

**IPAD - Instituto Português de Apoio ao
Desenvolvimento**

**Relatório de Avaliação
Projecto do Centro Experimental e
de Fomento Frutícola e Hortícola
do Quebo**

Setembro de 2005
Este relatório contém 117 páginas, incluindo 6 anexos

Abreviaturas e acrónimos

AD – Acção para o Desenvolvimento

ADPP – Ajuda de Povo a Povo

ANAG – Associação Nacional de Agricultores

APD – Ajuda Pública ao Desenvolvimento

BAD – Banco Africano de Desenvolvimento

CAD – Comité de Ajuda ao Desenvolvimento

CE – Comissão Europeia

CEFFHQ – Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo

CGIAR – Consultive Group on International Agricultural Research

CORAF – Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricole

CP – Comissão Paritária

CPDA – Carta Política de Desenvolvimento Agrícola

CTA – Centro Técnico Agrícola

DEPA – Departamento de Estatística e Pesquisa Agrária

DENARP – Documento de Estratégia Nacional para a Redução da Pobreza

DGPAP – Direcção Geral da Pesquisa Agro-Pecuária

DSNVA – Direcção de Serviço Nacional de Vulgarização Agrária

FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura

FARA – Forum for Agricultural Research in Africa

FIDA – Fundo Internacional para o Desenvolvimento da Agricultura

GPPAA – Gabinete de Planeamento e Política Agro-Alimentar

ICP – Instituto da Cooperação Portuguesa

IITA – International Institute for Tropical Agricultural

INIA – Instituto Nacional de Investigação Agrária

INPA – Instituto Nacional de Pesquisa Agrária

IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento

IPRGI – International Plant Genetic Resources Institute

ISA – Instituto Superior de Agronomia

ISRA – Institut Sénégalais pour la Recherche Agricole

KPMG – KPMG & Associados, SROC, S.A.

MADR – Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural

MADRP – Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas

MAFP – Ministério da Agricultura, Florestas e Pescas

MF – Ministério das Finanças

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros

MSSFLP – Ministério da Solidariedade Social, Família e Luta contra a Pobreza

NEPAD – New Partnership for African Development

NG – Núcleo de Gestão do Projecto

OCDE – Organização para a Cooperação para o Desenvolvimento

ONG – Organização Não Governamental

ONGD – Organização Não Governamental de Desenvolvimento

PALOP – País(es) Africano(s) de Língua Oficial Portuguesa

PDRRI – Programa de Desmobilização, Reinserção e Reintegração dos Antigos Combatentes

PFOT – Projecto Frutícola e Orizícola de Tombali

PIB – Produto Interno Bruto

PIC – Programa Indicativo de Cooperação

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

Projecto KR2 – Projecto Kennedy Round 2

PRSAR – Projecto de Reabilitação do Sector Agrícola e Rural

RADHORT – Réseau Africain pour le Développement de Horticulture

RADI –Réseau Africain pour le Développement Intégré

SPAAR – Special Program for African Agricultural Research

TdR – Termos de Referência

UFP – Unidade de Formação Profissional

UTAD – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Índice

Sumário Executivo	1
Parte I <i>Objecto e metodologia da Avaliação do Projecto do CEFFHQ 2001-2004</i>	13
1 Introdução	13
2 Metodologia de avaliação	14
3 A Ficha de Projecto do CEFFHQ 2001-2004	17
4 Marcos do desenvolvimento do Projecto no período em avaliação	21
5 Quadro lógico do Projecto do CEFFHQ	23
Parte II <i>Coerência, Coordenação e Complementaridade</i>	24
6 Coerência com as prioridades estratégicas e políticas da Cooperação Portuguesa e da União Europeia para a Guiné-Bissau	24
7 Coerência com as orientações das Organizações Internacionais de Desenvolvimento relativamente ao sector agrícola em África	25
8 Coerência com a política do Governo Guineense para o sector da agricultura	27
9 Coordenação com as Autoridades Locais na concepção e implementação do Projecto	29
10 Coordenação e complementaridade com outros Doadores, no mesmo sector e na mesma região e/ou em regiões limítrofes	31
11 Coordenação e complementaridade com outros projectos da Cooperação Portuguesa no sector da agricultura e/ou noutros sectores, a decorrer na Guiné-Bissau	31

12	Coordenação e complementaridade com outros actores do sector agrícola Guineense e sub-regional	32
13	Coordenação e complementaridade com instituições Portuguesas	33
<i>Parte III Análise do Projecto do CEFFHQ – Principais Constatações e Resultados do Projecto</i>		34
14	Concepção do Projecto	34
15	Pesquisa agrária	36
16	Formação	44
17	Vulgarização	46
18	Modelo de gestão	48
19	Relacionamento institucional	49
20	Recursos do Projecto	50
21	Inserção local	55
<i>Parte IV Análise dos Critérios de Avaliação em face das Constatações e Resultados do Projecto</i>		56
22	Relevância	56
23	Eficácia	57
24	Eficiência	60
25	Sustentabilidade	61
26	Impacto	63
<i>Parte V Resultados da Avaliação do Projecto do CEFFHQ</i>		64
27	Conclusões	64

28	Recomendações	68
29	Lições Aprendidas	75
	<i>Parte VI Contributo para o futuro do Projecto do CEFFHQ</i>	79
30	Dicotomias em presença	79
31	Pilares para o futuro	83
	ANEXO A) Termos de Referência para a Avaliação	88
	Trabalho de gabinete	91
	Trabalho de campo	92
	ANEXO B) Marcos de desenvolvimento do Projecto	97
	ANEXO C) Quadro lógico do Projecto do CEFFHQ preparado no quadro da Avaliação	100
	ANEXO D) Matriz de ligação entre Constatações, Conclusões, Recomendações e Lições Aprendidas	101
	ANEXO F) Documentação consultada	104

Sumário Executivo

Objecto e metodologia da Avaliação do Projecto

De acordo com os termos do contrato celebrado com IPAD em 27 de Abril de 2005, o presente Relatório refere-se às conclusões da Avaliação do Projecto do CEFFHQ, na Guiné-Bissau (2001-2004), trabalho realizado pela KPMG.

A fase em avaliação refere-se à execução iniciada em Março de 2002. No entanto, deverá ser atendido ao facto do Projecto ter-se iniciado em 1988, tendo sido prolongado até 1997. Em 2000, após o término do conflito político-militar de 1998-99 e dum grande incêndio que terá comprometido uma parcela significativa do património vegetal do Centro, mediante as conclusões da Missão técnica conjunta do ICP e MADRP, que propôs a continuação do projecto CEFFHQ, foi elaborada uma Ficha de Projecto para o período de 2001-2004, a qual definia como objectivos para a nova fase o melhoramento e diversificação das produções hortícolas e frutícolas, o melhoramento da dieta alimentar das populações e a promoção da melhoria das formas de comercialização e de conservação e/ou transformação dos produtos horto-frutícolas.

Esta nova fase do Projecto foi orçamentada em 1.083.685 euros, cabendo 120.015 euros à parte Guineense. A contribuição financeira Portuguesa seria assegurada, em partes iguais, pelo IPAD e GPPAA. Em termos de gestão, o Projecto seria gerido operacionalmente pelo NG, composto pelo Director do Centro e Director de Projecto, sob supervisão da CP, que integraria representantes das partes Portuguesa (IPAD e GPPAA) e Guineense. Atendendo ao facto do Centro ser organicamente parte integrante do INPA, a CP integraria representantes da instituição, bem como do MADR Guineense.

A complexidade do Projecto e do próprio país onde é implementado levou à tomada de decisões específicas pela Equipa de Avaliação, nomeadamente no que se refere à audição de um número elevado de *Stakeholders*, em regime de entrevista aberta, bem como a uma pesquisa intensiva sobre boas práticas nos domínios da cooperação em geral e da agricultura em particular, em especial no que se refere a cenários Africanos e de pós-conflito e fragilidades institucionais. Sempre que aplicável e entendido como um contributo efectivo para as nossas conclusões, foram incluídas referências específicas à bibliografia consultada, sob a forma de caixas de texto, as quais, sendo da nossa autoria, decorrem de leituras específicas, devidamente referidas.

No decurso da Avaliação, a KPMG deparou com dificuldades e limites diversos, os quais, de certa forma, condicionaram as nossas conclusões. Entre outros, salientamos os seguintes aspectos, por entendermos mais relevantes:

- O facto da Avaliação ser desenvolvida em data em que o Projecto viu suspenso o financiamento das actividades de investimento e assistência técnica há mais de um ano, não estando presentes Director de Projecto (havia apresentado a demissão há cerca de um ano) e o então Director de Centro (entretanto falecido);
- Não ser claro para a maioria dos interlocutores, nem se encontrar disponível documentação relacionada sobre o facto, dos motivos que originaram a suspensão das actividades de investimento e assistência técnica; e,
- Ausência de avaliações de fases anteriores do Projecto, bem como omissões da Ficha de Projecto face a algumas das definições de metodologia constantes nos TdR, em particular a aplicação do Quadro Lógico, a inexistência do tipo de indicadores de seguimento e de avaliação pretendidos e cronograma detalhado das actividades previstas para esta fase.

Assim, no contexto da Avaliação, será necessário relativizar algumas matérias, como sejam a construção de indicadores. De igual forma, atendendo as recomendações produzidas devem ser entendidas como dirigidas exclusivamente à parte Portuguesa e aos órgãos de gestão do Projecto, bem como as lições aprendidas deverão ser encaradas como resultando do trabalho efectuado pela KPMG e não resultando dum processo negocial entre os diversos intervenientes no Projecto.

Cabe ainda salientar que o Relatório foi objecto de debate em *Workshop* mantido em Lisboa, na sua versão preliminar, que foi disponibilizada, para apreciação, à parte Guineense. Fruto dessas acções, foram recebidos contributos escritos, os quais foram tomados em consideração.

O processo de avaliação iniciou-se pela consideração da Ficha de Projecto, a qual contém elementos relativos às experiências passadas, contextos macroeconómico, geográfico e político. De igual forma identifica os problemas, os objectivos (globais e específicos), os resultados esperados, a calendarização anual das actividades, os recursos humanos necessários, o modelo de gestão, aspectos orçamentais e factores de viabilidade.

Reconstituindo o histórico da execução do Projecto entre 2002 e 2004, iniciaram-se as actividades pela recuperação das infra-estruturas e operacionalidade do Centro e desenvolvimento progressivo das actividades de pesquisa, em especial na área da fruticultura, fase que culminou em finais de 2003. Dezembro de 2003 marca o ponto em que é considerado que o Centro recuperou a sua operacionalidade e o Projecto se encontra pronto a produzir resultados, facto que é reforçado pelo facto de então ter sido organizado o Seminário sobre Actividades Horto-frutícolas viáveis, com a participação abrangente de actores do sector, e que permitiu recolher dados sobre produtos, analisar a fileira horto-frutícola do país e identificar actividades horto-frutícolas com viabilidade, incluindo a fase de pós-produção. A reunião ordinária da CP, ocorrida ainda em Dezembro de 2003, constatou as renovadas condições do Centro e aprovou o Plano de Actividades para 2004, que integrava as conclusões do referido Seminário. No final do primeiro trimestre de 2004, o GPPAA decidiu cancelar as acções de assistência técnica e de formação de formadores e suspender os investimentos, entrando o Projecto financiamento apenas do funcionamento corrente, situação que se manteve até à data de realização da Avaliação.

O Quadro Lógico do Projecto foi construído pela KPMG, a partir de elementos incluídos na Ficha de Projecto e outros, recolhidos no âmbito da Avaliação. Trata-se portanto dum documento elaborado posteriormente ao início do Projecto. Atendendo a que a Metodologia do Quadro Lógico prevê a sua elaboração na fase de concepção do projecto, deve atender-se ainda ao facto que a sua construção foi obviamente influenciada pelo conhecimento do percurso do Projecto após a sua implementação. Assim, a relevância deste documento deverá ser objecto de contextualização adequada.

