

# Destaque

## CIAT em África

Nº 17  
Dezembro de  
2004

A Série Destaque  
resume  
resultados de  
investigação e  
implicações de  
políticas  
resultantes do  
trabalho do CIAT  
e seus parceiros  
em África

### Monitorização e avaliação participativa para aprendizagem e mudança institucional

O CIAT tem estado a implementar há vários anos sistemas de monitorização e avaliação participativa (M&AP) para reforçar a aprendizagem, auto-reflexão e facilitar os processos de aprendizagem e mudança institucional (A&MI) dentro das instituições de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e das comunidades locais. A M&AP fornece um processo contínuo de aprendizagem e ajustamento que é essencial para os processos de A&MI e que permite melhor integração das instituições com os seus parceiros e beneficiários na tomada de decisão e nos processos de aprendizagem colectiva durante o ciclo do projecto. O objectivo do trabalho do CIAT na M&AP é desenvolver um processo iterativo para apoiar a aprendizagem institucional e para compreender o papel dos sistemas de M&AP no melhoramento do desempenho do projecto e os custos e benefícios da M&AP para as instituições. Também estão a ser desenvolvidos instrumentos e guias para facilitar o desenvolvimento dos sistemas de M&AP nas instituições de I&D. A abordagem de M&AP pode ser descrita como:

“... um processo orientado para a prática que conduz a uma aprendizagem crítica e acção correctiva através do envolvimento de parceiros de todos os níveis e a criação de capacidade e empenhamento para reflectirem, analisarem e assumirem a responsabilidade pelas acções correctivas...”<sup>1</sup>

#### *Passos chave no estabelecimento dos sistemas de M&AP*

##### *1: Compreender as práticas actuais de M&AP nas instituições*

O primeiro passo consiste em fazer uma avaliação do sistema de M&A já existente através de workshops que reúnem pessoas para identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT) para desenvolver (ou reforçar) o sistema de M&AP nas suas organizações.

##### *2: Identificar e envolver todas as partes interessadas*

O envolvimento de todas as partes interessadas é crítico para o desenvolvimento de sistemas de M&AP bem sucedidos. Este processo permite integrar diferentes perspectivas de agentes dentro da comunidade, sistemas de I&D e participantes nos projectos e criar apropriação pelo processo. A análise das partes interessadas é usada para identificar os seus interesses, funções e responsabilidades e as estratégias de participação necessárias para as envolver no processo.

##### *3: Criação de capacidade das partes interessadas para a M&AP*

Este processo tem como meta desenvolver um entendimento comum (e vocabulário local) dos conceitos e princípios de participação, monitorização, avaliação e indicadores usando uma variedade de instrumentos e métodos (incluindo workshops formais). Este processo usa métodos que encorajam a participação de todos os indivíduos do grupo (usando gráficos, simulação de desempenho de papéis e instrumentos de orientação). Isto é reforçado pela implementação prática dos passos chave da M&AP com as partes interessadas. A estratégia de criação de capacidade é simplificada para assegurar facilidade de duplicação, adaptabilidade e relevância para as outras partes interessadas.

##### *4: Decidir o que monitorizar e avaliar*

A equipa de parceiros começa a implementação do processo de M&AP desenvolvendo uma visão comum e acordando os resultados e processos mensuráveis que precisam de ser monitorizados e avaliados. Para o efeito, cada

equipa desenvolve o que se designa de “cadeia de impactos” (que inclui impactos, resultados, produtos, processos e actividades do projecto). Na cadeia de impactos, várias actividades contribuem para um produto, vários produtos contribuem para um resultado e vários resultados contribuem para um impacto. A cadeia de impacto também inclui processos, tais como abordagens, estratégias e metodologias que são aplicadas para alcançar resultados, e descreve o que está a acontecer aos (e entre) parceiros durante a implementação do projecto.

