de um Projecto Decorrente

A utilização dos dados de monitorização para avaliar o progresso de forma regular e fazer alterações previamente acordadas é importante para o sucesso do projecto. Apesar da sua importância, é precisamente esta

utilização dos dados que pode, por vezes, fugir através do pessoal do projecto de todos os níveis da organização.

No **Passo 10.2.1**, criou uma lista de questões para potenciar uma boa discussão e análise dos dados de monitorização a serem recolhidos. O *Anexo H: Exemplo de Questões Potenciadoras de Aprendizagem de Discussões de Acção* deve estar feito para o uso local. O pessoal no terreno irá discutir os dados que recolheram com os seus supervisores; por sua vez, os supervisores irão consolidar os dados de todo o pessoal no terreno e discutir o relatório de dados agregados com a pessoa a quem reportam; e por aí em diante. Isto é conhecido como *Aprendizagem de Discussões de Acção* (LADs). Envolver os dados desta forma é enriquecedor e irá informar decisões acerca da acção de acompanhamento posterior.

Estas LADs é um tempo colocado de parte para compreender e analisar os dados e discutir as implicações para a gestão do projecto. Como as LADs podem ter lugar em qualquer altura do projecto, é uma boa prática ligar as LADs ao mapa de comunicação e relatórios (ver **Passo 10.2.1**.) Com este mapa, apercebe-se de excelentes oportunidades para discutir os dados, as descobertas e as suas implicações para os próximos passos no projecto. As LADs são particularmente úteis para o pessoal em visitas ao terreno para envolver os membros da comunidade em discussões sobre o progresso do projecto.

Com as LADs, os membros do pessoal são encorajados a utilizar os dados que têm andado a recolher para reflectir acerca do seu próprio trabalho. Os membros júnior do pessoal observam os supervisores e os gestores a utilizar os dados para tomarem decisões acerca do projecto. Esta utilização activa dos dados serve para reforçar a colecção de dados e a apreciação da sua utilização na gestão significativa do projecto.

Dados das Avaliações de Base, Intermédias e Finais

Os dados criados através dos estudos de avaliação irão fornecer uma fonte rica de informação para o pessoal do projecto. Considere os três pontos seguintes:

- 1. Analise todos os dados recolhidos.** Todos os dados são incluídos na avaliação para obter uma imagem a mais completa possível.
- 2. Interprete os dados de maneira a reflectir as limitações e os preconceitos dos dados.** Quando se interpretam os dados, não se deve esconder as limitações ou os preconceitos, dos métodos de recolha de dados. São comuns a todos os exercícios de recolha de dados. A melhor abordagem é ser transparente acerca dessas limitações, tê-las presentes quando se interpretam os dados e anotá-las nos relatórios de M&A.

- 3. Planeie um workshop de lições aprendidas na avaliação.** Discutir as lições aprendidas oferece uma oportunidade para convidar as partes interessadas para validar a informação do estudo, discutir as descobertas e utilizar este conhecimento para informar as tomadas de decisão.

Partilhar a Informação da M&A

A experiência demonstrou que gerir e partilhar a aprendizagem é importante para o sucesso do projecto. Considere os três pontos seguintes:

- **Documente e divulgue os pontos de aprendizagem principais.** Registe os pontos principais das LADs e do workshop de lições aprendidas na avaliação e divulgue-as a outros. Cada membro do pessoal irá ver a informação através da sua lente pessoal que enriquecerá a interpretação e a aprendizagens ocorridas entre o pessoal do projecto.
- **Relate de volta às comunidades e envolva o pessoal sénior no processo.** Assegure que os principais pontos de aprendizagem são comunicados de volta para os membros da comunidade para que tenham a hipótese de fornecer novas visões ao pessoal do projecto. O pessoal sénior pode utilizar as visitas ao terreno para combinar observações das actividades do projecto, discussões com membros da comunidade, revisões do relatório do progresso e reuniões de revisão do projecto. Além da monitorização e da comunicação, as visitas ao terreno são uma boa oportunidade para construir relações.
- **Pense de forma criativa sobre a comunicação.** Além dos relatórios escritos sobre o progresso e avaliação, existe uma vasta gama de opções de relatórios baseadas nas características das partes interessadas e das necessidades de informação e das opções de financiamento. O *Anexo J: Comunicando e Relatando sobre uma Avaliação* descreve diferentes opções.



KHALIL ANSARY/CBS

No Egito, onde os refugiados muitas vezes enfrentam preconceitos e falta de oportunidades, um “Campo de Paz” traz crianças iraquianas, sudanesas, egípcias e de outras nacionalidades para se juntarem a um verão divertido.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PARA A M&A

A lista de verificação de conformidade da M&A apoia os seus esforços em atingir um alto nível no seu trabalho de M&A, ao levantar questões para discussão e revisão crítica. Utilize a lista para rever o trabalho realizado na criação de um quadro de M&A e no estabelecimento de um sistema de M&A, e para o guiar na implementação do sistema de M&A.

Como todos os projectos exigem uma boa M&A, o tamanho do projecto e os recursos disponíveis devem ser tidos em consideração quando estabelecer as componentes de M&A e adaptá-las às necessidades específicas de cada projecto.

Colocar as seguintes três questões referentes ao sistema de M&A, dependendo do tempo dedicado à sua revisão:

1. *Criação e Planeamento do Projecto* – O seu projecto tem um enquadramento de M&A?
2. *Início do Projecto* – O seu projecto tem um manual operacional de M&A?
3. *Implementação do Projecto* – O pessoal e as outras partes interessadas utilizam os dados criados pelo sistema de M&A do seu projecto?

Mesmo com uma resposta afirmativa às questões de revisão, é importante analisar a qualidade do trabalho e planear formas de melhorá-lo. A lista na Tabela 10.6 pode ser adaptada às suas necessidades.

Tabela 10.6 Questões da Lista de Verificação de Conformidade

O seu projecto tem um enquadramento de M&A?	Passo	Revisão e Análise
A proposta do seu projecto inclui um enquadramento de resultados que resume os elementos-chave do seu projecto, criando ligações entre diferentes níveis de objectivos que demonstram uma relação de causa e efeito?	10.1.1	
A proposta do seu projecto inclui um enquadramento de planeamento lógico que inclui uma hierarquia de objectivos resultante do enquadramento de resultados, os indicadores de desempenho relacionados e os métodos de medição associados e os pressupostos críticos que realçam a lógica ascendente da progressão do enquadramento?	10.1.2	
A proposta do seu projecto inclui uma narrativa de M&A que descreve o sistema de monitorização do projecto e as avaliações planeadas de maneira a que o leitor possa avaliar a conveniência dos seus planos e ter confiança na sua capacidade de realizar as actividades de M&A propostas?	10.1.3	

O seu projecto tem um manual operacional de M&A?	Passo	Revisão e Análise
O seu manual operacional de M&A do projecto contém todos os documentos necessários para a implementação do sistema de M&A?	10.2.1	
O seu projecto tem um sistema para ouvir e aprender com os membros da comunidade e para responder às suas preocupações de uma forma transparente?	10.2.2	
O seu projecto Realizou um pré-teste dos formulários de recolha de dados e dos formulários de relatórios utilizando as folhas de rascunho de instruções?	10.2.3	
Realizou formações ao pessoal de recolha de dados sobre o sistema de M&A?		
Comunicou o sistema de M&A a todo o pessoal do projecto?		

O pessoal e as outras partes interessadas utilizam os dados criados pelo sistema de M&A do seu projecto?	Passo	Revisão e Análise
O seu projecto tem uma base de dados separada para a monitorização e para a avaliação de forma a gerir os dados criados pelo sistema de M&A?	10.3.1	
Os membros do pessoal estão familiarizados de forma adequada com a Lista de Verificação das Tarefas de Avaliação, assegurando avaliações bem geridas?	10.3.2	
Os membros do pessoal estão a utilizar os dados de M&A através das LADs, workshops de lições aprendidas com as avaliações, e/ou outros eventos de aprendizagem?	10.3.3	

GLOSSÁRIO

Actividades

Um termo do Enquadramento de planeamento lógico para as funções que precisam de ser realizadas e geridas para fornecer os resultados do projecto aos beneficiários-alvo e aos participantes.

Linha de Base (estudo ou avaliação)

Informação sobre o estado do pré-projecto das condições dos beneficiários, cujos indicadores de desempenho serão comparados com os do projecto intermédio ou final.

Mapas de Comunicação e Relatório

Diagramas que demonstram a fluidez dos relatórios e comunicações para todas as partes interessadas, registando as pessoas responsáveis e as datas. Se o projecto envolve um consórcio, poderão existir vários mapas de comunicação e reportação.

Pressupostos Críticos

Factores que os criadores do projecto não conseguem controlar (ou optam por não conseguir) mas que poderão colocar em risco o sucesso do projecto se os pressupostos acerca desses factores estiverem incorrectos.

Mapas de Fluidez de Dados

Diagramas que demonstram a fluidez dos indicadores através dos formulários de recolha de dados e dos formulários de relatórios e a forma como estão relacionados. Dependendo da escala e da complexidade do projecto, poderão existir diversos mapas de fluidez de dados.

Formulários de Recolha de Dados

Formulários a serem preenchidos pelos participantes do projecto ou pelo pessoal que recolhe os dados.

Plano de Implementação Detalhado (DIP)

Por vezes, as partes interessadas do projecto confundem os propósitos e os processos das propostas de projecto e dos planos de implementação mais aprofundados. As propostas de projecto não contêm o nível de detalhe exigido pelos gestores de projecto para a sua implementação e não devem ser utilizados para esse propósito. Após o financiamento ter sido concedido, o planeamento detalhado do trabalho toma lugar. Algumas organizações utilizam a frase plano de implementação detalhado (DIP) para o documento que irá orientar os gestores na implementação do projecto. DIPs normalmente incluem horários actualizados de implementação, tabelas de controlo de indicadores de desempenho

e planos de monitorização, e outros apoios de gestão para uma implementação de projecto bem executado.

Avaliação

Uma avaliação sistemática e periódica da relevância do projecto, eficiência, eficácia e impacto numa certa população. A avaliação utiliza dados recolhidos durante a monitorização assim como dados de estudos adicionais para avaliar a concretização dos objectivos estabelecidos do projecto.

Meta

Um termo do Enquadramento de Planeamento Lógico para uma mudança de desenvolvimento mais vasto, a longo-prazo, na vida das pessoas ou nos meios de subsistência para os quais o projecto irá contribuir.

Implementar

Envolve a passagem dos planos para o desempenho, levando a cabo o DIP. A implementação é mais complexa do que apenas seguir um plano ou uma receita; exige muita disciplina, bom senso e criatividade.

Tabela de Controlo de Indicador de Desempenho

Tabela que demonstra os indicadores-alvo e as concretizações para cada ano do projecto.

Folhas de Instruções

Folhas que fornecem claras instruções sobre como preencher cada formulário de recolha de dados ou formulários de relatórios.