Análise dos “3C” – Coerência, Coordenação e Complementaridade

As principais conclusões decorrentes da análise efectuada nestas vertentes são seguidamente:

- O Projecto apresenta coerência com as prioridades estratégicas e políticas da Cooperação Portuguesa e da União Europeia para a Guiné-Bissau, muito embora, para o caso Português, o sector agrícola tenha deixado de figurar nos eixos prioritários da Cooperação Luso-Guineense.

- O Projecto não foi concebido de forma a prever a coerência com as orientações das Organizações Internacionais de Desenvolvimento relativamente ao sector agrícola em África. Foi possível averiguar, mediante a pesquisa efectuada no âmbito da Avaliação, que se encontram disponíveis alguns documentos que poderão propiciar a contextualização do Projecto no quadro de orientações internacionais para o sector, em particular caso se adopte uma perspectiva de continuidade do mesmo.
- Apesar de, à época da concepção do Projecto, não se encontrar disponível qualquer documento de política nacional que abordasse o tema específico da pesquisa agrícola, documentação posterior permite atestar a sua coerência com a política do Governo Guineense para o sector da agricultura.
- A documentação consultada e testemunhos obtidos não permitem concluir sobre os níveis de coordenação com as Autoridades Locais na concepção do Projecto. Já no que se refere à sua implementação, surgem duas perspectivas diferentes: a da maior parte dos interlocutores da parte Guineense, que considera que o poder de decisão era de facto exercido pela parte Portuguesa, já que era ela quem detinha em última instância a informação e o poder de gestão dos meios financeiros, e a de alguns dos interlocutores da parte Portuguesa que, reconhecendo esse desequilíbrio de poder, o atribuiu a condicionalismos internos às instituições Guineenses, desde a fragilidade das competências técnico-científicas, à instabilidade institucional ou à desmotivação por factores diversos no período em análise. Um outro aspecto relevante nesta área refere-se à ausência de consulta à parte Guineense na decisão de suspensão da assistência técnica e investimentos, decisão que terá, adicionalmente, ultrapassado as instâncias próprias do Projecto (NG e CP).
- Apesar de algumas acções pontuais, não pode considerar-se que o Projecto tenha apresentado uma estratégia efectiva de coordenação e complementaridade com outros Doadores, no mesmo sector e na mesma região e/ou em regiões limítrofes.
- A coordenação e complementaridade com outros projectos da Cooperação Portuguesa no sector da agricultura e/ou noutros sectores, a decorrer na Guiné-Bissau, apesar de prevista na Ficha de Projecto, não se revelou possível.
- A necessidade de canalização de esforços iniciais para a recuperação da operacionalidade do Centro até 2003 e as decisões supra-Projecto posterior limitaram a sua capacidade no âmbito da coordenação e complementaridade com outros actores do sector agrícola Guineense e sub-regional, bem como com instituições Portuguesas, conceitos que se encontravam presentes na Ficha de Projecto.

Análise do Projecto – Principais constatações e resultados

No domínio da concepção, constata-se que, dentro da medida do possível, o Projecto diligenciou no sentido de encontrar o seu próprio rumo dentro do contexto em que se inseria, tentando promover acções que suprissem, pelo menos parcialmente, lacunas diversas ao nível da informação fornecida pela Ficha de Projecto, nomeadamente no que se refere à caracterização aprofundada do ponto de partida desta fase, da participação da parte Guineense e demais actores locais na definição de prioridades e do modelo de gestão, bem como do novo contexto institucional Guineense. Por outro lado, eram também relativamente omissos os aspectos relacionados com a sustentabilidade técnica e institucional.

De igual forma, a Ficha havia sido preparada para uma execução temporal de 4 anos (a qual acabaria por se reduzir a 2 anos), o que não se afigura consentâneo com uma intervenção necessariamente de longo prazo. Finalmente, os pressupostos relativos à estabilidade política e normalização institucional da Guiné-Bissau não viriam a verificar-se.

No que se refere à pesquisa, também existem indícios claros que o Projecto procurou promover a orientação da pesquisa para as necessidades efectivas, facto de que o já aludido Seminário de Dezembro de 2003 é paradigmático. Apesar de nos podermos interrogar sobre se não teria sido possível adoptar uma atitude mais proactiva desde o início desta fase, o facto do período de plena actividade se ter reduzido a metade do previsto não permite concluir se existiram possibilidades efectivas de concretização das escolhas. Acrescente-se que as estruturas governamentais Guineenses de apoio à actividade da pesquisa estiveram inactivas no período em apreço.

No entanto, existem resultados inequívocos produzidos, nomeadamente ao nível dos viveiros e da fruticultura (considerável recuperação das colecções de germoplasma). Já ao nível da horticultura, os progressos foram em escala reduzida, facto que é atribuído genericamente à questão das condições naturais e dificuldade na obtenção de factores de produção adequados.

A componente de formação iniciou-se apenas de forma parcial, em função dos esforços canalizados para a já referida recuperação da operacionalidade e da dificuldade em encontrar um responsável por esta área. Ainda assim, importantes acções foram empreendidas nesta vertente do Projecto, nomeadamente a certificação de viveiristas provenientes de diversas zonas do país e algumas acções a pedido de outras organizações. A formação do pessoal técnico do Centro foi iniciada numa perspectiva “*on-the-job*”, tendo igualmente começado a ser trabalhada a vertente do intercâmbio com a sub-região. O programa de estágios foi parcialmente cumprido. Salienta-se, novamente, que as actividades de formação foram suspensas em 2004, facto que incidiu igualmente sobre as acções de assistência técnica de curta duração previstas para esse ano.

Uma das principais críticas tecidas ao Projecto é a quase ausência de capacidade de vulgarização de resultados ao longo de todas as fases da sua vida. Também nesta área se constata atenuantes, relacionados com a necessidade do Centro se encontrar em pleno funcionamento e apto a produzir resultados, previamente aos esforços de vulgarização e com o facto das estruturas governamentais nesta área se encontrarem inactivas. Apesar de algumas acções pontuais conducentes à vulgarização de resultados (o Seminário e a formação de viveiristas certificados são exemplificativos), o esforço significativo de vulgarização previa-se para 2004, não se tendo realizado, pelos motivos anteriormente apontados.

No que se refere ao modelo de gestão, constam-se indícios diversos de que o mesmo não funcionou na sua plenitude. Com efeito, existe um conjunto de questões relacionadas com os equilíbrios de competências, responsabilidades e direitos é frequentemente colocado, a todos os níveis, pelos interlocutores Guineenses, denotando uma insatisfação genérica com o modelo actual e/ou na forma como ele vem sendo praticado.

O plano do relacionamento institucional coloca uma clara divergência entre as partes Portuguesa e Guineense, referindo-se aquela às dificuldades colocadas pela fragilidade institucional desta e esta à ausência de envolvimento em decisões supra-Projecto, que inclusive contrariaram decisões tomadas nos órgãos decisórios colegiais previstos tal (referimo-nos à decisão de suspensão dos investimentos e assistência técnica). Quanto ao papel da Embaixada de Portugal foi referido como acompanhando o Projecto à distância e de forma esporádica. Fomos no entanto informados pela mesma de que terá dela partido a iniciativa de solicitar, directamente ao IPAD, a avaliação do Projecto (em Outubro de 2003), em função da sua própria percepção de que o Projecto se encontraria numa fase de impasse.

Relativamente aos recursos disponibilizados ao Projectos, as principais constatações são resumidas como segue:

- Ao nível dos recursos humanos, tem vindo a constatar-se a dificuldade em formar e manter uma equipa técnica estável, facto a que a fraca atractividade do Centro não é alheio. Refira-se, no entanto, que encontramos uma equipa actualmente motivada e esclarecida quanto às necessidades prementes de formação;
- No âmbito das infra-estruturas existe, desde os primórdios do Projecto, uma questão omnipresente: a ausência de instalações para habitação e para fins sociais para os técnicos no Centro, como factor de não atracção e isolamento do mesmo. A resolução, pelo menos parcial, deste problema, era planeada para 2004, pelo que não ocorreu.
- Alguns equipamentos que poderiam contribuir para a quebra do isolamento continuam indisponíveis. Intrinsecamente ligado ao aspecto da atractividade, constata-se a escassez e desadequação dos meios de transporte. Para todos estes meios físicos existiam no orçamento do projecto meios financeiros que não chegaram a ser utilizados. Adicionalmente, saliente-se que os equipamentos apresentam elevada antiguidade ou encontram-se avariados, o que condiciona de forma negativa os trabalhos de campo, impondo o recurso a trabalho braçal e com impacto ambiental negativo.
- No plano dos meios financeiros, os meios financeiros disponibilizados são considerados como tendo sido os adequados, face à capacidade de implementação evidenciada pelo Projecto. No entanto, foi referida recorrentemente uma libertação de fundos por vezes errática, eventualmente propiciada pelo esquema de co-financiamento da parte Portuguesa, uma vez que os fundos eram desbloqueados por duas entidades distintas, o IPAD e o GPPAA. A parte Guineense salientou a sua não participação nas decisões de carácter financeiro, nem no seguimento regular e global da execução financeira do Projecto.
- No que se refere a recursos externos, o Projecto foi afectado pela inactividade de importantes serviços de apoio, nomeadamente no que se refere ao Laboratório de Solos e Água, Laboratório de Protecção Vegetal e Laboratório de Sementes, fruto das dificuldades da Guiné-Bissau no âmbito da estabilização institucional.

Finalmente, no que concerne à inserção local, o relacionamento directo com as autoridades tradicionais locais e com a população são repetidamente referidos, em especial pela parte Guineense, como constituindo aspectos problemáticos durante a fase em avaliação.

Análise dos critérios de avaliação

Em função dos critérios indicados pelos TdR, a avaliação que efectuamos das diversas áreas de intervenção e aspectos específicos do Projecto do CEFFHQ é resumida seguidamente:

- A relevância do Projecto é unanimemente assumida, questionando-se antes aspectos da sua estratégia. Por outro lado, insuficiências que possam ter sobrevivido ao nível da concepção foram objecto de tentativas de correcção através da actuação subsequente, mormente através duma prática progressiva de abertura ao exterior, que permitiu incrementar os níveis da relevância.
- No âmbito da avaliação da eficácia, refira-se que este é prejudicado pela inexistência dum cronograma detalhado para as actividades. No entanto, os resultados alcançados nas diversas componentes, no período 2002-2003, atendendo aos condicionalismos e vicissitudes vividos pelo Projecto, dificilmente podem deixar de ser considerados positivos, em especial no que se refere à recuperação da operacionalidade do Centro, a qual se encontrava praticamente concluída à data da suspensão dos investimentos e assistência técnica.
- A análise da eficiência num projecto que cumpre funções de bem público pressupõe alguma clarificação de conceitos e ângulos de abordagem diversos, podendo ser analisada a partir de indicadores como sejam a adequação da pesquisa, da formação e das formas de divulgação às necessidades de cada uma dessas áreas de projecto, e as formas de promover essa adequação. Pode igualmente ser analisada pelos resultados obtidos em áreas transversais, como as da protecção e gestão de recursos e nas questões de género. Assim, consideramos que o Projecto trilhou um caminho positivo no que se refere à progressiva aproximação às necessidades reais. Em contrapartida, constata-se que, apesar das acções empreendidas, poderiam ter sido procuradas formas alternativas de garantir uma vulgarização de cultivares e técnicas mais precoce e incisiva. A vulgarização de resultados terá atingido o seu ponto mais fraco no que se refere à horticultura, embora neste plano, para além dos constrangimentos acima referidos, tenham sobrevivido factores alheios ao Projecto e ao Centro.
- A análise da sustentabilidade deve abordar uma multiplicidade de aspectos e aquela ser entendida como uma dinâmica directamente relacionada com os avanços que vão sendo conseguidos nos diversos domínios da actividade. Atendendo a tal, no domínio dos recursos humanos, parecem-nos encontrar-se criadas condições de base para uma sustentabilidade futura. Já ao nível organizacional, entendemos que o modelo encontrando coloca algumas reservas no domínio da sustentabilidade, uma vez que concentra funções de direcção num técnico expatriado. No plano económico-financeiro, a asserção de que a pesquisa constitui um bem público elimina o modelo de geração de receitas directas, devendo antes ser medida a sua sustentabilidade pela capacidade de geração de receitas internas. Finalmente, o relacionamento do Projecto com o meio envolvente deverá ser levado em linha de consideração.
- Consideramos a análise do impacto como prematura e não relevante na fase em avaliação, uma vez que a mesma se cingiu a cerca de metade do tempo previsto, bem como se caracterizou pelo esforço de recuperação da capacidade interna. No entanto, fruto das diversas acções empreendidas, anteriormente referidas, não se poderá afirmar não ter o Projecto produzido impactos, embora naturalmente limitados.