### **5: Desenvolvimento de indicadores**

O desenvolvimento de indicadores envolve a identificação de medidas qualitativas e quantitativas (indicadores) para monitorizar o progresso feito para alcançar os resultados esperados (indicadores). Os indicadores ajudam a entender “onde estamos, que caminho seguimos e a que distância estamos da meta”. A nossa experiência mostrou-nos que diferentes grupos usam diferentes indicadores para metas similares. O objectivo da M&AP é integrar estes diferentes tipos de indicadores. Constatou-se também que a utilização de perguntas dirigidas (tais como “O que nos indicaria que alcançámos os nossos resultados?”) é frequentemente mais eficaz na facilitação da compreensão e desenvolvimento de indicadores.

### **6: Desenvolvimento de um plano de M&AP**

O plano de M&AP sintetiza os resultados e os seus indicadores e inclui a informação requerida, condições base e objectivos-alvo para os indicadores, a frequência e as responsabilidades da recolha de dados, sua análise e apresentação de resultados. As funções e responsabilidades são guiadas pelos interesses da M&AP, tipos de dados, suas fontes e a facilidade da sua recolha. Presta-se atenção especial ao desenvolvimento de condições base a atingir que forneçam um ponto de partida para avaliar mudanças, desenvolver alvos realísticos e avaliar se ocorreu ou não mudança.

### **7: Recolha de dados, análise e documentação**

É usada uma gama de diferentes instrumentos para recolher, analisar e documentar dados. Estes incluem discussões de grupos de enfoque, diagramas de impacto participativos, mapas de recursos, mapas sociais e mapas institucionais. Podem também ser usados registos simples, questionários, sondagens e publicação de jornais. Os parceiros decidem sobre os instrumentos

que devem ser usados para recolher informação sobre cada tipo de indicadores, como é que a amostragem vai ser efectuada, quem deve recolher e analisar a informação sobre cada indicador, com que frequência isto será feito e como partilhar a informação.

### **8: Reflexão e uso dos resultados da M&AP**

Uma vez recolhida e analisada a informação da M&AP, o passo seguinte consiste numa reflexão que permite aos parceiros discutir os seus resultados, fazer uma revisão e reflexão de forma sistemática sobre o progresso do projecto e efectuar os ajustamentos requeridos. A reflexão é baseada na avaliação do progresso tendo em conta os objectivos acordados ou definidos e focaliza-se nos produtos, resultados e processos, quando comparados com objectivos-alvo. Pode ser usada uma série de perguntas para conduzir os workshops de reflexão, tais como: O que alcançámos nesta época/ano? O que funcionou/não funcionou? Porquê? O que temos que melhorar? Que medidas devem ser tomadas?

### **Lições aprendidas**

O processo de M&AP permite às instituições integrarem-se melhor com os seus parceiros e beneficiários em actividades que os envolvam na tomada de decisões e no processo de aprendizagem colectiva durante o ciclo do projecto. A nossa experiência mostrou que são necessárias competências particulares (na facilitação, análise de dados qualitativos, gestão de projecto e análise de género) para um apoio eficaz da M&AP. A chave para a aplicação bem sucedida das competências obtidas pelos participantes durante as actividades de criação de capacidade é a provisão de orientação e formação prática durante a fase de implementação. A mudança de atitude é uma componente essencial do sucesso da M&AP e requer o compromisso de todos os interessados para com o processo participativo. A experiência mostrou que quando os parceiros estão envolvidos em todos os passos, cria-se uma sensação de apropriação do processo, levando a uma melhor compreensão e implementação da M&AP por todos os interessados.



**Para mais informações contactar:**  
**Jemimah Njuki**  
[j.njuki@cgiar.org](mailto:j.njuki@cgiar.org)

**CIAT**  
**Africa Coordination**  
**Kawanda**  
**Agricultural**  
**Research Institute**  
**P.O. Box 6247**  
**Kampala, Uganda**

**Telefone:**  
**+256(41)567670**

**Fax:**  
**+256(41)567635**

**E-mail:**  
**ciat-**  
**uganda@cgiar.org**

**Internet:**  
**[www.ciat.cgiar.org](http://www.ciat.cgiar.org)**

*Estamos gratos pela assistência financeira da Fundação Rockefeller para este trabalho.*

1. Estrella M. and Gaventa J. (1999) Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: A Literature Review. IDS Working Paper No 70.