Resultados Intermédios

Uma ponte crucial entre declarações de objectivos de baixo e alto nível, num enquadramento de resultados e de planeamento lógico. Os processos de aprendizagem são, de forma explícita, construídos na implementação do projecto. Após a implementação ter iniciado, o feedback recebido dos beneficiários do projecto ajudam a assegurar que o projecto está no bom caminho para a concretização dos seus objectivos estratégicos.

Aprendizagem de Discussões de Acção

É um tempo colocado de parte para compreender e analisar os dados e discutir as suas implicações para a gestão do projecto.

Enquadramento de Planeamento Lógico

Uma ferramenta de planeamento para assistir na criação, implementação e M&A do projecto.

Sistema de M&A

Actividades ou componentes bem organizadas e interdependentes e procedimentos claros que contribuem para o propósito bem definido de M&A dentro de um projecto. Um sistema de M&A integra tarefas mais formais e orientadas para os dados (por exemplo, recolha de informação sobre indicadores do enquadramento de planeamento lógico) e tarefas informais de monitorização e comunicação. Assegura que a pessoa responsável pela M&A consegue realizar o seu trabalho.

Métodos de Medição/Fontes de Dados

Uma componente importante no enquadramento de planeamento lógico. Para cada declaração de indicador de desempenho, é fornecida uma breve declaração da abordagem do projecto para captar a informação. Isto também serve como uma “verificação da realidade” sobre os indicadores de desempenho propostos.

Monitorização

Um processo contínuo de recolha, análise, documentação e relato de informação sobre o progresso no alcance dos objectivos estabelecidos do projecto. Esta informação ajuda na tomada de decisões oportunas, assegura a responsabilização e fornece uma base para a avaliação e a aprendizagem. A monitorização fornece indicações prévias sobre o progresso e a concretização dos objectivos.

Hierarquia de objectivos

A organização vertical dos diferentes níveis de declarações de objectivos em enquadramentos de resultados e de planeamento lógico. Um nível de objectivo é visto como um meio para alcançar o objectivo de nível superior.

Declarações de objectivos

A primeira coluna da matriz do enquadramento de planeamento lógico. Estas declarações fornecem um comentário conciso sobre o que o projecto pretende atingir e como pretende fazê-lo.

Resultados

Um termo do enquadramento de planeamento lógico que significa os bens, serviços, conhecimento, aptidões, atitudes, ambiente propício ou melhoramentos de políticas que não só são fornecidos pelo projecto como também são, demonstrável e eficazmente, recebidos pelos beneficiários propostos e pelos participantes.

Indicadores de desempenho

Algo observado ou calculado que actua como uma aproximação de, ou uma procura de, mudanças no fenómeno de interesse.

Responsabilização do projecto

A noção de que os gestores são responsáveis por utilizarem os resultados intermédios para avaliar se o projecto está no bom caminho para atingir a concretização dos objectivos estratégicos.

Proposta do projecto

Um documento estruturado, bem argumentado e apresentado claramente para obter a aprovação e o financiamento de uma estratégia de projecto proposta. Funciona como um acordo entre as partes interessadas relevantes acerca da análise da situação e do resultante plano de acção.

Formulários de relatórios

Relatórios a serem preenchidos pelos participantes do projecto ou pelo pessoal para reportar os dados e a informação ao próximo nível.

Enquadramento de Resultados

Um organograma que fornece uma visão instantânea dos três níveis de topo da hierarquia de objectivos do projecto, de forma a tornar mais fácil a compreensão da orientação global do projecto.

Partes interessadas

Indivíduos, grupos ou instituições importantes para, ou que têm influência sobre, o sucesso do projecto.

Objectivos estratégicos

O propósito central do projecto, descrito como os benefícios verificáveis ou significativos que são realmente concretizados e apreciados pelos grupos-alvo no final do projecto.

Teoria da Mudança

Uma articulação sobre como uma estratégia de projecto proposta irá conduzir à realização dos Objectivos Estratégicos do projecto.

REFERÊNCIAS

American Evaluation Association (2004). *Guiding principles for evaluators*.

Retirado de <http://www.eval.org/GPTraining/GP%20Training%20Final/gp.principles.pdf>

OECD/DAC (1991). DAC criteria for evaluating development assistance. Em OECD/DAC Network on Development Evaluation, *Evaluating development cooperation, summary of key norms and standards* (pp. 13–14). Retirado de <http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf>

As referências citadas em baixo estão disponíveis no seguinte website: <http://www.crsprogramquality.org/monitoring-evaluation/>

Catholic Relief Services (2009a). *Monitoring and evaluation standards*. (Versão 1.0. Junho).

Catholic Relief Services (2009b). *Monitoring and evaluation standards support tool: Using the standards to improve monitoring and evaluation*. (Versão 1.0. Julho).

Hagens, C. (2008). *M&E and ethics: A framework for addressing ethical concerns in M&E*. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Hagens, C., Morel, D., Causton, A., & Way, C. (2009). *CRS Asia M&E guidance series*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Hahn, S., & Sharrock, G. (2010). *ProPack III: A guide to creating a SMILER M&E system*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Stetson, V. (2008). *Communicating and reporting on an evaluation: Guidelines on developing an evaluation reporting and communication strategy*. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Stetson, V., Sharrock, G., & Hahn, S. (2004). *ProPack: The CRS project package: Project design and proposal guidance for CRS project and program managers*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Stetson, V., Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., & Sharrock, G. (2007). *ProPack II: The CRS project package: Project management and implementation guidance for CRS project and program managers*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

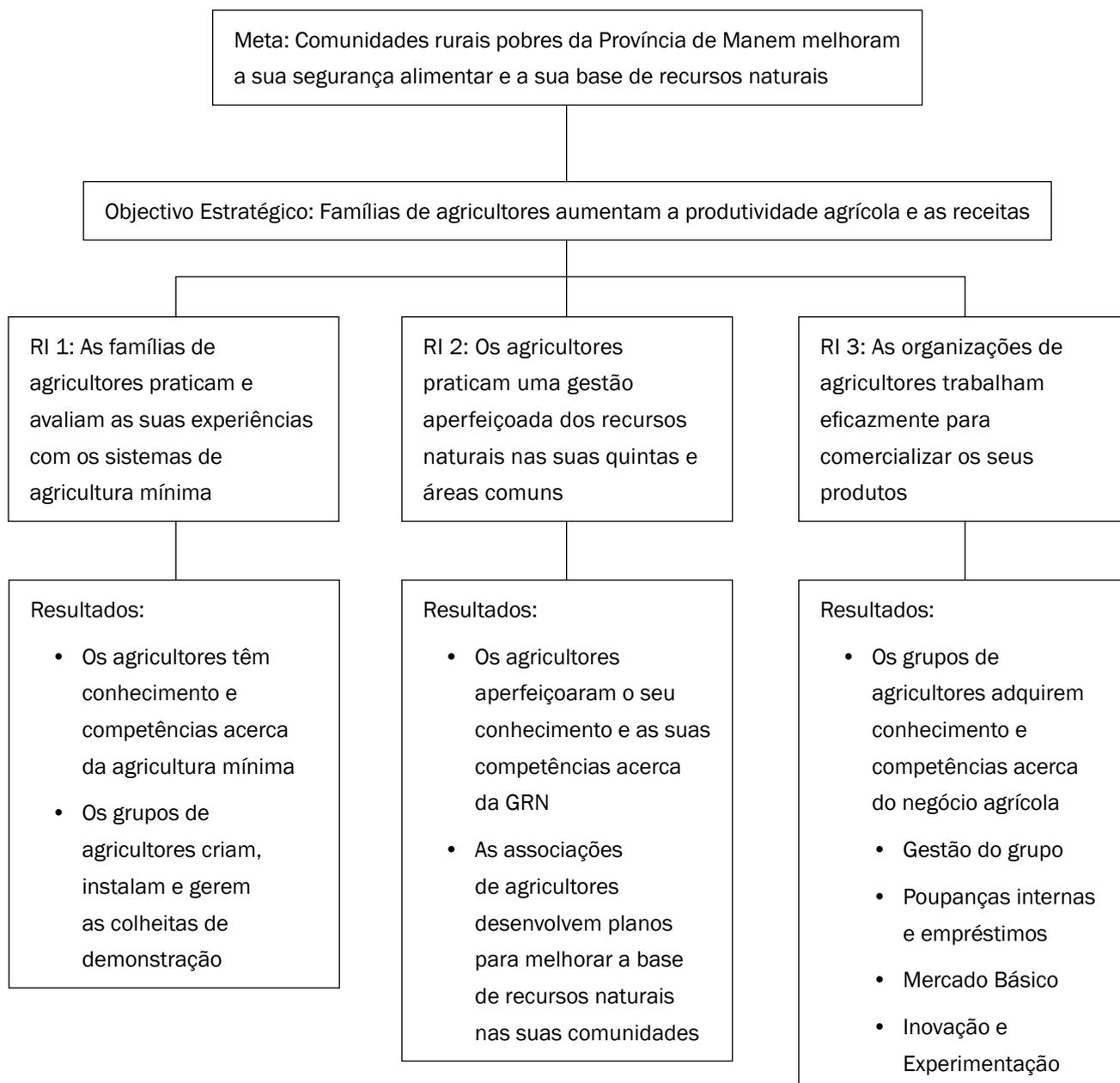
Willard, A. (2008a). *Using indicator performance tracking tables: Guidelines and tools for the preparation and use of indicator performance tracking tables*. (Short Cuts Series).