Principais conclusões

Seguidamente, e atendendo ao anteriormente exposto, apresentamos o resumo das nossas principais conclusões:

- No âmbito da concepção do Projecto, conclui-se que não se extrai claramente da Ficha de Projecto a caracterização do real ponto de partida desta fase do mesmo, o que contribui para a ideia errada que se está perante 15 anos de execução ao invés duma nova fase, iniciada num contexto completamente distinto, onde se subestimam os efeitos de novos factores exógenos. Adicionalmente, apesar duma preocupação notória da concepção ter sido coerente no diagnóstico do sector, problemas, necessidades e objectivos, constataram-se insuficiências ao nível dos aspectos relacionados com a vulgarização e definição de metas concretas e indicadores de seguimento. Outro aspecto que não fica esclarecido prende-se com a participação efectiva da parte Guineense na concepção e em particular na definição de prioridades.
- Quanto à pesquisa agrária, conclui-se que a abordagem à fileira (perspectiva presente na Ficha) só terá sido iniciada em finais de 2003. A ausência de informação de base neste âmbito exigia do Projecto uma atitude de maior abertura ao exterior e de diálogo constante, o que apenas então começou a ocorrer.
- Fruto do trabalho desenvolvido nesta fase, o Centro tem hoje condições físicas de acolhimento de acções de formação alargadas. A formação de viveiristas contribuiu para o reconhecimento do Projecto e do Centro e do seu possível papel futuro. É este o tipo de intervenção que permite o cumprimento dos objectivos do Projecto, no que se refere ao reforço das capacidades locais, ao mesmo tempo que funciona como um poderoso agente de vulgarização.
- O contexto do sector agrário na Guiné-Bissau tem vindo a alterar-se significativamente nos últimos anos, nomeadamente com uma crescente importância do associativismo rural, do empresariado privado do sector e participação das ONG nesta tendência. Desenvolveram-se assim, no terreno, um conjunto capacidades, dispersas por tipos diversos de organizações, mas cuja utilidade na criação de redes informais de vulgarização é indiscutível.
- O modelo bicéfalo e com dois níveis é teoricamente adequado, no que se refere ao Projecto. No entanto, têm surgido dificuldades que necessitam de acções correctivas. Concluímos que as dificuldades se centram numa não clarificação das diferenças de estatuto, o do Centro, instituição permanente do Estado Guineense, e o do Projecto, enquanto instrumento temporário de cooperação entre dois países. Conclui-se também terem ocorrido decisões externas às instâncias do Projecto, geradoras de instabilidade interna e com consequências negativas no funcionamento do Projecto e, inclusive, na sua imagem.
- Ao nível do relacionamento institucional, concluímos pela existência de problemas sérios, muitas vezes motivados por instabilidade institucional, ou agravados por problemas de comunicação.
- A questão da escassez de meios humanos é real, mas não estarão esgotadas as possibilidades internamente ao país para reunir os meios adequados. A dificuldade de recrutamento para postos no aparelho de estado é agravada no Centro de Coli, pelas condições tanto de isolamento e de dificuldades de acesso a meios de comunicação, como pela falta de condições de habitação e de outras infra-estruturas sociais no Centro.

- A questão dos meios físicos é fulcral, uma vez que se prende com a operacionalidade do Projecto e do Centro. No que se refere à questão concreta das instalações para técnicos no Centro, deve atender-se que a mesma convoca riscos, eventuais necessidades de meios financeiros adicionais, ao mesmo tempo que comporta oportunidades reais de mitigação do isolamento do Centro.
- No que concerne aos meios financeiros, constata-se um défice de informação da parte Guineense, como elemento desestabilizador do relacionamento. As decisões sobre modelos de sustentabilidade financeira futura do Centro pertencem à esfera das instituições Guineenses. No entanto, fruto da pesquisa efectuada sobre experiências similares em África, não pode alienar-se desta análise o facto da pesquisa constituir um “bem público”, cujos resultados não são directamente mensuráveis. De igual forma, a coexistência de lógicas dualistas (económica e de pesquisa) no Centro, comporta riscos reais que deverão ser ponderados.
- No que se refere à inserção social, concluímos existirem dois problemas nesta área: a necessidade de encontrar um equilíbrio entre necessidades do Centro e das populações locais e de resolver problemas de comunicação, nunca subestimando a sua importância.

Principais recomendações

As principais recomendações decorrentes do trabalho de avaliação podem ser resumidas como segue:

- No domínio da concepção, recomenda-se, antes de mais, o envolvimento efectivo da contraparte nesta fase. A incorporação duma lógica de longo prazo num projecto deste tipo afigura-se-nos indispensável, consubstanciando-se numa declaração de intenções que transcenda os compromissos financeiros de curto prazo e que possa propiciar um quadro de estabilidade imune a decisões externas ou alterações de prioridades não negociadas entre as partes intervenientes. O reforço institucional deverá ser equacionado na fase da concepção, sendo que esta não pode deixar de incluir a formulação de metas e indicadores, também eles devidamente negociados.
- Relativamente à pesquisa agrária, entendemos que o Projecto deve incorporar uma lógica de constante procura de envolvimento quer das instituições locais responsáveis por esta área, quer de eventuais parceiros, quer ainda dos utilizadores/beneficiários, que permita validar à priori as opções nesta área e obstar às dificuldades actuais da Guiné-Bissau em estruturar de forma coerente e de longo prazo uma política de pesquisa agrária.
- A dificuldade em encontrar um responsável local pela formação poderá ser resolvida atribuindo as funções de coordenação da área directamente ao NG, em articulação com a constituição de uma Bolsa de Formadores a nível do país. Recomenda-se também uma reflexão conjunta com o INPA nesta área, de forma a aproveitar diversos tipos de oportunidades e clarificar os níveis de especialização mais apropriados.

- O Projecto deve procurar equacionar uma estratégia de vulgarização de resultados, que contemple as formas e parceiros, atendendo às mudanças operadas no país e actores do sector. A realização das acções de formação abertas ao exterior ou a promoção de iniciativas de “pesquisa camponesa” poderão desempenhar papel de relevo. No sentido de propiciar uma vulgarização mais abrangente, coloca-se o potencial hoje representado pelos media, sendo, por exemplo, exequível a produção de programas radiofónicos a distribuir pela extensa rede de rádios comunitárias existente no país, ou mesmo a criação duma rádio própria.
- Adicionalmente, ainda no âmbito da vulgarização, poderão existir possibilidades de reactivação dos outros centros do INPA, a desempenhar o papel de disseminadores dos resultados da pesquisa do Quebo. Finalmente, para que o Centro de Coli se constitua numa referência, o material vegetal, sementes e técnicas agrícolas vulgarizados no meio camponês têm necessariamente que apresentar qualidade certificada. Independentemente do facto do Centro e do Projecto possam vir a ser envolvidos em actividades concretas e não programadas, por decisões externas, recomenda-se devam ser tomadas todas as precauções necessárias e possíveis que possam evitar danos à sua imagem e relacionamento com o exterior.
- No que se refere ao modelo de gestão, é recomendável um diálogo político claro entre a parte Portuguesa e a parte Guineense quanto à articulação entre Centro e Projecto e consequente definição de funções entre os responsáveis de Centro e de Projecto e algumas normas essenciais de gestão de expectativas das duas partes na Comissão Paritária. Poderá ponderar-se a adopção de modelos já testados, como sejam, por exemplo, substituição da figura Director de Projecto pela de Conselheiro Técnico Principal do Projecto.
- Os problemas da fragilidade institucional devem ser abordados não pela via da substituição do parceiro local mas sim pela análise conjunta das melhores formas de suprir essas fragilidades e de as reduzir ao longo da vida do Projecto. Recomenda-se ainda que, no seguimento de uma clarificação dos limites de competências anteriormente referidos, exista também uma definição clara dos canais de comunicação e de envolvimento e validação prévia das decisões tomadas e acções empreendidas.
- No aspecto dos recursos humanos afectos ao Projecto e no caso de não ser encontrarem no país condições de reunião dos mesmos, em última instancia, recomenda-se que sejam os objectivos do projecto a ser reequacionados e adaptados, por forma a não criar situações em que a dependência é desmesurada relativamente aos meios humanos expatriados, sob pena de comprometer a sustentabilidade futura.
- Deverão ser tomadas medidas quanto à criação de condições de habitabilidade no Centro, bem como no domínio dos meios de deslocação dos técnicos, eventualmente aproveitando os recursos financeiros que para tal estavam previstos nesta fase do Projecto.
- A parte Guineense deverá ser sempre envolvida ao nível da formulação e aprovação orçamental, bem como da aprovação da prestação das contas globais do Projecto. Adicionalmente, as contribuições Guineenses devem ser tidas em conta nos relatórios financeiros do projecto, por forma a permitir a sua análise global.

- No âmbito da inserção local, a chave do sucesso reside numa comunicação contínua e efectiva com as populações. Outra possibilidade consiste na disponibilização de subprodutos (entendidos como produtos resultantes da actividade operacional do Centro) às populações. Ainda uma outra refere-se à possibilidade de criação de campos de demonstração em propriedades pertencentes a agricultores locais, permitindo que eles se tornem uma “montra” do Centro e do Projecto, se sintam valorizados por esse facto e esse seja também um veículo de vulgarização.

Lições aprendidas

A Avaliação efectuada permite-nos inferir algumas lições relevantes, que seguidamente apresentamos:

- Sendo que o risco de instabilidade institucional é uma ameaça a qualquer iniciativa de desenvolvimento, seria desejável a assumpção da ideia de que existem projectos estratégicos, a que não podem ser aplicadas normas comuns. Tal seria poderia contribuir para uma responsabilização de todas as instituições envolvidas, tanto ao nível técnico como político, quanto à criação de condições de estabilidade essencial ao sucesso desses projectos.
- Parte dos problemas com origem na concepção de um projecto podem ser minorados ou mesmo evitados com a participação activa do parceiro local, dos beneficiários/utilizadores e eventualmente pessoas ou instituições-recurso, ao nível da identificação de necessidades, definição de objectivos e também de prioridades. Será condição fundamental de sucesso e de co-responsabilização a criação de condições efectivas dessa participação, não se limitando a mesma aos meros aspectos formais. Haverá ainda que equacionar em que medida projectos que deverão ter impactos para além da sua duração podem ser concebidos sem medidas de reforço do contexto institucional respectivo, entendido este como garante da sua sustentabilidade futura.
- Um projecto cuja actividade exige um elevado grau de correspondência a estratégias que deveriam ser definidas institucionalmente, sendo, no entanto, implementado em situações de indefinição e fragilidade institucional, deverá encontrar-se preparado para a busca de vias alternativas de envolvimento dos demais actores na definição das suas estratégias, procurando formas participativas de validação prévia das mesmas, adoptando, portanto, uma atitude proactiva neste campo.
- Em meios onde a perda de capacidades de prestação de certos serviços por parte de alguns departamentos ou instituições é um processo sem retorno, afigura-se fundamental proceder à identificação dos recursos existentes no Estado e na Sociedade e as melhores formas de os potenciar e tornar capazes de dar respostas às necessidades dos projectos, em particular, e do desenvolvimento, em geral, por forma a evitar que eles se esgotem em si próprios sem os apropriados canais de vulgarização de resultados e de produção de impactos.
- Os modelos de gestão bicéfalos comportam riscos significativos, em especial quando coexistem com situações de dependência financeira. Esses riscos podem ser obviados mediante uma clara definição de funções e clarificação das vantagens recíprocas.
- Em termos de relacionamento institucional, comprova-se o quão fundamental é o estabelecimento de canais de comunicação adequados e respeito pelos mesmos, bem como um investimento continuado na obtenção de consensos nas áreas fundamentais.