Willard, A. (2008b). *Preparing for an evaluation: Guidelines and tools to plan for an evaluation*. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Willard, A. (2008c). *Managing and implementing an evaluation: Guidelines on managing and implementing a successful evaluation*. (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

ANEXO A

ENQUADRAMENTO DE RESULTADOS MELHORIA DA PRODUTIVIDADE AGRÍCOLA E DAS RECEITAS ATRAVÉS DO PROJECTO DE AGRICULTURA MÍNIMA, RD DO CONGO



ANEXO B

TRADUTOR MESTRE: COMPARAÇÃO DE ENQUADRAMENTO DE PLANEAMENTO LÓGICO

	EFEITOS MAIS AMPLOS OU A LONGO-PRAZO	EFEITO FINAL DE PROJECTO	EFEITO INTERMÉDIO	RESULTADOS	INTERVENÇÕES	
USAID Enquadramento de Resultados	Meta	Objectivo Estratégico	Resultados Intermédios	(Resultados)	(Actividades)	(Entradas)
AusAID	Meta do Esquema	Objectivo Principal de Desenvolvimento		Resultados	Actividades	Entradas
CARE	Meta do Programa	Meta Final de Projecto	Resultados Intermédios	Resultados	Actividades	Entradas
CIDA	Meta Global	Propósito do Projecto		Resultados	Actividades	Entradas
CRS	Meta	Objectivo Estratégico	Resultados Intermédios	Resultados	Actividades	
DANIDA	Meta	Propósito		Resultados	Actividades	
DFID	Meta	Propósito		Resultados	Actividades	
EU	Objectivo Global	Propósito do Projecto		Resultados	Actividades	Entradas
FAO e UNDP	Objectivo de Desenvolvimento	Meta Intermédia		Resultados	Actividades	Entradas
GTZ	Meta Global	Propósito do Projecto		Resultados	Actividades	Entradas
Banco Mundial	Meta	Objectivo de Desenvolvimento		Resultados	Actividade Componentes	Entradas

Fonte: Stetson *et al.* (2004, p. 167), adaptado do original da CARE

ANEXO C

FOLHA PARA TRABALHAR COM ENQUADRAMENTO DE PLANEAMENTO LÓGICO

DECLARAÇÕES DE OBJECTIVOS	DECLARAÇÕES DE INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTODOS DE MEDIÇÃO/ FONTES DE DADOS	PRESSUPOSTOS CRÍTICOS
<p>Meta:</p> <p>Isto descreve a mudança de desenvolvimento a longo-prazo, mais vasta, na vida das pessoas ou nos seus meios de subsistência para os quais o projecto irá contribuir. Isto pode ser numa certa região ou numa nação, como um todo.</p> <p>Pense na Meta como uma esperança ou aspiração a longo-prazo, mais vasto.</p> <p>Como escrever: Escreva frases completas como se já tivesse sido atingida. Utilize a população geral de beneficiários pretendidos como o sujeito das frases.</p>	<p>Declarações de Indicadores de Desempenho e dados associados são retirados de fontes pré-existentes apropriadas, tais como a Amnistia Internacional, FAO, Freedom House, IFPRI, Transparency International, Banco Mundial, NU, relatórios do governo nacional e por aí em diante.</p>	<p>Não é necessário completar esta tabela</p>	<p>Não é necessário completar esta tabela</p>
<p>Objectivos Estratégicos (OE):</p> <p>Estes descrevem os benefícios perceptíveis ou significativos que são de facto atingidos e apreciados pelos grupos-alvo no final do projecto (EOP). Estes benefícios são atingidos devido a mudanças de nível-RI que ocorreram derivado dos Resultados de Actividades bem executadas.</p> <p>Cada OE expressa uma intenção realista, específica do projecto, e mensurável.</p> <p>Os OE são o propósito central do projecto; ou seja, o por que de ter sido criado e implementado.</p> <p>Como escrever: Escreva frases completas como se já tivesse sido atingida. Utilize os grupos-alvo beneficiários primários como o sujeito das frases.</p>	<p>Os indicadores dos OE reflectem os benefícios esperados que ocorram nos subgrupos beneficiários no final do projecto (EOP) como resultado de mudanças comportamentais (alcançadas a um nível RI, através de implementação bem sucedidas e recepção dos resultados do projecto).</p>	<p>Os indicadores dos OE são normalmente monitorizados e/ou avaliados através de visitas de campo, assim como avaliações intercalares e finais.</p> <p>Para medir estes benefícios em relação aos objectivos estabelecidos, os resultados de EOP são sempre comparados com os resultados de base correspondentes (independentemente de serem através de métodos de medição primários ou outras fontes de dados) na avaliação final do projecto.</p>	<p>OE-para-Meta:</p> <p>Pressupostos que irão afectar o alcance da Meta referem-se:</p> <p>(a) à sustentabilidade a longo-prazo do projecto; e</p> <p>(b) às contribuições do governo nacional e/ou outras organizações que podem ser cruciais para atingir a Meta.</p>

ANEXO C

continuação

DECLARAÇÕES DE OBJECTIVOS	DECLARAÇÕES DE INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTODOS DE MEDIDA/ FONTES DE DADOS	PRESSUPOSTOS CRÍTICOS
<p>Resultados Intermédios (RI):</p> <p>Estes estipulam a(s) mudança(s) esperada(s) nos comportamentos identificáveis dos participantes em resposta à entrega e recepção bem-sucedida dos Resultados.</p> <p>As respostas de nível RI poderão revelar-se em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudanças no ritmo com que os participantes do projecto adoptam novos comportamentos ou competências promovidas pelo projecto; • Expansão no alcance ou cobertura do projecto; • Novas formas de sistemas de organização e gestão; • Alterações de políticas; ou • Qualquer outro que demonstre que os Resultados do projecto estão a ser utilizados correctamente, ou talvez apenas de forma inovadora, pelos grupos-alvo. <p>Estas respostas são designadas “intermédias” porque o progresso a este nível é um passo necessário para atingir os OE.</p> <p>Como escrever: Escreva frases completas como se já tivessem sido atingidos. Utilize os grupos-alvo beneficiários primários, cujo comportamento é esperado que se altere, como sujeito das frases.</p>	<p>Os indicadores RI centram-se em evidências demonstráveis de mudanças comportamentais tais como a adopção/absorção, cobertura ou alcance dos Resultados.</p> <p>Se o alcance dos RI é menos do que o esperado, os gestores do projecto são responsáveis por compreender as razões e por fazer qualquer alteração necessária na implementação do projecto.</p>	<p>Os indicadores RI são normalmente monitorizados e medidos de forma regular, recolha contínua de dados, incluindo avaliações (de base, intermédias e finais).</p> <p>Os indicadores RI normalmente apenas podem ser reunidos pelo projecto em questão porque são específicos às mudanças comportamentais em resposta às intervenções no projecto específico e na sua área de acção. Fontes secundárias raramente existem a este nível.</p> <p>Comece com uma monitorização leve. Continue com esta leve monitorização ou, dependendo das suas descobertas, monitorize de forma mais centrada ou até com estudos especiais. A meio tempo, realize uma avaliação formal dos RI até esse ponto e faça as correcções de rumo indicadas pela avaliação (que inclui a interpretação de dados quantitativos e qualitativos).</p>	<p>RI-para-OE:</p> <p>Os pressupostos a este nível são aqueles que surgem do trabalho de diagnóstico inicial, que resultou na concepção seleccionada.</p> <p>Se os RI demonstram, de facto adopções/absorções dos Resultados, que pressupostos ainda sustentam o alcance dos OE?</p>

ANEXO C

continuação

DECLARAÇÕES DE OBJECTIVOS	DECLARAÇÕES DE INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTODOS DE MEDIDA/ FONTES DE DADOS	PRESSUPOSTOS CRÍTICOS
<p>Resultados:</p> <p>Estes são os bens, os serviços, o conhecimento, as competências, as atitudes e/ou o ambiente favorável que são</p> <p>Entregues a...</p> <p>Recebidos eficazmente e de forma demonstrável por...</p> <p>...os beneficiários-alvo primários como resultado das Actividades realizadas.</p> <p>Poderá haver mais do que um Resultado para cada RI.</p> <p>Como escrever: Escreva frases completas como se já tivessem sido atingidos. Utilize os grupos-alvo beneficiários primários, que recebem os Resultados, como sujeito das frases.</p>	<p>Os indicadores de Resultados relembram ao projecto e à gestão o que e quando o projecto está obrigado a fornecer.</p> <p>Os indicadores de Resultados permitem à gestão do projecto saber o que está para ser fornecido quando e, mais importante do que isso, para que efeito.</p> <p>A gestão do projecto é directamente responsável por fornecer os Resultados àqueles seleccionados.</p>	<p>Os Resultados são normalmente medidos em termos de efeitos imediatos dos bens e serviços fornecidos tais como pontuações em testes pré/pós- formação (escritos ou verbais) ou avaliações práticas; desenvolvimento organizacional e/ou criação de certas estruturas, documentos ou sistemas; km de estradas ou número de escolas reabilitadas; e por aí em diante.</p> <p>Fontes de indicadores de Resultados de monitorização e avaliação incluem normalmente os programáticos, administrativos e gestão de sistemas de arquivo de dados.</p>	<p>Resultados-para-RI:</p> <p>Os pressupostos a este nível são aqueles que afectam a adopção/absorção dos Resultados, que estão fora do controlo da gestão do projecto.</p>
<p>Actividades:</p> <p>Estas descrevem as funções a serem realizadas e geridas de forma a fornecer os Resultados do projecto aos beneficiários e participantes-alvo.</p> <p>Pode haver mais do que uma Actividade para um Resultado. Para evitar a complicação dos quadros conceptuais de grandes projectos, apenas as categorias principais de Actividades devem ser indicadas.</p> <p>Deve ser fornecido, no documento do projecto, um Plano Completo de Calendarização das Actividades ou de Implementação Detalhada.</p> <p>Como escrever: utilize o pessoal específico da CRS ou parceiro (ou outros actores) responsáveis por realizar as actividades como os sujeitos do infinitivo (por exemplo, pessoal de Saúde de CRS para fazer "X").</p>	<p>Os indicadores de Actividades são os mais fáceis de formular e recolher porque se centram no progresso da implementação como reflectido no projecto e nos planos de trabalho do pessoal parceiro, eventos do projecto, e despesas de orçamento correspondentes.</p> <p>Respondem a questões como:</p> <p>A Actividade foi completada com uma qualidade aceitável?</p> <p>Foi executada como planeado, no que diz respeito ao número e tipo de itens adquiridos e distribuídos?</p> <p>As reuniões ocorreram?</p> <p>O número e o género das pessoas dos grupos-alvo tiveram formação ou foram, por outro lado, envolvidos nas actividades definidas do projecto?</p>	<p>Concentre-se nas Actividades mais importantes para os propósitos da gestão do projecto, em vez de perder tempo e recursos a analisar detalhes desnecessários.</p> <p>Os indicadores de Actividades são normalmente medidos através de registos administrativos, de gestão, do formador e financeiros e de sistemas de arquivo de dados, complementados com sumários e relatórios escritos, acerca dos problemas e dos sucessos e da qualidade geral das Actividades, pelos formandos, parceiros e outros grupos participantes.</p> <p>As Actividades são, normalmente, monitorizadas e avaliadas através de relatórios de progresso e de dados de despesas.</p>	<p>Actividades-para-Resultados:</p> <p>Os pressupostos referem-se às condições que estão fora do controlo directo da gestão do projecto mas, não obstante, devem ser atendidos pelos Resultados fornecidos.</p> <p>O projecto por si só não deve gastar dinheiro para lidar com qualquer condição externa. Se quaisquer fundos do projecto são alocados para tratar dessas condições, então, devem ser incluídos como Actividades.</p>

ANEXO D

ENQUADRAMENTO DE PLANEAMENTO LÓGICO MELHORIA DA PRODUTIVIDADE AGRÍCOLA BASEADA NO PROJECTO DE PLANTIO DIRECTO, RD DO CONGO

OBJECTIVOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTODOS DE MEDIDA/FONTES DE DADOS (DADOS INDICADORES SERÃO RECOLHIDOS DO SISTEMA DE M&A DO PROJECTO, CONFORME DESCRITO NO MANUAL OPERACIONAL DE M&A)	PRESSUPOSTOS CRÍTICOS
Objectivo do Projecto: As comunidades rurais pobres da Província de Manam melhoram a segurança alimentar e os recursos naturais básicos			
Objectivo Estratégico: As famílias dos agricultores aumentam a produtividade agrícola e os rendimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem de beneficiários do projecto indicaram melhoria da sua segurança alimentar e rendimentos • Percentagem de famílias em comunidades-alvo que adoptaram a agricultura de plantio directo nas suas terras 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de base e final (instrumentos de recolha de dados quantitativos e dados qualitativos de FANTA) • Dados de campo 	
1. Resultados Intermédios: Famílias de agricultores praticam e avaliam as suas experiências com agricultura de plantio directo.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de associações agrícolas activamente empenhadas no plantio directo • Percentagem de área das suas terras em que as técnicas de plantio directo são aplicadas • Documentação sobre o plantio directo na agricultura e os resultados de cada campo de demonstração • Documentação sobre agricultura de plantio directo e de "melhor aposta" nas práticas de plantio directo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados de campo e observações; avaliação intermédia e avaliação final • Relatórios do pessoal técnico do projecto 	
1.1 Resultados: Os agricultores têm conhecimentos e competências na agricultura de plantio directo	<ul style="list-style-type: none"> • Número de agricultores que participam activamente em reuniões semanais • Número de agricultores que participam activamente nas discussões sobre plantio directo em campos de demonstração 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados e grupos-alvo 	
Actividades: Equipe da Cáritas para treinar os agricultores em técnicas de plantio directo e estabelecer campos de demonstração	<ul style="list-style-type: none"> • Número de agricultores associados, treinados, desagregados por sexo e localização • Número de agricultores interessados (não associados), treinados, desagregados por sexo e localização • Número de visitas de estudo e agricultores participantes, desagregados por sexo e localização 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios dos Formadores • Relatório de Visita de estudo e observação 	
1.2 Resultados: Grupos de agricultores projectam, instalam e gerem campos de demonstração	<ul style="list-style-type: none"> • 42 campos de demonstração estão em funcionamento para utilização de mais trabalhadores para treinar agricultores do projecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados de campo 	
Actividades: A Cáritas está a trabalhar com associações agrícolas para estabelecer campos de demonstração A Cáritas planeou actividades para sensibilizar as comunidades-alvo sobre as actividades planeadas de plantio directo na agricultura	<ul style="list-style-type: none"> • Número de grupos de agricultores que aceitam trabalhar com a Cáritas em campos de demonstração • Número de membros em cada grupo de agricultores, desagregados por sexo e localização • Número de reuniões de sensibilização 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório Mensal da Cáritas 	<ul style="list-style-type: none"> • Situação de Segurança permite viagens de membros da Cáritas • O uso da terra para demonstração é aprovado pelo chefe da aldeia

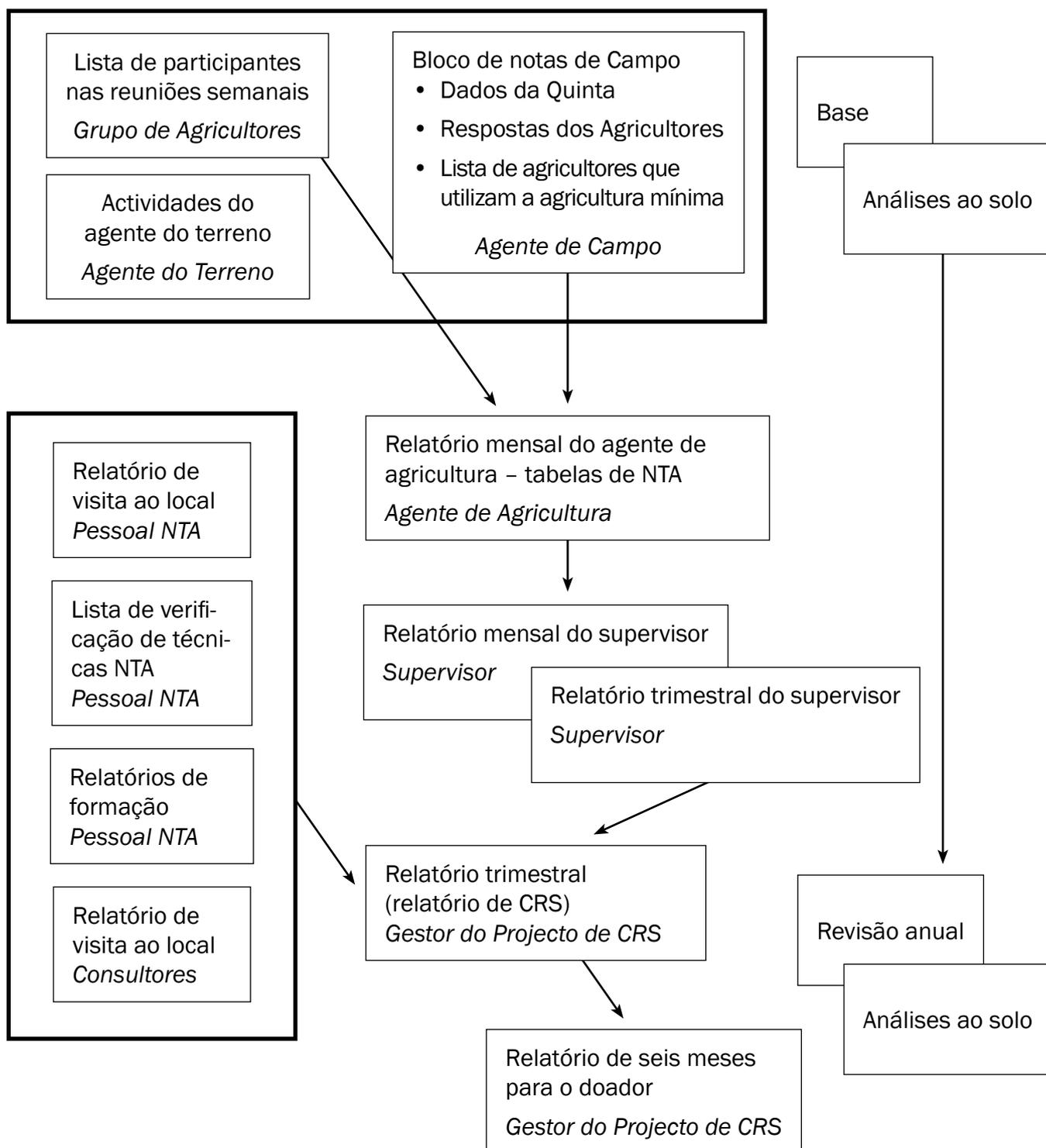
ANEXO D

continuação

OBJECTIVOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	MÉTODOS DE MEDIDA/FONTES DE DADOS (DADOS INDICADORES SERÃO RECOLHIDOS DO SISTEMA DE M&A DO PROJECTO, CONFORME DESCRITO NO MANUAL OPERACIONAL DE M&A)	PRESSUPOSTOS CRÍTICOS
<p>2 Resultados Intermédios: A prática dos agricultores melhorou a gestão dos recursos naturais (GRN) nos seus terrenos e nas áreas comuns.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de agricultores que aplicam as técnicas de gestão de recursos naturais, desagregados por sexo Número de técnicas aplicadas Tipo de técnicas aplicadas Número de associações agrícolas que aplicam técnicas de gestão de recursos naturais em áreas comuns Número de técnicas aplicadas Tipo de técnicas aplicadas 	<ul style="list-style-type: none"> Dados de campo e avaliação intermédia 	<p>Situação de segurança permite o acesso a explorações agrícolas individuais e a áreas comuns</p>
<p>2.1 Resultados: Os agricultores melhoraram os seus conhecimentos e competências das técnicas de GRN</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de agricultores que compreendem e apreciam os efeitos benéficos das técnicas de GRN 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios dos Formadores 	
<p>Actividades: A Cáritas está a organizar nas aldeias -tipo, workshops sobre técnicas de GRN</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de agricultores que frequentam as aulas sobre técnicas de GRN na aldeia-tipo, desagregados por sexo Número de aulas dadas em cada vila 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório mensal da Cáritas 	
<p>2.2 Resultados: Associações agrícolas desenvolvem projectos para melhorar a base de recursos naturais nas suas comunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de projectos desenvolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório mensal da Cáritas 	<p>Utilização destas áreas aprovada pelo governo</p>
<p>Actividades: A Cáritas está a trabalhar com as associações agrícolas sobre as opções de abordagem comunitária das técnicas de GRN</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de reuniões de sensibilização Número de grupos de agricultores, por número de membros, desagregados por sexo 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório mensal da Cáritas 	<p>A propriedade das áreas comuns é clara</p>
<p>3 Resultados Intermédios: Os agricultores trabalham eficazmente para comercializar as suas produções</p>	<ul style="list-style-type: none"> Classificação de cada grupo de agricultores na eficácia do agronegócio Melhoria da classificação de cada grupo ao longo da vida do projecto 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de controlo de eficácia do agronegócio baseada em registos, cadernetas de poupança, lucros, inovações e entrevistas documentadas, na revisão intercalar e na avaliação final 	
<p>3.1 Resultados: Associações agrícolas que adquirem conhecimentos e competências no agronegócio</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestão em grupo Poupanças internas e empréstimos Mercado Tipo Inovação e Experimentação 	<ul style="list-style-type: none"> Número de grupos de agricultores que constituem associações para o agronegócio Número de grupos que iniciam actividade com base na formação em cada conjunto de competências 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios dos Formadores e observações Dados de Campo 	<p>Cada grupo de agricultores tem pessoal de confiança que é alfabetizado literária e numericamente</p>
<p>Actividades: A Cáritas está a organizar uma série de sessões com as associações agrícolas sobre as práticas do agronegócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de reuniões de sensibilização Número de grupos de agricultores Número de agricultores, desagregados por sexo 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório mensal da Cáritas 	<p>Situação de segurança é estável</p>

ANEXO E

MAPA DE FLUIDEZ DOS DADOS: O PROJECTO DE AGRICULTURA MÍNIMA (NTA)



ANEXO F

INSTRUÇÕES PARA OS REGISTOS DE PRESENÇA DIÁRIA

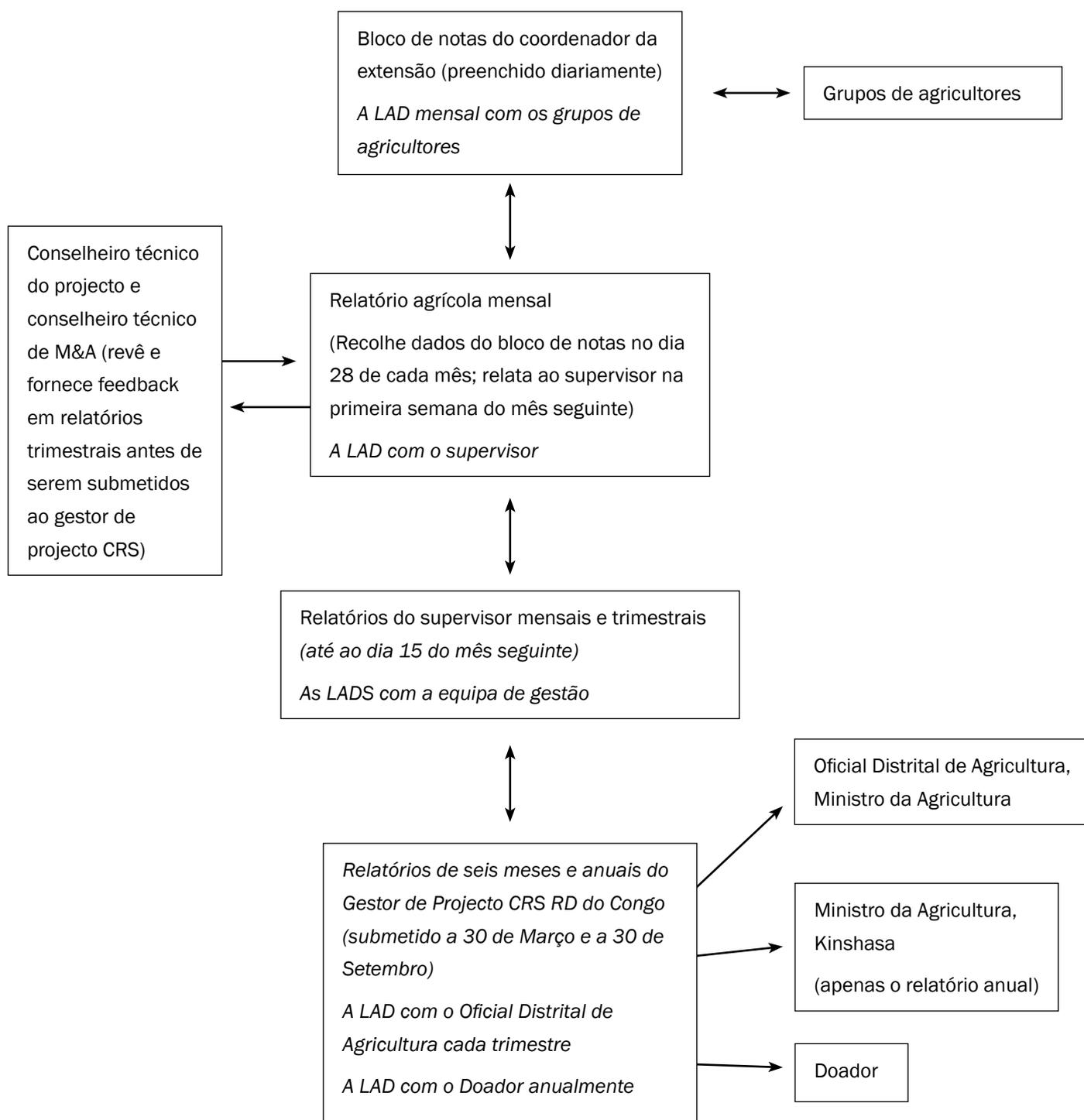
Instruções gerais para o preenchimento do formulário
<ul style="list-style-type: none">• A ser preenchido pelo professor da escola responsável• A ser preenchido diariamente, finalizado uma só vez de manhã (8h30)• De salientar que existe um formulário para as raparigas e outro para os rapazes• O agente de campo irá resumir no final do mês e colocar os dados no relatório mensal

Dados a serem preenchidos pelo professor da escola responsável	
Informação Geral	
Mês/ano	Coloque o mês e o ano em que é preenchido o formulário
Página	Se o número de alunos exceder o espaço da página, acrescente outro formulário e atribua-lhe um novo número de página
#Código da Escola	Coloque o número da escola fornecido pela CRS
Classe	Refira a classe; preencha um conjunto de formulários para cada classe
Tabela de Dados	
Número	Para a primeira presença, copie o nome do registo de presença
Nome	Coloque o nome do estudante (Último Nome e Primeiro Nome) e utilize a mesma ordem para os meses seguintes
Presença	Escreva “V” para presente e “O” para ausente
Total	Adicione todos os dias em que o aluno esteve presente na escola
Desistência	Desenhe uma linha e escreva “Desistiu”
Transferência	Desenhe uma linha e escreva “Transferido” quando o aluno é transferido para outra escola
Ausência Temporária	Escreva zero (0)
Novo Aluno	Desenhe uma linha grossa a seguir ao nome do aluno actual. Escreva “Novo Aluno” e coloque o nome dos novos alunos por baixo dessa linha.
Presenças totais do mês	Adicione as presenças totais de todos os alunos para o mês e escreva o número do resultado

Tabela de sumário a ser preenchida pela CRS
<ul style="list-style-type: none">• Média de presenças• Número de presenças inferior a 50 por cento dos dias de escola no mês• Número de presenças inferior a 12 dias• Número de presenças inferior a 10 dias• Apenas o Formulário Feminino: Número de presenças no mínimo de 80 por cento dos dias de escola no mês

ANEXO G

MAPA DE COMUNICAÇÃO E RELATÓRIOS (RESUMIDO): O PROJECTO DE AGRICULTURA DE PLANTIO MÍNIMA (NTA)



Fonte: CRS RD do Congo, 2010

ANEXO H

EXEMPLO DE QUESTÕES POTENCIADORAS DE APRENDIZAGENS DE DISCUSSÕES DE ACÇÃO

Aprendizagem

1. O que é que planeámos para o mês? Trimestre? Seis meses?
2. O que é que alcançámos?
 - a. Revisão dos dados dos relatórios mensais
 - O que é que estes dados nos dizem?
 - O que é que estes dados não nos dizem?
 - O que é que os dados representam?
 - O que é que os dados não representam?
 - Que mais precisamos de saber?
 - b. Estes dados são consistentes com as nossas observações durante as visitas ao campo?
 - c. Revisão dos sucessos e dos desafios. Concentra-te nos factos!

Sucessos:

 - O que é que está a correr bem?
 - Por que é que isso está a acontecer?
 - Então, o que é que isso significa?
 - De que forma é que isso nos afecta?

Questões/Desafios:

 - Que problemas/questões estamos a ter?
 - Por que é que isso está a acontecer?
 - Então, o que é que isso significa?
 - De que forma é que isso nos afecta?
3. O que é que aconteceu (tanto de bom como de mau) que não estávamos à espera?
4. De que forma é que estes resultados estão a contribuir para os nossos objectivos?

Acção

1. Que iniciativas são bem sucedidas?
 - a. De que forma podem ser reforçadas?
 - b. Existem outros locais na área do projecto que poderão adoptar estas iniciativas?
2. Que iniciativas não estão a correr bem?
 - a. O que é que precisa de ser alterado?
 - b. Alguma actividade deve ser colocada de parte?
3. Se as actividades forem alteradas, quem é que precisa de ser informado e de que forma planeamos isto?
4. Se as actividades forem alteradas, existe um orçamento para apoiar o trabalho?
5. Qual a melhor forma para os membros da comunidade estarem informados acerca dos nossos pensamentos actuais?
 - a. Qual é a melhor forma de informar os diferentes membros da comunidade?
 - b. Que problemas/questões são mais prováveis de surgir?
 - c. De que forma devemos responder a oportunidades e preocupações—qual o espaço existente para a negociação?
 - d. Que pessoal e parceiros do projecto devem ser envolvidos nas discussões de acompanhamento posterior?

Fonte: Hahn e Sharrock (2010, pp. 43–44)

ANEXO I

GESTÃO DOS DADOS: SUMÁRIO DE BASES DE DADOS DE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

	BASES DE DADOS DE MONITORIZAÇÃO	BASES DE DADOS DE AVALIAÇÃO
Descrição	As bases de dados de monitorização seguem as actividades do projecto, os resultados completos e o progresso face ao alcance dos objectivos. Também armazena a informação da gestão do projecto.	Uma base de dados de avaliação é útil para analisar os dados da avaliação ou análise e pode verificar o progresso face ao alcance dos objectivos estratégicos do projecto e dos resultados intermédios.
Frequência de utilização	Normalmente, mensalmente, ou de forma mais regular. Numa resposta de emergência, a informação pode ser necessária diariamente ou semanalmente.	De acordo com a frequência das análises e avaliações. Normalmente, são utilizadas no início do projecto, intermédio e final.
Fonte(s) comum(comuns) de dados	<ul style="list-style-type: none">• Relatório de actividade mensal• Registos do projecto• Relatórios de monitorização do terreno	<ul style="list-style-type: none">• Inquéritos a famílias (iniciais, intermédios e finais)• Inquéritos ao nível da comunidade (iniciais, intermédios e finais)
Tipos de análise	<ul style="list-style-type: none">• Somas, frequências, percentagens, valores médios. Por exemplo:• Número de reuniões comunitárias realizadas• Percentagem de comunidades que elegeram comités• Número de formações realizadas• Número médio (ou média) de presenças nas reuniões comunitárias	<ul style="list-style-type: none">• Frequências, percentagens, valores médios, testes de significância estatística, comparações entre subgrupos. Por exemplo:• Comparação entre a média de refeições por dia para famílias matriarcas e a média para famílias patriarcas• Comparação de fontes de empréstimos (em percentagens) para famílias no grupo sócio-económico mais baixo, no grupo sócio-económico médio e no grupo sócio-económico mais alto
Considerações técnicas	Pode exigir uma especialização técnica mínima ou competências técnicas avançadas, de forma a estabelecer e utilizar a base de dados, dependendo da complexidade do sistema.	Normalmente, a utilização da base de dados exige competências de análise avançadas.

ANEXO I

continuação

VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PROGRAMAS DE SOFTWARE

PROGRAMA DE SOFTWARE	VANTAGENS	DESVANTAGENS	UTILIZAÇÃO RECOMENDADA
Microsoft Excel	<ul style="list-style-type: none">• O software está prontamente disponível. A maioria dos membros do pessoal tem o Excel nos seus computadores.• É mais provável que os membros do pessoal estejam familiarizados com as funções básicas do Excel do que com outros programas de software.	<ul style="list-style-type: none">• Poucos membros do pessoal estão familiarizados com funções de análise mais complexas do Excel (comparações entre grupos, etc.)• O Excel permite mais erros na introdução de dados ou durante a análise/utilização dos dados.	Bases de dados de monitorização
Microsoft Access	<ul style="list-style-type: none">• O software está prontamente disponível. A maioria dos membros do pessoal tem o Access nos seus computadores.• O Access pode ser programado para imprimir relatórios regulares de sumário.• O Access pode criar uma máscara de dados para que a página da introdução de dados espelhe os formulários ou questionários e apenas as opções aprovadas podem ser preenchidas para cada variável. Isto pode reduzir os erros na introdução de dados.	<ul style="list-style-type: none">• A programação do Access é relativamente complexa.• Menos membros do pessoal têm especialização na criação e manutenção de bases de dados em Access do que em Excel.	Bases de dados de monitorização
SPSS	<ul style="list-style-type: none">• Este software de análise estatística é capaz de realizar análises a um nível mais elevado.• A análise de dados em SPSS é de utilização fácil para o utilizador.	<ul style="list-style-type: none">• O SPSS deve ser comprado separadamente e requer, por isso, fundos adicionais.• O SPSS permite mais erros na introdução de dados.• Poucos membros do pessoal têm especialização na criação de bases de dados e na análise dos dados em SPSS.	Bases de dados de avaliação

Introdução

Esta edição de *Atalhos* fornece instruções práticas sobre como criar uma estratégia de comunicação e de relatório de uma avaliação, utilizando formulários de relatórios adequados que são sensíveis aos perfis de audiências e às necessidades de informação. A maioria dos doadores exige avaliações intermédias e finais, e as melhores práticas indicam que estas avaliações periódicas fornecem uma informação mais detalhada acerca do progresso de um projecto em particular. Uma avaliação representa um grande investimento de tempo e de fundos, no entanto, organizações voluntárias privadas (OVP) reportam, muitas vezes, que os relatórios de avaliação não são lidos nem partilhados e, em certos casos, as recomendações dos relatórios não são utilizadas.