- Finalmente, atendendo à sensibilidade intrínseca da matéria, os meios financeiros devem ser geridos de forma transparente para ambas as partes, numa relação assente na informação e consulta mútua

Contributo para o futuro do Projecto do CEFFHQ

Ao longo do trabalho de avaliação, foram espontaneamente surgindo um conjunto de dicotomias, umas vezes formuladas como tal, outras como se de contradições se tratasse. A procura de respostas a essas dicotomias pode contribuir para a clarificação de algumas das principais escolhas em presença, e para a formulação das bases para um futuro do projecto do CEFFHQ que seja coerente, pertinente e viável nas suas diversas vertentes. Na perspectiva do nosso contributo para que tal seja um facto, descrevemos seguidamente de forma sucinta as que consideramos como principais dicotomias em presença, as quais se reflectem em escolhas que lhe estão subjacentes.

- A rentabilidade comparada do investimento em Coli ou noutros sectores da Cooperação Luso-Guineense;
- Conhecimento versus Ciência;
- Parceria entre Estado e Actores económicos e sociais versus Autonomia de papéis e de intervenções;
- O desafio da inovação de qualidade versus importação de tecnologias adaptadas;
- A sustentabilidade financeira do Centro versus sustentabilidade económica, técnica e institucional da hortofloricultura Guineense;
- O conceito de Centro de Pesquisa versus Centro de Recursos;
- O retorno para a Cooperação Portuguesa versus benefícios para a hortofloricultura Guineense;
- As condições de pesquisa versus as condições de vida e de trabalho no Centro; e,
- O tempo de projecto versus o tempo da pesquisa em hortofloricultura.

Do conjunto das escolhas subjacentes a estas dicotomias resultam uma série de elementos que retiramos das contribuições que recolhemos e que poderão ser considerados como resultantes de pontos fortes, cortes desejáveis e de apostas novas ou reforçadas, que poderão ser vistos como balizas para a definição de futuros projectos, e que designaríamos como Pilares do Centro de Coli (a ordenação é arbitrária).

- Coli como resultado dos investimentos já realizados;
- Coli enquanto único centro Guineense de recursos de formação na área agrícola;
- Coli enquanto único centro de actualização de conhecimento de agronomia em meio tropical Portuguesa;

- Coli como local de seguimento agronómico do cajú, principal fonte de receitas do Estado e da Sociedade Guineense;
- Coli como local das Jornadas Bienais de Parceiros envolvidos na Horto-fruticultura; e,
- Coli, a Rádio de divulgação de temas horto-frutícolas, a nível regional e nacional.

Parte I

Objecto e metodologia da Avaliação do Projecto do CEFFHQ 2001-2004

1 Introdução

1.1 Objectivo do Relatório

De acordo com os termos do contrato celebrado entre o IPAD e a KPMG em 27 de Abril de 2005, apresentamos o Relatório de Avaliação do Projecto do CEFFHQ 2001-2004.

O presente Relatório apresenta os resultados da Avaliação realizada, resultando numa discussão alargada entre a KPMG, o IPAD, demais instituições envolvidas no Projecto e aberta aos diversos interlocutores da Equipa de avaliação ao longo do processo de avaliação.

1.2 TdR da Avaliação

Segundo os TdR, o período objecto de avaliação referia-se a 2002 – 2004, uma vez que, embora o Protocolo tenha sido assinado em 2001, o Projecto só arrancou efectivamente em 2002.

A Avaliação foi definida como avaliação intercalar e considerou-se que era realizada a pouco mais de um ano da data prevista para o termo do Projecto, com o objectivo de conhecer o seu desempenho fundamentar uma decisão quanto à eventual continuidade do apoio da Cooperação Portuguesa.

Foram definidos como critérios a Relevância, Eficiência, Eficácia, Impacto e Sustentabilidade. Os TdR solicitavam a elaboração do Quadro Lógico do projecto, incluindo a elaboração de uma lista de Indicadores de avaliação.

Foi também solicitada:

- Uma análise aprofundada nos domínios da Coerência, Coordenação e Complementaridade nas suas diversas vertentes (política de cooperação portuguesa, política agrícola Guineense, organizações internacionais, autoridades locais, outros doadores, outros projectos);
- Uma análise de avaliações anteriores, da incorporação dos seus resultados no presente período, da adequação da concepção e seguimento do projecto e da incorporação das chamadas questões transversais; e,
- Uma análise das condições de implementação, sua influência nos resultados obtidos, incluindo o modelo de gestão e de direcção e condições de recrutamento e remuneração.

A metodologia prevista nos TdR definiu o Gabinete de Avaliação do IPAD como o responsável pelo acompanhamento do processo e identificou três fases: a primeira essencialmente de gabinete, uma segunda com uma deslocação ao terreno e a terceira consistindo na elaboração do relatório final. Foi também definido que cada fase deveria produzir um relatório e dar origem a um *workshop* de levantamento de questões e/ou conclusões.

Ainda segundo os TdR a equipa deveria incluir especialistas nos domínios em apreço (cooperação para o desenvolvimento e agricultura tropical), dominar a metodologia do quadro lógico e incluir, se possível, um especialista Guineense.

Os TdR previam um calendário de realização das actividades entre finais de 2004 e início de 2005, numa duração total de 13 semanas. Atendendo a que a assinatura do Contrato de avaliação se veio a efectivar a 27 de Abril de 2005, o período de execução iniciou-se nesta data, devendo terminar em final de Julho. No entanto, face à data em que foi possível agendar o *Workshop* de discussão da Versão Preliminar do Relatório de Avaliação (27 de Julho) e à necessidade de recolha dos contributos de alguns dos *Stakeholders*, quer os que estiveram presentes nesse *Workshop*, quer os que não estiveram, sobre a referida Versão Preliminar, o IPAD entendeu alargar o prazo de apresentação do Relatório Final até à presente data.

2 Metodologia de avaliação

2.1 Aspectos específicos da metodologia adoptada pela KPMG

A natureza do Projecto e as condições em que se realiza a Avaliação, levaram-nos a procurar introduzir alguns elementos metodológicos e ângulos de abordagem específicos nesta avaliação. Tal justifica-se, entre outras, pelas razões seguintes:

- Trata-se dum projecto de pesquisa agrária, em que os critérios normalizados de avaliação não foram ainda testados devidamente, pelo que devem ser aplicados de forma cautelosa, para que não produzam distorções nos fins prosseguidos;
- O facto de se tratar de uma avaliação realizada num momento de um processo insuficientemente claro quanto a algumas decisões determinantes para o estágio actual do Projecto e como tal gerador de algumas desconfianças por parte de muitos dos intervenientes; e,
- Trata-se dum projecto de elevada complexidade, a decorrer num país com um contexto político-institucional problemático.

Por estas razões, adoptámos tomou algumas opções de procura de adaptação àqueles contextos, em particular:

- A realização de um trabalho de pesquisa aprofundado sobre experiências, processos e instituições de pesquisa agrária em contextos de países em desenvolvimento, em particular em países Africanos;
- Idem, para estudos promovidos por instituições científicas e organizações internacionais de referência relativamente a esses processos e ao papel dos apoios externos;
- A opção pela realização sistemática de entrevistas abertas, mesmo que com maior exigência ao nível do trabalho posterior de sistematização de resultados, geradoras de comunicação entre entrevistador e entrevistado; e,
- A realização de um trabalho de pesquisa sobre princípios e boas práticas internacionais no domínio da cooperação com países em situações de pós-conflito e de fragilidade institucional.

A composição da Equipa de Avaliação atendeu às necessidades previstas nos TdR. Assim, a Equipa foi liderada por João Augusto, Economista e Revisor Oficial de Contas e incluiu Paulo Reis, também Economista e Revisor Oficial de Contas, Fátima Proença, especialista em Cooperação para o Desenvolvimento e Tomane Camara, Agrónomo Guineense especializado em agricultura em meio tropical e com experiência em projectos de cooperação.

2.2 Dificuldades encontradas e limites do processo de avaliação face aos TdR

O início da fase da análise documental, bem como as primeiras entrevistas de contextualização realizadas, permitiram identificar e compreender melhor alguns constrangimentos com que o processo de avaliação de iria defrontar. Citaremos os principais, de forma sintética:

- Ausência de avaliações das fases anteriores do projecto, que permitam efectuar a ligação com a Ficha de Projecto e com a Avaliação presente;
- Definição, nos TdR, da metodologia de avaliação segundo o quadro lógico, num projecto em que a informação não foi recolhida com essa abordagem, nem teria que o ser, uma vez que tal metodologia não era obrigatória ao nível da UE nesse momento, não o sendo ainda hoje para o IPAD;
- Omissões da Ficha de Projecto face a algumas das definições de metodologia constantes nos TdR, em particular a inexistência do tipo de indicadores de seguimento e de avaliação pretendidos;
- A inexistência dum cronograma detalhado, o que, tratando-se duma avaliação definida como a meio percurso, impede a identificação precisa de quais as actividades que deveriam ter sido realizadas até ao momento da Avaliação;
- A realização da Avaliação num momento do Projecto em que foram suspensos há mais de um ano os investimentos e assistência técnica, e em que o mesmo se encontrava sem Director;
- Indisponibilidade de alguma documentação pertinente para a contextualização do processo de avaliação e para a compreensão das opções relativas à suspensão atrás referida;
- Realização de avaliação na situação de ausência dos Directores do Projecto e do Centro da fase em avaliação; e,
- A dificuldade, sempre presente, em estabelecer de forma clara, no contacto com os interlocutores, uma fronteira, entre a fase em avaliação (18 meses, entre 2002 e 2004) e o historial passado do Projecto, que remonta ao início da década de 90, o que originou, por vezes, uma contradição entre o nível limitado de resultados possíveis na fase em apreço e o alto nível de expectativas (e consequente insatisfação de alguns dos interlocutores), face ao tempo de vida total do Projecto.

Acresce que o contexto das decisões tomadas há mais de um ano relativamente à avaliação e à suspensão dos investimentos e da assistência técnica não era claro para a maior parte dos entrevistados da parte Portuguesa, e menos ainda para a parte Guineense, sendo origem de alguns sentimentos de desconforto relativamente ao processo de avaliação (sendo que, nalguns casos, o mesmo constituiu o primeiro contacto com o Projecto, cerca de 15 meses depois da tomada daquelas decisões).

A compreensão desde o início dos trabalhos de avaliação deste constrangimento levou, tal como foi já referido, à adopção duma metodologia exclusivamente assente em entrevistas abertas, que permitisse uma grande amplitude de depoimento a todos os entrevistados, a começar pelo próprio questionamento do processo. É da mais elementar ética de avaliação dizer aqui que a resposta da quase totalidade dos entrevistados foi de grande abertura e disponibilidade de colaboração para com a KPMG neste processo.

Deverá ser salientado ainda que a construção de indicadores, solicitada nos TdR, revelou-se, no contexto de suspensão de investimentos e de assistência técnica, um processo meramente teórico nalguns casos, pelo que a informação deles resultante deverá ser relativizada.

Quanto à recolha dos aspectos passados do Projecto, ela não foi possível junto da parte Guineense em igualdade de circunstâncias com a parte Portuguesa, já que o Director do Centro, praticamente desde o início do Projecto na década de 80, havia falecido e todos os demais Técnicos haviam sido substituídos. O confronto de aspectos passados e cruzamento das diferentes visões retroactivas do Projecto ficou assim seriamente comprometido.

Salientamos ainda que as recomendações produzidas no âmbito da Avaliação deverão ser enquadradas como dirigidas exclusivamente à parte Portuguesa, à CP e ao NG, uma vez que não nos cabe tecer recomendações em matérias que podem relacionar-se com competências da esfera da soberania nacional da Guiné-Bissau. No entanto, não nos absteremos de referir aspectos que entendemos que a parte Portuguesa ou os órgãos de gestão do Projecto deverão abordar junto das Instituições da parte Guineense, no âmbito de um quadro de futuro para o Projecto do CEFFHQ.

No que se refere às Lições Aprendidas, deveremos clarificar o alcance do que incluímos no ponto respectivo. De facto, o que se apresenta como lições aprendidas resulta dum processo de auscultação dos diversos interlocutores e de síntese, realizada pela KPMG. A formulação não representa por isso (nem tal seria possível no quadro de um contacto pontual com o Projecto) o resultado de um processo negocial entre os diversos intervenientes e que permitisse que nelas se revissem enquanto lições da experiência do Projecto.