Ao planear uma estratégia de comunicação e reportação de uma avaliação, é importante incluir uma variedade de formulários de relatórios – à medida das necessidades de informação da audiência – para envolver as partes interessadas na discussão e na tomada de decisões. Deve ser utilizada uma linguagem clara e sem jargão, acompanhada de gráficos que ajudam a assegurar que as avaliações são compreendidas, utilizadas e que contribuem para a aprendizagem organizacional.

Quatro Passos para Comunicar e Relatar Eficazmente os Resultados de Uma Avaliação

Passo 1

Identificar os desafios da comunicação e de relatório

Passo 2

Definir o propósito da comunicação

Passo 3

Seleccionar os métodos da comunicação

Passo 4

Desenvolver uma estratégia de comunicação e de relatório

Passo 1

Identificar os Desafios da Comunicação e de Relatório

O primeiro passo é identificar os desafios da comunicação e de relatório e, por sua vez, aprender com os resultados. Estes desafios estão listados na tabela 1.

Tabela 1: Desafios da Comunicação e de Relatório	
Desafio	Como é que afecta a comunicação e o relatório
Ansiedade geral de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas a palavra “avaliação” pode provocar ansiedade entre o pessoal e causar resistência, porque os resultados podem afectar decisões sobre o recrutamento e a alocação de recursos. • Avaliadores externos, que precisam de tempo para estabelecer uma relação e confiança, podem aumentar a ansiedade.
Fracasso em planear desde o início	<ul style="list-style-type: none"> • Não comunicar regularmente com as partes interessadas pode causar desinteresse, descompromisso e, por fim, a não utilização das descobertas. • As equipas de avaliação podem desobrir tarde demais que não foi alocado nenhum orçamento para a produção de relatórios, apresentações verbais ou divulgações.
Cultura organizacional – definida como o estilo de operação da gestão, a forma como a autoridade e a responsabilidade são designadas, ou a forma como o pessoal é desenvolvido	<ul style="list-style-type: none"> • São criados preconceitos sobre o projecto que são resistentes á mudança. • O pessoal pode interpretar os resultados negativos ou sensíveis de uma avaliação como criticismo. • A comunicação pode ser ineficaz devido à perda de outras razões. • Os líderes que não querem partilhar a informação de desempenho em reuniões abertas prejudicam a divulgação das descobertas sobre o desempenho. • A comunicação contínua durante a avaliação é inibida pelos sistemas difuncionais de partilha de informação da organização.

Ultrapassar os Desafios

Teoricamente, a ansiedade e a resistência devem ser diminuídas pela abordagem de avaliação participativa, centrada na utilização, e mitigada através do foco sobre a avaliação como um diálogo e aprendizagem, em vez de julgamentos e responsabilizações. Tratar as partes interessadas avaliadas com respeito, de forma a proteger a sua dignidade, também irá ajudar a diminuir a ansiedade.

Passo 2 Definir o Propósito da Comunicação

Após a identificação dos desafios, o próximo passo é definir o propósito da comunicação. Qual a melhor forma de ir ao encontro das necessidades das partes interessadas e outras audiências? Primeiro, identifique as necessidades das partes interessadas e da audiência e depois faça corresponder a essas necessidades as estratégias apropriadas de comunicação e reportação. Pense sobre por que é que está a comunicar com as partes interessadas e o que é que pretende comunicar. Reveja o propósito de avaliação a partir do âmbito do trabalho e considere as expectativas expressas pelas partes interessadas. Depois, responda às questões em baixo para cada indivíduo ou grupo das partes interessadas.

Questões sobre as partes interessadas/ Audiência	Respostas
1. Precisam de ser informadas sobre decisões de avaliação? Se sim, quando e por que razão?	<input type="checkbox"/> Para sensibilizar <input type="checkbox"/> Para ganhar apoio <input type="checkbox"/> Para demonstrar respeito
2. Precisam de rever as descobertas intermédias e finais? Se sim, quando e por que razão?	<input type="checkbox"/> Para rever o progresso da avaliação <input type="checkbox"/> Para aprender e melhorar <input type="checkbox"/> Para promover o diálogo e a compreensão entre parceiros
3. Precisam de estar envolvidas na tomada de decisões? Se sim, quando e por que razão?	<input type="checkbox"/> Para avaliar a subsistência de um apoio futuro <input type="checkbox"/> Para ajudar a desenvolver as recomendações <input type="checkbox"/> Para assegurar a utilização das recomendações

Passo 3 Seleccionar os Métodos de Comunicação

Depois de ter identificar as necessidades da audiência, o próximo passo é seleccionar os melhores métodos de comunicação. Comece por colocar as seguintes questões de cada indivíduo ou grupo:

Questões sobre as partes interessadas/Audiência	Respostas
1. Qual é a sua familiaridade com o programa ou o projecto a ser avaliado?	<input type="checkbox"/> Muito familiar <input type="checkbox"/> Pouco familiar <input type="checkbox"/> Nada familiar
2. Que experiência têm sobre a utilização de descobertas de avaliações?	<input type="checkbox"/> Longa experiência <input type="checkbox"/> Alguma experiência <input type="checkbox"/> Nenhuma experiência
3. Qual a sua capacidade de leitura?	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Baixa ou nenhuma (analfabeto)
4. Que língua(s) utiliza(m) para comunicar?	<input type="checkbox"/> _____ para escrever <input type="checkbox"/> _____ para ler
5. Quão acessíveis são?	<input type="checkbox"/> Fácil <input type="checkbox"/> Com algum esforço <input type="checkbox"/> Isolada

(Adaptado de Torres et al. 2005)

Por exemplo, se o grupo tem um nível elevado de literacia, a comunicação escrita pode ser utilizada. Por outro lado, se a audiência é, em grande parte, analfabeta, as comunicações orais e visuais constituirão um melhor método de comunicação.

Passo 4 Desenvolver uma estratégia de comunicação e de relatório

Com a avaliação das características das partes interessadas e o conhecimento das necessidades de informação, o próximo passo é desenvolver uma estratégia de comunicação e de relatório, de resposta. A estratégia deve descrever quem, o quê, quando e como comunicar. Utiliza o exemplo na tabela 2, em baixo, para planear a estratégia.

Tabela 2: Exemplo de Folha de Trabalho para Planear uma Estratégia de Comunicação e de relatório

Partes interessadas e grupo de audiência ou indivíduos e sumário das características e do propósito	De que informação (conteúdos) precisam?	Qual o melhor formato para eles?	Quando é que precisam dela?	Quem é que irá preparar e entregar a informação?	Quais são os custos?
Doador do programa, localizado em Washington, D.C., Precisa de rever o relatório de avaliação final para tomar uma decisão acerca de futuros financiamentos.	Descobertas e recomendações	Relatório de avaliação final com um sumário executivo Reunião de esclarecimentos a realizar no gabinete do doador para apresentar as descobertas, as recomendações e as acções pretendidas	Junho, 15 Junho, 30	Equipa de avaliação para elaborar os relatórios escritos; Pessoal da sede OVP para preparar a agenda da reunião de esclarecimentos e para apresentação	Custos de impressão de 25 cópias do relatório escrito; custos da viagem do pessoal para Washington D.C., para a reunião; e tempo para preparar e esclarecer

Menú de Opções de Relatório

Um relatório escrito final é uma maneira importante de comunicar e reportar sobre uma avaliação, e o relatório de avaliação completa deve ser distribuído pelo pessoal do programa, parceiros, agentes do governo e agências financiadoras, mas outros formatos podem ser, igualmente, considerados para outras audiências. Baseado nas características e nas necessidades de informação das partes interessadas, e nas opções de financiamento, considere outros formatos tais como brochuras, sessões de esclarecimento, apresentações de painéis, publicidade impressa e radiotelevisiva, apresentações de vídeos, dramatizações, sessões de cartazes, sessões de trabalho ou comunicações electrónicas.

A Tabela 3, em baixo, apresenta uma vasta gama de opções de relatório e descrições de cada opção. Utilize a tabela 3 para escolher os formatos que satisfazem o propósito da avaliação e vão ao encontro das necessidades das diferentes partes interessadas e audiências de divulgação (Patton, 1997).

Tabela 3: Menú de Relatório de Avaliação

Relatórios escritos	Apresentações verbais	Realização de relatórios criativa	Reflexão crítica	Relatório de eventos que utilizam formatos electrónicos
<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de avaliação final • Sumário Executivo • Relatórios intermédios ou do progresso • Histórias de interesse humano, de sucesso e de aprendizagens • Breves comunicações tais como newsletters, brochuras, memorandos, e-mails, postais • Comunicações de notícias (imprensa escrita) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de esclarecimentos • Apresentações de palestras • Divulgação dos meios (rádio ou televisão) • Comunicação informal 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de vídeo • Dramatizações ou representações • Sessões de cartazes • Oficinas de escrita 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisões após a acção • Sessões de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicações através do Website • Comunicações electrónicas sincronizadas, tais como salas de conversa, teleconferências, conferências de vídeo e internet • Podcasts

Fontes: Patton 1997; Torres et al 2005.

Relatórios Escritos

O **relatório de avaliação final** apresenta a visão global da avaliação. Serve como base para o sumário executivo, apresentações orais e outros formatos de relatório, e é um recurso importante para o arquivo do programa. Vários doadores do programa possuem um formato próprio para os relatórios exigidos; siga este formato cuidadosamente. Normalmente, pelo menos um esboço do relatório de avaliação é divulgado por entre as partes interessadas para comentários e ideias adicionais antes da elaboração do relatório final.

Um **sumário executivo** é uma versão curta — normalmente de uma a quatro páginas — do relatório final de avaliação, contendo as versões condensadas das principais secções. Colocado no início do relatório de avaliação final, comunica a informação essencial de uma forma precisa e concisa. Os sumários executivos são tipicamente escritos para os tomadores de decisões ocupados e permitem aos leitores ter a informação vital acerca da avaliação sem ter a necessidade de ler o relatório inteiro. O sumário executivo pode ser divulgado separadamente do relatório completo e deve ser compreensível enquanto documento único.

“Lamento que a carta que escrevi seja tão extensa. Não tive tempo de escrever uma mais curta.”

George Bernard Shaw

Resumir 50 páginas de um relatório final num sumário de apenas uma página pode demorar bastante tempo. Utilize as dicas da caixa em baixo para facilitar esta tarefa.

Dicas para Escrever um Sumário Executivo

- Leia o documento original do princípio ao fim
- Comece o sumário executivo com as conclusões e as recomendações
- Realce todas as ideias-chave, as declarações significativas e as recomendações vitais
- Edite a informação realçada
- Reescreva a informação realçada
- Edite a versão reescrita eliminando palavras e frases desnecessárias
- Verifique a versão editada comparando-a com o documento original para assegurar que a informação essencial é captada, incluindo os sucessos e os desafios do projecto
- Assegure que apenas a informação do relatório original é incluída

Relatórios intermédios ou de progresso apresentam as descobertas preliminares ou iniciais do rascunho da avaliação. Os relatórios intermédios são agendados de acordo com as necessidades específicas de tomada de decisões das partes interessadas da avaliação. Apesar de os relatórios intermédios poderem ser críticos, de forma a tornar uma avaliação mais útil, também podem causar dificuldades desnecessárias se forem interpretados incorrectamente. Para evitar este problema, comece os relatórios intermédios por declarar o seguinte:

- Que actividades de recolha de dados estão a ser relatadas e quais é que não estão
- Quando é que os resultados da avaliação final estarão disponíveis
- Quaisquer precauções que os leitores devem tomar quando da interpretação das descobertas (Torres *et al.* 2005).

Histórias de interesse humano, de sucesso e de aprendizagens são diferentes formas de comunicar os resultados de uma avaliação a uma audiência específica. Os doadores estão a aumentar o seu interesse em narrativas curtas ou histórias que colocam um rosto humano nos dados de M&A.

- **Histórias de interesse humano** documentam as experiências dos indivíduos afectados pelos projectos OVP e ajudam a personalizar os sucessos e os desafios do trabalho de OVP.
- **Histórias de sucesso** são descrições de “quando, o que, onde, como e por que” um projecto foi bem sucedido na concretização dos seus objectivos.
- **Histórias de aprendizagens** narram casos de dificuldades ou impactos negativos imprevistos do projecto, de que forma foram identificados e superados, e o que é que foi aprendido que poderá ser útil, no futuro, para outros (De Ruiter e Aker 2008; Long *et al.* 2006). Estas histórias podem ser incluídas no relatório final ou colocadas como anexo.

Para mais informações sobre como escrever estas histórias, consulte *Histórias de Interesse Humano: Linhas Orientadoras e Ferramentas para Escrever um Relatório Eficaz* (De Ruiter e Aker 2008) e *Pacote de Histórias de Sucesso e de Aprendizagens: Linhas Orientadoras e Ferramentas para Escrever um Relatório de Impacto Eficaz* (Long *et al.* 2006); e *Escrever Histórias de Interesse Humano para a M&A* (Hagens 2008).

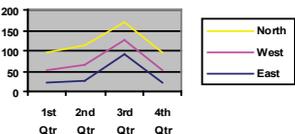
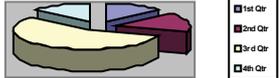
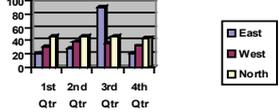
Comunicações breves — newsletters, boletins, resumos e brochuras— servem para realçar a informação da avaliação, ajudar a criar interesse nas descobertas da avaliação completa e servem os propósitos de relações públicas da organização. O seu formato pode convidar ao feedback, fornecer actualizações, relatar sobre eventos de avaliação próximos ou apresentar as descobertas preliminares ou finais. Contudo, os formatos breves poderão ser menos úteis se a avaliação é principalmente qualitativa e quando uma descrição completa do contexto da avaliação é crucial para a interpretação

dos resultados (Torres *et al.* 2005). Estes tipos de comunicação utilizam fotos, gráficos, cores e formatações atractivas e que chamam a atenção do leitor.

Comunicações de notícias de imprensa são outro método para divulgar os resultados da avaliação. O projecto pode enviar o relatório de avaliação à imprensa informativa, enviá-lo para comunicados de imprensa sobre as descobertas do relatório ou encorajar a realização de entrevistas aos membros da equipa de avaliação ou às partes interessadas da avaliação (Torres *et al.*, 2005). Os meios de comunicação fornecem o acesso a uma audiência mais vasta, tais como o público em geral ou um grupo profissional específico.

Utilizar a imprensa também pode ser complicado — não há garantias sobre o que o repórter irá escrever. Por esse motivo, é importante promover uma mensagem clara à imprensa, para informar os avaliadores e as partes interessadas sobre os pontos principais que devem ser discutidos, e contactar a imprensa apenas depois das partes interessadas principais terem revisto as descobertas da avaliação — ninguém gosta de ser surpreendido ao ler um artigo da imprensa sobre o seu programa.

Table 4: Visão Global dos Gráficos

Tipos de Gráficos	Informação Comunicada	Dicas
<p>Gráficos de linha</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Mostra as tendências ao longo do tempo, movimentos, distribuições e ciclos 	<ul style="list-style-type: none"> Dê um título às linhas em vez de utilizar uma legenda Tente utilizar três linhas no máximo Utilize diferentes cores ou diferentes texturas, no caso de ser a preto e branco
<p>Gráfico Sectorial</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Mostra partes de um todo 	<ul style="list-style-type: none"> Utilize seis ou menos parcelas Organize as parcelas a partir da mais larga ou mais importante, seguindo pelas horas do relógio Utilize o contraste de cores fortes Dê um título às fatias do gráfico
<p>Gráfico de barras/ Gráfico de barras aglomeradas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Compare diferenças entre informação similar (por exemplo, distribuição percentual) Os gráficos de barras aglomeradas comparam diversos itens 	<ul style="list-style-type: none"> Utilize o mínimo de barras possível Utilize cor ou textura para realçar os aspectos dos dados Coloque números referentes aos valores das barras no topo ou dentro da barra
<p>Outros gráficos (fluidez, series temporais, parcelas dispersas)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Mostram processos, elementos, papéis ou partes de uma entidade maior 	<ul style="list-style-type: none"> Utilize o espaço branco de forma eficaz Transmita a mensagem no título Adicione a fonte dos dados

<p>Tabelas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Título 1</th> <th>Título 2</th> <th>Título 3</th> <th>Título 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Título 1	Título 2	Título 3	Título 4	1					2					3					4					5					<ul style="list-style-type: none"> • Descreve, estipula, mostra as relações e compara • Apresenta convenientemente uma grande quantidade de dados 	<ul style="list-style-type: none"> • Atribua a cada tabela um número árabe • Coloque o título imediatamente por cima da tabela • Dê um título claro às linhas e colunas • Mostre a fonte dos dados
	Título 1	Título 2	Título 3	Título 4																												
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
<p>Ilustrações (diagramas, mapas ou desenhos)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite eficazmente mensagens ou ideias que são difíceis de expressar por palavras • Mostra estruturas organizacionais, demonstra a fluidez • Mostra a direcção • Utiliza os gráficos de fluidez para demonstrar as questões • Utiliza os gráficos de mapas para demonstrar os resultados comparáveis entre as regiões geográficas ou países 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenha-as simples – se forem necessárias muitas explicações, é preferível utilizar texto • Utilize as ilustrações de forma criativa, uma vez que ajudam a comunicar • Inclua uma legenda para definir quaisquer símbolos utilizados • Utilize o espaço em branco 																														

Fontes: Torres et al 2005; Kusek e Rist 2004; Tufte 1989

Apresentações Verbais

As apresentações orais e verbais comunicam o progresso e as descobertas da avaliação às partes interessadas e a outras audiências. Com este método, as audiências podem colocar questões e a comunicação é mais interactiva. As apresentações orais com discussões orientadas podem conduzir ao diálogo entre as partes interessadas e o compromisso com acções (ver reflexão crítica, em baixo) (Torres *et al.* 2005).

Reuniões de esclarecimentos começam tipicamente com uma breve apresentação, seguida da discussão das descobertas principais ou outras questões. As reuniões de esclarecimentos contínuas podem ser realizadas para comunicar a avaliação do progresso aos gestores do programa. Uma reunião de esclarecimentos final pode ser realizada com as partes interessadas para partilhar e discutir as descobertas principais e as recomendações do relatório de avaliação final.

Apresentações de palestras podem ser utilizadas para permitir às partes interessadas da avaliação a apresentação das descobertas principais da avaliação e as recomendações ou outras componentes de avaliação. Normalmente são compostas por três ou quatro oradores, cada indivíduo faz uma breve apresentação sobre um aspecto da avaliação. Um moderador orienta, então, a discussão entre os oradores e a audiência (Kusek e Rist 2004).

Os meios de comunicação podem ser úteis quando as descobertas da avaliação necessitam de ser divulgadas para além das principais partes interessadas. A rádio é uma forma muito eficaz de divulgar informação. As estações de rádio comunitárias —direccionadas para o desenvolvimento— fornecem uma produção de baixo custo e muitas vezes têm a capacidade de traduzir para a linguagem local.

3. Oficinas de teatro-fórum utilizam a representação de papéis. Um facilitador apresenta as descobertas da avaliação; os participantes tanto podem ser actores como membros da audiência. Os participantes criam pequenas cenas baseadas nas descobertas da avaliação e nas suas próprias experiências. São cenários dinâmicos; os participantes podem entrar e sair do seu papel e os actores podem mudar estratégias a meio da cena. Um facilitador elucida, então, questões e orienta as discussões sobre cada pequena cena.

A dramatização seguida por uma sequência de questões abertas — *O que é que viu a acontecer aqui? Por que é que acontece? Como é que acontece na nossa situação? O que é que podemos fazer acerca disso?* — é uma forma poderosa de comunicar as descobertas da avaliação, particularmente aquelas acerca de tópicos sensíveis para os grupos. Por exemplo, as representações são utilizadas no Uganda e noutros sítios em África, para comunicar as descobertas em estigmas relacionados com VIH/SIDA.

Sessões de cartazes fornecem uma informação rápida, visual e fácil de ler a audiências com pouco ou nenhum conhecimento sobre o programa ou a organização. Uma apresentação informativa é combinada com uma apresentação verbal. Os cartazes tipicamente incluem fotografias, diagramas, gráficos, tabelas, desenho e textos em quadros do tamanho dos cartazes. As sessões de cartazes são frequentemente utilizadas em grandes conferências de multi-sessões para apresentar a informação condensada da avaliação. Os membros da audiência observam os dispositivos e podem parar para uma breve discussão. Os avaliadores podem estar presentes nas sessões de cartazes para comunicar as ideias-chave e as questões e elucidar dúvidas, mas as sessões de cartazes também podem ser organizadas para serem um evento por si só (Torres *et al.* 2005).

Dicas para as Sessões de Cartazes

- As audiências devem ser capazes de ler o cartaz à distância.
- Os cartazes devem transmitir as ideias principais de forma clara e concisa, utilizando os cabeçalhos do relatório com pontos realçados.
- Os cartazes devem incluir efeitos visuais e gráficos, e atrair a atenção através da cor.
- Considere a hipótese de colocar imagens dos participantes ao lado de citações das entrevistas.
- Quando estiver a fazer os cartazes, utilize papel flip-chart revestido e marcadores extra grandes para escrever de forma clara.