Finalmente, saliente-se ainda que as conclusões preliminares e ainda não estruturadas sob a forma de relatório foram objecto de debate alargado com a grande maioria dos *Stakeholders* da parte Guineense, no final da fase trabalho de campo. A discussão da Versão Preliminar do Relatório de Avaliação, em Workshop mantido em Lisboa, no dia 27 de Julho do corrente, não contou com a presença de intervenientes representativos da parte Guineense. Em função do referido *Workshop* final e da disponibilização da Versão Preliminar aos *Stakeholders* Portugueses e Guineenses, recebeu a Equipa de Avaliação contributos escritos, os quais foram tidos em conta para efeitos do presente Relatório.

3 A Ficha de Projecto do CEFFHQ 2001-2004

3.1 Contexto macroeconómico, demográfico, geográfico e político

A Ficha de Projecto define alguns aspectos de contexto do Projecto, salientando que a Guiné-Bissau é um país essencialmente agrário. Com efeito, aí se refere que cerca de 80% da sua população, a qual é inferior a 1,5 milhões, viva ligada às actividades agrícolas. Tratando-se de um dos países mais pobres do mundo, com um PIB *per capita* que, em 2002, não ascendia a 220 euros, apresenta um elevado potencial agrário, com cerca de 40% do seu território de 36.125 km² a apresentar solos de elevado potencial. Tal traduz-se no peso do sector primário no PIB (aproximadamente 62%) e nas exportações (aproximadamente 93%), segundo a informação disponível no momento da elaboração do Projecto.

No que se refere ao enquadramento regional da Guiné-Bissau, esta surge referida na Ficha como um território onde ainda existem condições para o desenvolvimento de práticas agrícolas como as pretendidas no âmbito do Projecto do CEFFHQ, face à crescente *Sahelização* dos territórios situados a Norte e Interior.

Após o conflito político-militar de 97-98, que devastou o país e significou um violento recesso dos esforços de desenvolvimento que vinham a ser implementados, a Guiné-Bissau não mais recuperou a estabilidade política e social. Com efeito, sucederam-se focos cíclicos de instabilidade política, os quais não permitem a necessária estabilização institucional e consequente normalização da vida económica.

Se a este quadro se adicionar a extrema pobreza em que vive a generalidade da população Guineense, bem como nível de segurança alimentar reduzido, conclui a Ficha encontrarem-se reunidas as condições de base para um ambiente social desfavorável aos esforços de desenvolvimento.

3.2 O Projecto do CEFFHQ

O Projecto “Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo”, implementado na Guiné-Bissau, iniciou-se em 1988, ao abrigo do Protocolo assinado entre Portugal e Guiné-Bissau em 15 de Abril do mesmo ano e com a validade de 6 anos. Em 9 de Novembro de 1993 foi assinado por ambas as partes um Protocolo adicional que pretendia prorrogar o Projecto por mais 3 anos, até 1997.

Em 1999 deflagrou um grande incêndio que terá comprometido uma parcela significativa do património vegetal do Centro.

Em 2000, após o término do conflito político-militar de 1998-99 na Guiné-Bissau, foi realizada uma Missão técnica conjunta do ICP e MADRP àquele país, para recolha de elementos para preparação do Programa de Cooperação entre Portugal e a Guiné-Bissau no domínio da agricultura que, no que se refere ao projecto CEFFHQ, pretendia, nomeadamente, estudar a possibilidade e oportunidade de lhe dar continuidade, seus termos e enquadramento.

Aquela Missão técnica conjunta concluiu que as acções de cooperação deveriam centrar-se nas áreas da fruticultura e do ensino/formação profissional agrícola, propondo a continuação do projecto CEFFHQ, sendo para tal elaborada uma Ficha de Projecto para o período de 2001-2004, datada de Junho de 2001.

Em 30 Outubro de 2001 é assinado um Protocolo de execução válido para 4 anos (2001-2004), que, referindo os resultados alcançados entre 1989 e 1998, define como objectivos para a nova fase o melhoramento e diversificação das produções hortícolas e frutícolas, o melhoramento da dieta alimentar das populações e a promoção da melhoria das formas de comercialização e de conservação e/ou transformação dos produtos horto-frutícolas.

3.3 Os elementos de Quadro lógico disponíveis

A Ficha de Projecto para o período 2001-2004 identifica os objectivos, resultados esperados e actividades e pressupostos para a efectivação do projecto. As actividades estão calendarizadas (para cada um dos 14 tipos de actividades identificadas), por ano de projecto. Em anexo era fornecido um conjunto de elementos de cálculo orçamental da contribuição Portuguesa.

3.3.1 A identificação dos problemas

A Ficha de Projecto identifica diversos problemas e constrangimentos do sector na Guiné-Bissau, que se situam, essencialmente, ao nível da reduzida e irregular produção e baixa qualidade dos horto-frutícolas e em aspectos organizacionais e logísticos, como sejam a fraca capacidade técnica e de gestão dos produtores e do sector familiar e empresarial, a inexistência ou ineficácia de formas organizativas de acesso ao crédito agrícola, à comercialização e outras, o acesso limitado aos factores de produção e a ausência de legislação e enquadramento de produtores e operadores económicos intervenientes nas fileiras.

3.3.2 Objectivos globais e Objectivos específicos

O objectivo global consiste em contribuir para a redução dos índices de pobreza com o desenvolvimento das fileiras frutícola e hortícola, a partir do CEFFHQ. Este objectivo deveria ser conseguido a partir da consecução dos objectivos específicos, os quais eram enunciados em função das 4 componentes de actuação (produção de material vegetal, divulgação do material seleccionado, intervenção pós-colheita e formação profissional) e pretendiam, essencialmente, promover o crescimento, diversificar e melhorar as produções hortícolas e frutícolas, melhorar a dieta alimentar da população e reforçar as possibilidades de comercialização dos produtos em causa.

3.3.3 Resultados esperados

O resultado essencial esperado era que, a longo prazo, o Centro pudesse vir a constituir-se numa referência, local, nacional e em termos da sub-região Africana, em termos de experimentação, pesquisa e fomento nas áreas da fruticultura horticultura. Salienta-se, neste âmbito, a tónica que é atribuída na Ficha, à perspectiva dos resultados ocorrerem no médio e longo prazo, sendo que era esperado que o Centro atingisse, a médio prazo, um elevado grau de sustentabilidade, mediante venda de material vegetal e seminal, prestação de serviços e venda de produtos.

Era, adicionalmente, previsto que os resultados da actividade do Centro se reflectissem em todo o país, através das divulgações e fomento a realizar pelo Projecto e pela DSNVA. Os principais resultados esperados para 4 anos de intervenção, que se detalham no Quadro Lógico, estavam organizados por diversos domínios:

- De execução, na área da obtenção e produção de material vegetal, na área de divulgação de material seleccionado, na área pós-colheita, na área da formação profissional; e,
- De impacto, a nível dos produtores e a nível técnico.

3.3.4 Actividades

As principais actividades, estruturadas para 4 anos, eram assim apresentadas na Ficha:

ACTIVIDADES	2001	2002	2003	2004
Construção e adaptação de infra-estruturas				
Aquisição de mobiliário e equipamentos				
Reposição de colecções de fruteiras existentes em 1998				
Aquisição de material de propagação vegetativa				
Instalação de campos de ensaios				
Instalação de campos de demonstração				
Instalação de campos de produção de sementes de hortícolas				
Instalação de campos de produção de material vegetal				
Divulgação de material vegetal, métodos e técnicas produção				
Apoio à identificação de formas adequadas de comercialização, transformação e conservação				
Acções de formação para Técnicos				
Acções de formação para Produtores				
Acções de formação em Portugal e noutros países				
Realização de estágios				

3.3.5 Factores externos

A Ficha de Projecto define claramente os factores considerados essenciais para a concretização do Projecto, a saber: a manutenção de clima de estabilidade política e social e da capacidade técnica local instalada, fruto da experiência anterior de 10 anos no domínio da hortofloricultura, bem como a aplicação da legislação prevista na CPDA para regulamentação de procedimentos e normas de exportação e enquadramento dos intervenientes na produção e comercialização de horto-frutícolas e ainda a operacionalidade da DSNVA.

3.4 Recursos necessários

Em termos de recursos humanos, a Ficha de Projecto previa o reforço do quadro de pessoal do Centro, quer em termos de número (aqui, em especial, no que se refere a pessoal logístico e auxiliar), quer em termos qualitativos (reforço da componente técnica). Definia ainda, embora de forma superficial, o perfil desejado para o Director de Projecto a recrutar, como sendo um profissional com formação superior na área agrícola, de experiência comprovada em áreas tropicais. A assistência técnica de curta duração seria assegurada pelos MADRP e MAFP, recorrendo a outros recursos sempre que necessário. No que se refere aos recursos materiais é definido um conjunto de prioridades ao nível de infra-estruturas, equipamentos, material diverso e meios de transporte, necessários ao adequado funcionamento do Projecto.

3.5 Modelo de gestão

O modelo de gestão é definido na sequência do anteriormente adoptado, compreendendo os seguintes níveis:

- A CP permanente, que manteria competências de orientação técnica, programação anual e seguimento, sendo um órgão participativo, integrado por representantes das partes Portuguesa e Guineense, a quem caberia adicionalmente decidir sobre eventuais acções correctivas e recrutar a assistência técnica necessária à execução e avaliação do Projecto. Deveria reunir duas vezes por ano, na Guiné-Bissau, e extraordinariamente sempre que uma das partes justificasse tal necessidade.
- O NG, composto pelos Directores do Centro e do Projecto, responsável pela programação e execução das actividades locais.

O GPPAA, enquanto coordenador da execução, asseguraria, em articulação com o ICP, as ligações com as entidades nacionais e internacionais e a relação com o NG e a CP.

3.6 Calendário de execução

A Ficha de Projecto previa um período de execução de 4 anos, com início em Julho de 2001.

3.7 Custos e plano de financiamento

O Projecto foi orçamentado em 1.083.685 euros, cabendo 120.015 euros à parte Guineense. Refira-se que, na Ficha de Projecto, não constam elementos detalhados sobre a forma e montante da contribuição da parte Guineense, referindo-se apenas que a ela caberiam afectar ao Projecto o Centro em si próprio e respectivos meios presentes, incluindo o pessoal, suportar os custos salariais do pessoal e co-financiar o funcionamento corrente.

Já a parte Portuguesa deveria suportar os custos com assistência técnica permanente e especializada, a construção e equipamento das infra-estruturas e o complemento salarial do pessoal local, bem como o co-financiamento do funcionamento corrente e os estágios a realizar.

A contribuição financeira Portuguesa seria assegurada, em partes iguais, pelo IPAD e GPPAA.

Assim, a contribuição Portuguesa foi orçamentada como segue:

Rubricas	Euros	%
Investimentos	180.625	19
Funcionamento e avaliação	215.315	22
Assistência técnica	316.450	33
Formação profissional e estágios	234.080	24
Imprevistos	17.200	2
Total	963.670	100

Em termos de áreas de intervenção, o orçamento é como segue:

Áreas de intervenção	Euros	%
Instalação, funcionamento e avaliação	693.988	72
Produção de material vegetal	111.620	11
Divulgação de material seleccionado	92.287	10
Intervenção pós-colheita	65.775	7
Total	963.670	100

3.8 Factores de viabilidade

A Ficha de Projecto termina enunciando os factores que garantiriam a viabilidade do Projecto, em particular a existência de uma política de apoio dos responsáveis pelo sector agrário, a existência de capacidade técnica instalada na Equipa do Centro e a disponibilização de adequada assistência técnica de longa e curta duração e ainda a existência de capacidades locais ao nível institucional e de gestão.

4 Marcos do desenvolvimento do Projecto no período em avaliação

Para facilitar a apresentação desta informação, o detalhe da mesma foi organizado em anexo, sob a forma de cronologia, a que se juntam comentários mais qualitativos, que entendemos relevantes para a compreensão do Projecto e da dinâmica subjacente. Tomam-se como referencia três períodos de facto, destacando-se seguidamente alguns marcos mais significativos:

4.1 Período de preparação do projecto (Agosto de 2000 a Março de 2002)

Julho de 2001: Documento de projecto para 2001-2004, designado Ficha de Projecto. Assenta pela primeira vez, do lado Português, numa responsabilidade partilhada entre ICP e MADRP

Outubro de 2001: Assinado o Protocolo de Execução, entre ICP e GPPAA, pela parte Portuguesa, e INPA, pela parte Guineense, que identifica os objectivos e remete a definição das actividades para a Ficha de Projecto anexa. O Protocolo define os órgãos do Projecto e estipula os compromissos financeiros da parte Portuguesa e da parte Guineense.

4.2 Período de normal desenvolvimento das actividades (Março de 2002 a Março de 2004)

Março de 2002: Primeira missão de orientação técnico-científica, com o apoio do INIA. Definidas as Normas de Execução Permanente, para os ensaios. Entrada em funções do Director de Projecto no Quebo, nomeado pela parte Portuguesa (o Director do Centro, nomeado pela parte Guineense, havia aí permanecido e procurado preservá-lo durante o conflito militar).

Novembro de 2002: Realização da 1ª reunião ordinária da CP, que constatou as melhorias substanciais na recuperação das infra-estruturas, em particular as da Formação Profissional, nas áreas plantadas e nos viveiros e aprovou um Regulamento interno experimental para 6 meses e o Plano anual para 2003.

Dezembro de 2003: Realização do Seminário sobre Actividades Horto-frutícolas viáveis, com a participação de 40 pessoas, (técnicos, agricultores e membros de ONG), de várias regiões e que permitiu recolher dados sobre produtos, analisar a fileira horto-frutícola do país e identificar actividades horto-frutícolas com viabilidade, incluindo a fase de pós-produção.

Dezembro de 2003: Realização da 2ª reunião ordinária da CP que aprovou o Plano de Actividades para 2004, que integrava as conclusões do Seminário sobre Opções de Horto-fruticultura, prevendo uma maior incidência no grupo de produtos com maior potencial, a identificação de oportunidades de mercado para esses produtos e uma articulação com acções de formação e divulgação – o que deveria vir a permitir definir linhas orientadoras para a criação de uma unidade de intervenção pós-colheita.

4.3 Período de redução para nível de funcionamento corrente (Abril de 2004 até hoje)

Março/Abril de 2004: Decisão de Avaliação Intermédia. Cancelamento pelo GPPAA das acções de assistência técnica e de formação de formadores e decisão de suspensão dos investimentos, não constando na documentação consultada os documentos de suporte dessas decisões nem respectiva comunicação à contraparte Guineense. Falecimento do Director do Centro. Apresentação do pedido de demissão por parte do Director do projecto.

Mai de 2004: Realizada uma formação interna aos Técnicos do Centro, nos domínios da enxertia e condução de viveiro. Realizados dois cursos de formação a 21 antigos combatentes, no domínio da fruticultura, enquadrados pelas ONGs nacionais, no quadro do PDRRI. Formados 12 viveiristas de diversas regiões da Guiné-Bissau, no domínio da enxertia e condução de viveiro, que receberam, cada um, 12 colecções de material vegetal de referência de citrinos e mangueiras

Agosto de 2004: Documento de reflexão enviado pelo Ministro da Agricultura Guineense à parte Portuguesa, que recorda as recomendações que haviam sido definidas pela CP de Dezembro de 2003, analisa o estado de avanço alcançado, analisa os constrangimentos e, em face da decisão da parte Portuguesa de suspender os investimentos, identifica 3 Cenários para o futuro, com cooperação portuguesa, sem essa cooperação mas com outros recursos de cooperação e, finalmente, com associação a privados.

Outubro de 2004: Tomada de posse do novo Director do Centro.

Mai de 2005: Início dos trabalhos de avaliação externa do Projecto.

5 Quadro lógico do Projecto do CEFFHQ

O Quadro Lógico do Projecto encontra-se em anexo ao presente Relatório. Salientamos que se trata dum documento construído pela KPMG, a partir de elementos incluídos na Ficha de Projecto e outros, recolhidos no âmbito da Avaliação.

Trata-se portanto dum documento elaborado posteriormente ao início do Projecto. Atendendo a que a Metodologia do Quadro Lógico prevê a sua elaboração na fase de concepção do projecto, deve atender-se ainda ao facto que a sua construção foi obviamente influenciada pelo conhecimento do percurso do Projecto após a sua implementação.

Assim, a relevância deste documento deverá ser objecto de contextualização adequada.

Parte II

Coerência, Coordenação e Complementaridade

Em conformidade com os TdR para a presente Avaliação, é-nos solicitada uma análise da Coerência, Coordenação e Complementaridade (os “3C”) demonstradas pelo Projecto do CEFFHQ.

Seguidamente, detalhamos os resultados da análise que efectuámos sobre aquelas diversas vertentes. Salientamos que a análise procurou dar resposta a estes aspectos, considerando quer a fase de concepção e implementação do Projecto, quer a situação actual com que a Equipa de avaliação se deparou, na documentação consultada e na observação no terreno.

6 **Coerência com as prioridades estratégicas e políticas da Cooperação Portuguesa e da União Europeia para a Guiné-Bissau**

A formulação do Projecto para a Fase em avaliação (Ficha de Projecto 2001-2004) realiza-se em 2000-2001, período que tem como único documento de referência para a política e prioridades da Cooperação Portuguesa com a Guiné-Bissau o PIC 2000-2002. O posterior desenvolvimento do projecto nos anos de 2003 e 2004 decorre das orientações daquele PIC, uma vez que a 2003 e 2004 não corresponde um novo PIC, que viria a ser definido unicamente para 2005-2007.

O PIC de 2000-2002 define cinco domínios de intervenção, que incluem o Apoio ao Desenvolvimento Socio-económico, nos seguintes termos: “*Neste domínio merecem referencia os projectos do Centro Hortofrutícola do Quebo e o Parque das Lagoas de Cufada, vocacionados para o desenvolvimento de culturas agrícolas, ambiente e melhoria das condições de vida das populações.*”. Decorre do exposto que o Projecto do CEFFHQ foi expressamente mencionado nos sectores prioritários da cooperação Luso-Guineense, pelo que a sua coerência para com as prioridades estratégicas e políticas da Cooperação Portuguesa para a Guiné-Bissau, tal como as mesmas foram formuladas no PIC, era então um dado assumido.

Esta situação viria a alterar-se com o PIC 2005-2007, em que o Desenvolvimento Socio-económico em geral, incluindo o sector agrícola em particular, deixou de constar dos eixos prioritários da Cooperação Luso-Guineense.

Independentemente de não constar nos novos eixos prioritários (a saber: Educação, Saúde e Capacitação Institucional), refira-se no entanto que a agricultura é mencionada no âmbito dos Programas Complementares, sendo apontada como “[...] o principal catalisador do desenvolvimento e um dos sectores estratégico da economia guineense [...]”. Atendendo a este facto e às estratégias Guineenses para o sector (ver abaixo), Portugal mantém o apoio ao CEFFHQ inscrito no PIC 2005-2007, referindo-se adicionalmente que o Projecto “[...] será reprogramado em função dos resultados da avaliação em curso.”.

Assim, pode concluir-se que, apesar de ter deixado de caber na formulação dos eixos estratégicos actuais para a Cooperação Luso-Guineense, o Projecto do CEFFHQ não deixou de figurar na lista de Programas Complementares, pelo que a sua coerência para com as prioridades estratégicas e políticas da Cooperação Portuguesa para a Guiné-Bissau se mantém, embora em moldes menos incisivos que os apresentados no quadro do anterior PIC. Este decréscimo no grau de hierarquização de prioridades de Cooperação poderá, no entanto, ter consequências ao nível da capacidade de disponibilização de recursos, bem como da geração de diferenciais de expectativas entre as partes Portuguesa e Guineense face ao Projecto, temas estes a que voltaremos adiante.

Por outro lado, transpondo a análise para o plano da União Europeia, cabe salientar que o Acordo de Partenariado UE/ACP (“Acordo de Cotonou”), assinado pela União (e subscrito pelos Estados-Membros) em Junho de 2000 para a Cooperação com os países da África, Caraíbas e Pacífico, define que a agricultura continuará no centro das estratégias de promoção do bem estar nas zonas rurais, a partir da consideração de que o desenvolvimento social e económico do mundo rural é questão central do desenvolvimento durável e da erradicação da pobreza. Também na abordagem ao Desenvolvimento Económico, o desenvolvimento da agricultura é considerado no quadro do Acordo como um aspecto fundamental, uma vez que se considera permitir impactos no crescimento dos outros sectores e na redução da pobreza, inclusive ao nível urbano.

Na definição de prioridades para a cooperação no sector agrícola, o Acordo de Cotonou inclui a pesquisa agrícola, levada a cabo no quadro das instituições nacionais, regionais e internacionais, com vista nomeadamente ao crescimento durável da produtividade do sector agrícola. Ao nível nacional é definido como merecedor de atenção particular o apoio ao aprofundamento das políticas nacionais e ao reforço de capacidades de pesquisa.

7 Coerência com as orientações das Organizações Internacionais de Desenvolvimento relativamente ao sector agrícola em África

A Ficha de projecto é omissa no que se refere às orientações das Organizações Internacionais e à forma como estas poderiam ter algum tipo de influência sobre o Projecto, sendo apenas previsto o contacto com organizações congéneres em África e com instituições Portuguesas e estrangeiras, com vista a constituir um acervo documental e informativo.

A pesquisa documental realizada pela Equipa de Avaliação permitiu identificar alguns documentos que poderão propiciar a contextualização do Projecto no quadro de orientações internacionais para o sector, em particular caso se adopte uma perspectiva de continuidade do mesmo. Refira-se em particular:

- O documento de avaliação temática, realizada pelo FIDA, *Agricultural Extension and Support for Farmer Innovation in Western and Central Africa*, de Setembro de 2001;
- O estudo *Impact of foreign assistance on institutional development of national agricultural research systems in sub-Saharan Africa*, como resultado de um projecto conjunto FAO/SPAAR, iniciado em 1997 e com resultados divulgados em 2002, levado a cabo em 7 países Africanos: Camarões, Gana, Malawi, Mali, Madagáscar, Quênia e Senegal; e,

- O documento *Afrique de l'Ouest – Communauté européenne - Document de stratégie de coopération régionale et Programme indicatif régional pour la période 2002-2007*, onde se destaca a dimensão regional das políticas sectoriais, incluindo as de segurança alimentar e agrícola.

Ajuda externa e desenvolvimento institucional dos sistemas de pesquisa agrícola na África Sub-Sahariana (*)

Em 1991, 43% do financiamento dos sistemas nacionais de pesquisa agrícola na África Sub-Sahariana tinha origem na ajuda externa, representando volumes significativos de investimento. No entanto, após quatro décadas de ajuda, os sistemas continuam a registar muitas debilidades, particularmente a nível institucional. Simultaneamente, existe a consciência de que, sem investimento continuado na pesquisa agrícola, pouco será possível fazer quanto à redução da insegurança alimentar e dos níveis de pobreza.

O estudo iniciado no final dos anos 90 pela FAO e pelo Programa Especial para a Pesquisa Agrícola em África (SPAAR) - a que veio a suceder já em 2001 o Forum Africano para a Pesquisa Agrícola (FARA) -, teve como objectivo investigar em que medida as questões do desenvolvimento institucional têm sido realmente e adequadamente tratadas nos programas e projectos da ajuda externa. O estudo abrangeu 7 países da África Sub-Sahariana - Camarões, Gana, Madagáscar, Malawi, Mali, Quênia e Senegal - e analisou 36 projectos com intervenção no domínio da pesquisa agrícola. Do conjunto alargado de recomendações finais, destacam-se as seguintes:

Aos doadores, para maior eficiência e eficácia da ajuda:

- Respeito pelas prioridades dos governos
- Compromisso de longo prazo (“os doadores que mudam de abordagem cada 3 nos criam confusão...”)
- Atenções a impactos negativos de medidas que põem em risco a sustentabilidade futura, como sejam os grandes investimentos físicos ou o papel desadequado de pessoal expatriado
- Evitar utilizar os países como campos de contínuas experimentações
- Evitar um papel excessivo na definição de prioridades
- Ser realista no desenho dos projectos quanto às capacidades das instituições locais poderem vir a suportar os custos inerentes ao seu funcionamento.
- Medir os resultados de forma adequada, não tanto pelo nº de formações disponibilizadas mas sim pelos resultados postos ao serviço dos agricultores ou pelo nível de sustentabilidade atingido pelas instituições.