Source: Torres et al. 2005.

Oficinas de Escrita são uma técnica inovadora que consegue envolver as partes interessadas pouco-alfabetizadas do projecto na elaboração dos relatórios. As oficinas de escrita ajudam os participantes do programa a ser criadores activos de informação, e não apenas fornecedores passivos de informação. As oficinas de escrita consistem em oficinas de dois ou três dias onde os participantes do programa, o pessoal do OVP e os artistas trabalham em conjunto. O pessoal de OVP entrevista os participantes e extrai histórias que realçam as descobertas da avaliação, as melhores práticas ou lições aprendidas, Estas histórias são transcritas e editadas. Os artistas elaboram as ilustrações segundo as instruções do colega participante. Os participantes e os facilitadores do OVP revêem os esboços por conteúdo, linguagem e conveniência, antes da sua publicação.

OS EVENTOS DE REFLEXÃO

Críticas ajudam a validar informação proveniente da avaliação, a analisar as descobertas e, depois, utilizar esse conhecimento para informar tomadas de decisões. A reflexão crítica pode ocorrer através do processo de avaliação, por exemplo, durante reuniões semanais de revisão, ou no final, durante a oficina de lições aprendidas.

Sequências de questões abertas são utilizadas na reflexão crítica para encorajar as pessoas a discutir, reflectir e analisar a informação (ver a caixa de texto, em baixo).

O diálogo autêntico também exige que o facilitador ou o grupo estabeleça um ambiente de confiança, respeito e colaboração entre os avaliadores e as partes interessadas. A reflexão crítica é promovida quando as pessoas:

- Colocam questões pertinentes e demonstram curiosidade
- Admitem aquilo que não sabem
- Desvendam e examinam crenças, pressupostos e opiniões em relação a factos, evidências e provas
- Ouvem atentamente os outros
- Ajustam as suas opiniões quando novos factos são descobertos
- Examinam os sucessos e os problemas de perto e aprofundadamente

Revisões depois da acção são uma sequência de actividades reflexivas que podem ser utilizadas durante uma avaliação para processar as descobertas iniciais da equipa de avaliação ou para rever o progresso ou os obstáculos no processo de avaliação. Tal como noutros eventos de reflexão crítica, as revisões depois da acção funcionam melhor em ambientes seguros onde as pessoas podem expressar as suas ideias de forma aberta; um facilitador coloca questões abertas e orienta as discussões de grupo. As revisões depois da acção são realizadas enquanto a memória ainda está fresca. O facilitador coloca uma série de questões como as seguintes e regista os pontos-chave do grupo, tais como:

- O que supostamente deveria acontecer?
- O que é que, de facto, aconteceu?
- Por que é que existiram diferenças?
- O que é que aprendemos?
- Quais foram os sucessos e as falhas?
- O que devemos fazer para manter os sucessos e melhorar as falhas?

Sessões de trabalho com as partes interessadas da avaliação são a marca de uma avaliação participativa e colaboradora e podem ser realizadas em qualquer altura durante a avaliação (Torres *et al.* 2005). Sessões de trabalho eficazes aplicam princípios de aprendizagem de adultos, tais como os utilizados nas oficinas. De seguida, são descritas as linhas orientadoras para realizar sessões de trabalho produtivas.

A reflexão crítica envolve indivíduos ou grupos que são convidados a interpretar e analisar informação — tal como as descobertas da avaliação — num ambiente aberto e respeitador. O diálogo é promovido; esta troca de ideias e opiniões produz novas aprendizagens e cria uma consciencialização dos valores subjacentes, crenças, e pressupostos.

Linhas orientadoras para planear e orientar uma sessão de trabalho eficaz

- Defina de forma clara o propósito da sessão
- Prepare a agenda
- Selecciona os procedimentos adequados — tais como as chuva de ideias e tarefas em pequeno — e prepare todos os materiais necessários, tais como flipcharts ou quadros brancos e marcadores para registar as ideias, folhetos e documentos
- Prepare a sala de reunião para promover a partilha e a discussão
- Marque uma hora para a reunião que seja conveniente para os participantes
- Divulgue a agenda com antecedência e reveja-a no início da reunião
- Utilize jogos breves para ajudar os participantes a conhecerem-se uns aos outros
- Convide os participantes a estabelecer as regras e as normas sobre como todos deverão trabalhar em conjunto
- Clarifique os papéis tais como quem vai orientar, quem vai registar as ideias e por aí em diante
- Utilize técnicas de facilitação ou contrate um facilitador competente para parafrasear os comentários, sintetizar e integrar as ideias, encorajar diversos pontos de vista, gerir o tempo, convidar o grupo a reforçar a atenção quando necessário e construir o consenso
- Equilibre o diálogo com a tomada de decisão
- Planeie e articule os próximos passos
- No final, peça o feedback e utilize a informação para melhorar a próxima sessão de trabalho

Fonte: Torres et al. 2005.

RELATAR UTILIZANDO FORMATOS ELECTRÓNICOS

Os websites podem ser utilizados para divulgar os relatórios escritos de avaliação e os seus documentos. Os websites podem ser geridos pelo doador, uma comunidade de desenvolvimento particular — apoio, manutenção da paz, saúde pública, comunicações e por aí em diante — um consórcio de OVP, um grupo de trabalho do governo ou das NU e/ou um centro de recursos. Possíveis publicações no site incluem os relatórios, as apresentações de vídeo, as apresentações em PowerPoint, newsletters, horários de reuniões e as comunicações de imprensa. Na comunidade de manutenção da paz, inúmeros websites começaram a colocar as avaliações dos projectos de manutenção de paz (Lederach et al. 2007).

Comunicações eletrónicas sincronizadas, tais como sistemas de comunicação de internet e ferramentas de conferências, podem facilitar a colaboração com as partes interessadas em diferentes locais durante as fases da avaliação. As salas de conversa, teleconferências, videoconferências, conferências em directo pela internet, reuniões virtuais e podcasts são eventos online e ferramentas que permitem às partes interessadas trabalharem em conjunto facilmente, mesmo estando noutro ponto do mundo (Torres et al 2005).

- **Uma sala de conversa** é um espaço na internet onde duas ou mais pessoas podem ter uma conversa por escrito em tempo real; este método é ideal para conversas de rotina acerca da recolha de dados ou dos procedimentos de avaliação.
- **Teleconferências** podem ser realizadas através de prestadores de serviço de comunicações. É

dado aos participantes um único número para ligar; os altifalantes são utilizados para acomodar muitas pessoas. As teleconferências são particularmente úteis para discutir e ter feedback sobre os documentos da avaliação que são distribuídos e revistos pelos participantes antes da chamada.

- **Videoconferências** são reuniões entre pessoas que estão em diferentes locais utilizando um sistema com monitores, microfones, câmaras, equipamento de computador e outros aparelhos. As videoconferências podem ser utilizadas com as partes interessadas da avaliação em vez de reuniões face-a-face. De realçar que a tecnologia viável de videoconferência pode ser cara e que a especialização técnica e os profissionais de tecnologia de informação são necessários para facilitar uma videoconferência bem sucedida .
- **Conferências pela internet** são reuniões entre pessoas que estão em diferentes locais realizadas através de uma ligação da internet que lhes permite ver o mesmo documento ou apresentação no computador em simultâneo, juntamente com comunicação áudio. As características do software de conferências pela internet variam e podem incluir uma sala de conversa ou uma comunicação vídeo e/ou áudio. As conferências pela internet podem ser utilizadas para planear, apresentar informação, solicitar contribuições e reacções, e editar os planos e os relatórios de avaliação. As conferências pela internet podem ser realizadas através de companhias especializadas no serviço ou através da internet.
- **Podcasts** são uma série de ficheiros digitais de imprensa que são divulgados pela internet para voltarem a ser vistos em dispositivos portáteis (por exemplo, iPods) e computadores. Podcasts permitem aos avaliadores comunicar e reportar a informação com as partes interessadas em qualquer altura. Por exemplo, se uma parte interessada não pode estar presente numa reunião de esclarecimentos, uma reunião podcast permite-lhe fazer o download do podcast do evento. Apesar de não ser utilizado com frequência, no momento, este formato electrónico é promissor para o futuro.

DIFERENTES OPÇÕES PARA COMUNICAR OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

Existem diversas opções na comunicação e relatório da avaliação, e, muitas vezes, são utilizados vários formatos e técnicas em sequência para promover uma maior divulgação dos resultados. Por exemplo, os avaliadores poderão criar um esboço de um relatório escrito com as descobertas preliminares, e depois ter uma reunião de trabalho com as principais partes interessadas da avaliação para validar as descobertas, seguida de um programa de rádio para divulgar os resultados finais. Sequências de diversos formatos de comunicação realizadas de forma competente, podem ser bastante influentes na comunicação das descobertas e recomendações de um relatório escrito (Torres *et al.* 2005).

Veja o módulo completo para referências e sugestões de leituras mais aprofundadas.

Esta edição de *Atalhos* foi produzida em 2008. Por favor envie os seus comentários ou feedback para: m&efeedback@crs.org.

Esta publicação faz parte de uma série acerca de aspectos-chave da monitorização e avaliação (M&A) para programas de desenvolvimento humanitário e socioeconómico. A Cruz Vermelha Americana (CVA) e a Catholic Relief Services (CRS) produziram esta série ao abrigo dos seus respectivos Financiamentos de Reforço de Capacidades Institucionais da USAID/Alimentação para a Paz. Os tópicos apresentados foram criados para responder às necessidades identificadas no terreno para uma orientação específica e ferramentas que não estavam disponíveis nas publicações existentes. Os gestores do programa, assim como os especialistas de M&A são a audiência intencionada para os módulos; a série também pode ser utilizada para formação em M&A e no reforço de capacidades. A série *Atalhos* fornece uma ferramenta pronta de referência para pessoas que já utilizaram os módulos completos, aquelas que simplesmente precisam de relembrar o assunto, ou aquelas que querem adquirir rapidamente certas competências.

A série de M&A está disponível nos seguintes sites:

- www.crs.org/publications
- www.foodsecuritynetwork.org
- www.redcross.org

Autor: Valerie Stetson

Baseado no módulo completo de: Valerie Stetson

Editor da Série: Guy Sharrock

Leitores/Editores: Carolyn Fanelli, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin,

Designers Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Os módulos M&E e a série Atalhos foram produzidos pela CRS e a Cruz Vermelha dos Estados Unidos com o apoio financeiro de fundos doados pela organização Alimentos para a Paz: CRS Institutional Capacity Building Grant (AFP-A- 00-03-00015-00) e ARC Institutional Capacity Building Grant (AFP-A-00-00007-00). Os pontos de vista contidos neste documento são os dos autores e não representam, necessariamente, os da Agência dos Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID, em inglês) ou da Alimentos para a Paz.



Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