Aos sistemas nacionais de pesquisa:

- Desenvolverem capacidades de planificar a pesquisa a longo prazo
- Concentrarem os recursos disponíveis em programas prioritários, através de concertação com os diferentes doadores e evoluindo para mecanismos de financiamento consolidado
- Promoverem o compromisso governamental de financiamento de parte dos custos da pesquisa
- Descentralizarem decisões e acções, tornando-as mais próximas dos utilizadores e promovendo a participação dos diversos parceiros, desde o desenho dos programas até à sua avaliação
- Promoverem a criação de incentivos aos pesquisadores, desde o acesso a formação adequada e permanente até formas inovadoras de os conservar, nos domínios das remunerações ou ao ambiente de trabalho
- Melhorar as ligações internas, entre os diversos intervenientes, desde as instituições de pesquisa, universidades, organizações dos agricultores, ONGs e também as ligações externas, em particular com redes de conhecimento a nível regional ou internacional.

Como conclusão geral, considera-se que se está perante uma nova fase, ao nível das instituições: depois de passar sucessivamente por fases de grande expansão, reestruturação e redimensionamento, estar-se-á hoje na fase de consolidar e descomprimir: “...Tal só será possível com financiamento sustentado. Confiar essa tarefa unicamente aos doadores não é solução de longo prazo. Uma opção poderá consistir em diversificar fontes internas de financiamento, através de uma avaliação resoluta de todos os potenciais mecanismos de financiamento. Isso exige, no entanto, decisão Africana, liderança política Africana e uma mobilização agressiva de recursos internos” (pag. 70, nossa tradução).

(*) Gora Beye, “*Impact of foreign assistance on institutional development of national agricultural research systems in Sub-Saharan Africa*”, FAO Research and Technology Paper nº 10, Roma, 2002

8 Coerência com a política do Governo Guineense para o sector da agricultura

A Ficha de Projecto 2001-2004 refere-se expressamente à CPDA da Guiné-Bissau, aprovada em 1997, bem como aos objectivos centrais nela definidos para o sector, nomeadamente a segurança alimentar, o crescimento e diversificação das exportações agrícolas, a gestão racional e preservação dos recursos agrícolas e a melhoria do quadro de vida das populações rurais.

O Projecto é apresentado como mantendo a preocupação efectiva de enquadramento naquele documento, situando a sua intervenção em 2 dos 7 programas previstos na CPDA, concretamente nos programas relativos a “*Outras culturas alimentares*” (centrado na horticultura) e “*Culturas de rendimento*” (que inclui o cajú, as fruteiras de exportação, o algodão, a mancarra e a palmeira dôm dôm).

À época da concepção do Projecto, não se encontrava disponível qualquer documento de política nacional que abordasse o tema específico da pesquisa agrícola, tanto quanto foi possível averiguar à equipa de avaliação. Existe nesse domínio um estudo promovido pelo INPA, o qual se restringe à pesquisa camponesa (“*Papel Original da Pesquisa na Organização do Mundo Rural – Exemplo dos Agrupamentos de Interesse na Guiné-Bissau*”, EDI-IRFED e Cooperação Francesa, datado de Fevereiro de 1995). Ao nível da existência de documentos orientadores, a situação inicial viria a alterar-se após a elaboração da Ficha de Projecto em 2001, pelo que uma continuação da intervenção junto do Centro deverá ter em conta alguns processos em curso, em especial a três níveis:

- O *Processo de Planificação Estratégica da Pesquisa Agrícola*, cuja preparação se encontra em curso, com a colaboração directa do Instituto do Sahel (*Aide Mémoire*, Maio de 2003). No estado actual do processo, as perspectivas de desenvolvimento do sistema nacional de pesquisa agrícola passam pela reorganização do INPA, de forma a otimizar a integração da pesquisa com a vulgarização, pela focalização da pesquisa em actividades prioritárias, reajustamento do pessoal científico e técnico e pela elaboração de um Plano Nacional a Longo Prazo para a Pesquisa Agronómica.
- O *Programa Nacional de Investimento a Médio Prazo, do Programa Detalhado para o Desenvolvimento da Agricultura Africana, Guiné-Bissau*, em elaboração no quadro do NEPAD e com a FAO (Versão Provisória, 30 de Junho de 2004). Segundo esta versão provisória, (nossa tradução) “[...] os centros de pesquisa estão muito degradados, deixando os numa situação de desemprego técnico. Os raros programas de pesquisa em curso não respondem às preocupações dos camponeses nem às intenções do Governo no quadro da sua estratégia de desenvolvimento agrícola.” São definidas como condições de partida para o relançamento da pesquisa agrícola a reabilitação dos Centros de Pesquisa do INPA e o reforço das capacidades dos pesquisadores, através de um programa de formação e de reciclagem dos quadros existentes. As prioridades definidas para o futuro, com a relativa à produção orizícola no topo da lista, incluem, imediatamente a seguir, a diversificação das exportações e a valorização do sector agrícola, o que inclui “[...] o aumento considerável da transformação, conservação e exportação de produtos agrícolas, essencialmente a castanha de cajú, as frutas e legumes”.

- O *Plano de Reestruturação do Ministério da Agricultura, Florestas e Pesca*, elaborado em colaboração com a FAO e em fase de implementação. Este Plano pretende pôr em prática quatro orientações principais: “(i) o *desengajamento do Estado da produção e comercialização e a sua orientação para missões de serviço público*; (ii) a *desconcentração e descentralização, transferindo poderes de decisão e meios para níveis mais próximos dos agricultores*; (iii) *reforçar as organizações profissionais agrícolas*; e, (iv) *reduzir as despesas de funcionamento e melhorar o aproveitamento dos recursos humanos e os meios do orçamento do Estado*”.

Adicionalmente, em 2002 a CPDA foi objecto de actualização. Em função dessa actualização, no que se refere às orientações para a pesquisa, a Carta passou a preconizar uma reorganização do INPA, com vista a garantir uma coordenação estreita entre as actividades de pesquisa e as de vulgarização, de forma a “[...] *reorientar as actividades dos investigadores para as necessidades expressas na base e assegurar uma utilização efectiva dos resultados da pesquisa a nível dos produtores*.”. Como domínios prioritários da pesquisa, para além do sistema do arroz de bolanha, figura “[...] *o acompanhamento das plantações de cajú [...]*”, concluindo que tal implica “[...] *a validação dos resultados já obtidos por outros centros de experimentação nos países vizinhos da sub-região [...]*”, como forma de evitar duplicações de programas. Como orientação geral, é definido que “[...] *as estações nacionais deverão concentrar-se em actividades de pesquisa aplicada e de experimentação que desembocassem em aplicações práticas*.”.

O Programa de Acções Prioritárias da CPDA, elaborado em 2002, incluía um projecto sob o número 35, relativo a “Viveiros de Mangueiros e Citrinos no Centro de Pesquisa de Quebo”, com um horizonte temporal de 3 anos e objectivos quantificados de fornecimento de material vegetal de qualidade para aqueles dois tipos de frutícolas. Não se encontra disponível informação sobre o seguimento deste projecto.

Encontra-se em fase de preparação o *Plano de Desenvolvimento do Sector Agrário*, que deverá propor planos detalhados de desenvolvimento para cada subsector, e para o qual só estão ainda disponíveis os termos de referência para a sua elaboração.

Já em 2005 decorreu uma missão do BAD, de avaliação do PRSAR nas regiões do Norte e Leste, cujos resultados deverão ser tidos em conta, uma vez que embora tenha uma área geográfica de intervenção limitada àquelas duas regiões, terá uma intervenção em domínios que aconselham a clarificação de complementaridades e uma coordenação.

Quanto ao DENARP, a sua actual versão, ainda provisória, retoma os objectivos constantes na versão revista em 2002 da CPDA, para o alívio da pobreza no mundo rural, nomeadamente a segurança alimentar e o aumento e diversificação das exportações agrícolas (a que acrescem a gestão racional e preservação dos recursos e a melhoria do quadro de vida das populações rurais), objectivos que constam da Ficha de Projecto do CEFFHQ.

9 Coordenação com as Autoridades Locais na concepção e implementação do Projecto

9.1 Concepção

A informação recolhida pela KPMG permite sustentar que tenha existido um certo nível de coordenação com as autoridades Guineenses durante a concepção do Projecto. Com efeito, a fase em avaliação (2001-2004) é resultado, por um lado, do percurso do Projecto desde a sua concepção conjunta no final dos anos 80 e, por outro, das orientações políticas de retoma da cooperação para o desenvolvimento após o termo do conflito armado de 1998-99.

Adicionalmente, a retoma do projecto do CEFFHQ foi objecto de debate também ao nível técnico, no decurso de uma missão da Cooperação Portuguesa ao país, realizada em 2000, com o objectivo de trabalhar com os responsáveis Guineenses as áreas de retoma da cooperação no domínio da agricultura (conforme respectivo Relatório de Missão).

No entanto, a análise da Ficha de Projecto não permite concluir sobre os níveis de envolvimento e negociação efectivos entre as duas partes quanto ao estabelecimento de prioridades, definição de responsabilidades e algumas outras condições intrínsecas para garantir o sucesso do Projecto. Existem áreas que se vieram a revelar determinantes para o bom andamento do mesmo, para as quais a Ficha não fornece resposta suficiente, como sejam as matérias relativas a condições de recrutamento e permanência de pessoal técnico local ou as relacionadas com eventuais necessidades de reforço institucional da Tutela do Centro.

9.2 Implementação

Nesta área de análise importará abordar as questões decorrentes do Modelo de Gestão definido para o Projecto, e a forma como o mesmo foi objecto de implantação no terreno, bem como desde já apontar algumas das consequências que tal teve, em termos de execução do Projecto. O modelo de gestão definido para o Projecto assentava na supervisão exercida CP, face ao NG no terreno, ambos incluindo a representação das partes Portuguesa e Guineense.

Assim, a Ficha de Projecto previa uma estrutura de concertação periódica entre as partes Portuguesa e Guineense, a CP. Pelas actas da CP e atendendo aos contributos recolhidos junto dos diversos interlocutores, foi possível comprovar a existência de debates sobre diversas questões relativas à orientação estratégica do Projecto. No entanto, por vezes, não é possível estabelecer um nexu causal entre as questões suscitadas nos debates e as acções empreendidas ou a sua omissão.

Pudemos apurar que existem duas perspectivas diferentes na análise desta questão:

- A perspectiva da maior parte dos interlocutores da parte Guineense, que considera que o poder de decisão era de facto exercido pela parte Portuguesa, já que era ela quem detinha em última instância a informação e o poder de gestão dos meios financeiros. Com efeito, praticamente todos os interlocutores Guineenses colocaram reservas, quando a não contestaram claramente, à ideia de que essa coordenação tenha existido. São referidas, praticamente por todos os interlocutores, desde os responsáveis políticos aos responsáveis técnicos, duas áreas em que consideram que o poder de decisão de facto terá residido junto da parte Portuguesa ao longo de todo o projecto, nomeadamente a área das decisões técnico/científicas e a área das decisões sobre a gestão dos meios financeiros.

A título de exemplo, foi recorrentemente referido o facto de a parte Guineense vir, desde fases anteriores do Projecto, a suscitar a necessidade de solucionar o problema do alojamento dos técnicos Guineenses no Centro e, independentemente da existência de meios financeiros, a construção ter vindo a ser sempre adiada, com argumentos técnicos sobre os riscos para a pesquisa. Mesmo tendo-nos sido fornecida informação que permite relativizar a gravidade do atraso da solução desse problema nesta fase do Projecto, trata-se duma das áreas em que uma parte dos interlocutores demonstra claramente que tinha um nível superior de expectativas, só justificadas pelo facto de ser uma questão sucessivamente adiada desde fases anteriores da vida do Projecto. É aliás sintomática deste sentimento a comparação com o que os mesmos interlocutores consideram que foi a celeridade demonstrada na definição de normas disciplinares, referindo-nos ser esta, por sua vez, uma área para a qual não havia uma situação de vazio absoluto, pois que o Centro tinha um Regulamento de Funcionamento, comum ao dos outros Centros de Pesquisa do INPA.

- A perspectiva de alguns dos interlocutores da parte Portuguesa que, reconhecendo esse desequilíbrio de poder, o atribuiu a condicionalismos internos às instituições Guineenses, desde a fragilidade das competências técnico-científicas, à instabilidade institucional ou à desmotivação por factores diversos no período em análise. Com efeito, a parte Portuguesa refere a fragilidade institucional e de recursos tanto do INPA como do MADR como um constrangimento ao estabelecimento de uma relação institucional adequada. Por outro lado, comenta-se a existência de uma atitude designada como de auto-desresponsabilização da parte Guineense, que não teria assumido as suas responsabilidades e competências.

A título de exemplo, foram mencionadas dificuldades pontuais apresentadas pelo INPA em disponibilizar recursos de acompanhamento das missões técnico-científicas de curta duração que se deslocavam ao país para apoio técnico ao Centro.

Outro aspecto que se nos afigura relevante situa-se ao nível da comunicação entre as partes Portuguesa e Guineense, em termos institucionais. Os mais altos responsáveis do INPA e do MADR referiram expressamente não terem sido parte envolvida nas decisões tomadas por IPAD e GPPAA, na questão da suspensão da assistência técnica e investimentos e avaliação do Projecto.

Apesar de este ser um projecto conjunto, esta ausência de concertação e/ou de respeito pelas instâncias próprias de decisão do Projecto terá chegado mesmo à situação de a CP não ter decidido nem sido auscultada sobre a decisão de suspensão da assistência técnica e investimentos, nem sobre a decisão e momento da avaliação em curso, nem sobre os TdR da mesma. Nos contactos mantidos tanto em Portugal como na Guiné-Bissau, aos diversos níveis, bem como na consulta documental efectuada, não foi possível à Equipa de Avaliação comprovar que a parte Guineense tenha sido consultada no âmbito deste processos, nem que lhe tenham sido formalmente comunicadas as decisões assim tomadas.

10 Coordenação e complementaridade com outros Doadores, no mesmo sector e na mesma região e/ou em regiões limítrofes

Para início da análise dos aspectos relativos à coordenação e complementaridade do Projecto do CEFFHQ com outros agentes, será necessário efectuar um primeiro enquadramento.

Com efeito, na fase inicial do Projecto, este aspecto era evidentemente condicionado pelas precárias condições de operacionalidade do Centro e respectiva Equipa Técnica, implicando a existência de opções restringidas no que se refere à capacidade de oferta do Centro na área da interacção com outras entidades. A necessidade de recuperação das condições operacionais do Centro justifica a canalização dos esforços iniciais do Projecto para esses aspectos e condiciona a sua capacidade de procura e obtenção de coordenação e complementaridade.

Efectuado o devido enquadramento, salienta-se que a vertente específica dos outros Doadores nunca foi objecto de exploração por parte do Projecto, sendo que a Ficha de Projecto mencionava que se deveria proporcionar o envolvimento do FIDA e do Projecto KR2 e outras instituições que intervenham no sector agrícola, na Guiné-Bissau. Aquando da nossa estadia na Guiné-Bissau, foi-nos possível constatar algumas colaborações pontuais com outros doadores. Tal não significa, no entanto, que tenha sido possível comprovar a existência de uma política activa de exploração de complementaridades e de acesso a outros recursos, tanto mais interessantes quanto o Projecto não dispõe de recursos financeiros ilimitados. A este propósito, foi-nos referida a existência de que existem Doadores disponíveis para o financiamento de acções concretas, de que é exemplo a FAO, com base no contributo recolhido do Eng. Rui Fonseca, Assistente do Representante da FAO na Guiné-Bissau.

11 Coordenação e complementaridade com outros projectos da Cooperação Portuguesa no sector da agricultura e/ou noutros sectores, a decorrer na Guiné-Bissau

O estabelecimento de laços de coordenação e complementaridade entre o Projecto do CEFFHQ e outros projectos em curso na Guiné-Bissau é um elemento presente na concepção da fase em avaliação do Projecto, tendo sido incluído na respectiva Ficha, a qual se refere concretamente ao Projecto das Lagoas de Cufada.

Da documentação analisada e dos contributos recolhidos, não obtivemos qualquer confirmação de que o Projecto tenha avançado em acções de coordenação e complementaridade com outros projectos da Cooperação Portuguesa ou por ela apoiados (por exemplo projectos de ONGD). No entanto, especificamente com o Projecto das Lagoas de Cufada, a informação que obtivemos é que o mesmo se encontrou inactivo na fase em avaliação.

12 Coordenação e complementaridade com outros actores do sector agrícola Guineense e sub-regional

No que se refere à coordenação e complementaridade com outros actores do sector agrícola Guineense, a mesma terá sido, no início da fase em Avaliação, condicionada pelo esforço de recuperação da operacionalidade do Centro, anteriormente referido.

No entanto, parece adequado salientar que nesta fase deveriam ter sido encetadas algumas acções prospectivas, no sentido da identificação de necessidades específicas que o Projecto pudesse vir a colmatar, bem como de uma rede de interlocutores ao mais variado nível. Acresce que a Ficha de Projecto inclui a referência ao apoio que o Projecto deveria prestar a outras entidades na identificação de áreas de actuação e no estudo de projectos de transformação e/ou conservação de produtos horto-frutícolas.

Mesmo conhecendo-se que o normal desenvolvimento de actividades foi interrompido, o tempo decorrido poderia ter permitido, no mínimo, a transmissão de sinais para o exterior, demonstrativos duma vontade de colaboração ou de criação de sinergias, que permitissem a percepção duma atitude de mudança face a críticas tecidas sobre fases anteriores, sobre as quais alguns interlocutores no apontaram ter o Projecto pecado por um certo isolacionismo e viragem para si próprio, que terá restringido o conhecimento generalizado das suas actividades.

Em Dezembro de 2003 (período em que se reconhece a recuperação da capacidade operacional do Centro), o Projecto encetou uma tentativa de iniciar-se nesta vertente, assumindo-se como marco fundamental a realização do Seminário sobre Actividades Horto-frutícolas viáveis para a Guiné-Bissau, com a participação de cerca de 40 pessoas, (técnicos, agricultores e membros de ONG), provenientes de várias regiões.

Esta primeira abertura do Projecto aos seus potenciais parceiros, utilizadores e/ou beneficiários, terá produzido a consolidação de algumas ideias de desenvolvimento estratégico e focalização das actividades do Projecto. Dá ainda seguimento ao definido pela Ficha de Projecto, onde se refere que *“Será desenvolvida uma acção periférica junto das ONGs e outras entidades e instituições que se interessam pelo desenvolvimento da horto-fruticultura Guineense, por forma a divulgar e informar acerca dos objectivos, actividades e resultados do Centro.”*

No entanto, a subsequente decisão de suspensão da assistência técnica e investimentos, e a não substituição do Director de Projecto, após a sua auto-demissão, em Maio de 2004, representou um corte nesta dinâmica, que se prolongou até ao período de realização da Avaliação.

A Ficha de Projecto prevê a interactividade com outros projectos de fomento frutícola, nomeadamente com o PFOT, promovendo o intercâmbio de experiências e informação. Neste âmbito, foi possível constatar, no início de 2004, o estabelecimento de coordenação e complementaridade com ONG parceiras do PDRRI na área da reinserção dos ex-combatentes, tendo o Centro ministrado formação em fruticultura.

Finalmente, a Ficha de Projecto mencionava que o Projecto deveria manter contactos com instituições congéneres em África, tais como a RADHORT e RADI e também com instituições estrangeiras e internacionais, como o IICT, CTA e os centros do CGIAR, nomeadamente o IPRGI e o IITA, procurando constituir um acervo documental e informativo.

Os contactos com a RADHORT ficaram automaticamente inviabilizados, uma vez que o Estado Guineense não liquidou a sua quota de membro daquela rede. Por outro lado, foram efectuadas, em 2003, visitas de estudos ao Centro de Foulaya (República da Guiné), Djiblor e ISRA (Senegal), tendo sido identificadas áreas de interesse comum, às quais não foi possível dar o seguimento pretendido.

13 Coordenação e complementaridade com instituições Portuguesas

A coordenação e complementaridade com instituições Portuguesas encontra-se presente na Ficha de Projecto, a qual previa, nomeadamente, a realização de 13 estágios de alunos Portugueses de licenciatura e/ou pós-graduação em Agronomia Tropical.

Em face das vicissitudes vividas pelo Projecto e da sua própria execução temporal, apenas se viriam a realizar 4 desses estágios – 2 de alunos da UTAD em 2002 e 2 do ISA, em 2003.

Parte III

Análise do Projecto do CEFHQ – Principais Constatações e Resultados do Projecto

Conforme definido pela Ficha de Projecto, este assume diversas áreas de intervenção e aspectos específicos, os quais devem ser objecto de avaliação individualizada. Entendemos que esta avaliação deverá ser estruturada por essas áreas, conforme é enunciado nos pontos seguintes do presente Relatório.

14 **Concepção do Projecto**

A primeira constatação retirada da análise da Ficha de Projecto refere-se ao facto desta não permitir uma análise suficientemente aprofundada sobre o ponto de partida desta nova fase do Projecto, uma vez que o mesmo esteve em funcionamento, anteriormente, mais de uma década. Assim, a Ficha:

- Não explicita resultados de avaliações, ainda que empíricas, das fases anteriores, quais os pontos de continuidade, quais as mudanças ou mesmo rupturas indispensáveis; e,
- Não caracteriza os constrangimentos significativos constatados no ponto de partida da nova fase, após a suspensão do Projecto em 1997, o conflito militar de 1998/99 e um incêndio de grandes dimensões em 1999, não referindo o desmembramento da equipa técnica do Centro, a existência de instalações danificadas e equipamento inoperacional, bem como o facto das colecções de germoplasma terem sido praticamente destruídas pelo fogo.

Por outro lado, a Ficha de Projecto não fornece informação que documente claramente a participação da contraparte institucional Guineense na sua elaboração, nem do leque alargado de utilizadores/beneficiários, as suas expectativas ou necessidades diferenciadas. Com efeito, não é clara a participação efectiva destas entidades ao longo de todos os passos do processo de concepção desta nova fase do Projecto, em particular na reflexão sobre o passado e na definição daquilo que poderão ter sido ajustamentos de correspondência entre necessidades, recursos, objectivos e actividades para o futuro, relativamente às fases anteriores.

Constata-se que esta Ficha foi elaborada após um conjunto de alterações importantes decorridas na Guiné-Bissau, comparativamente com o momento em que foi concebido o projecto inicial, mais de uma década antes. São exemplos as mudanças ocorridas nas capacidades e nas instituições intervenientes no domínio da agricultura, o estado de esgotamento de reservas das famílias rurais após o conflito armado, o protagonismo do sector privado empresarial sobretudo no domínio da fruticultura, a concentração do produto nacional agrícola e das receitas de exportação num único produto, entre outras.

A Ficha do projecto refere-se a 4 anos de intervenção, sendo que a extensão da intervenção em condições de normalidade foi reduzida a 2 anos. No entanto, a maior parte dos interlocutores e a documentação consultada (nomeadamente a que diz respeito a intervenções da ajuda externa em apoio à pesquisa agrícola em África), considera que um período desta dimensão em pesquisa e experimentação frutícola só faz sentido se ele for integrado numa visão de longo prazo, referida a períodos de 10-15 anos.

Apesar das limitações referidas, a relevância do Projecto em geral parece, para a maior parte dos interlocutores, um dado adquirido. Ao longo das entrevistas foi continuamente referido que a questão não se coloca na definição dos objectivos do projecto, mas sim em como colocá-lo na via da prossecução dos mesmos, seja ao nível da definição de prioridades centrais, seja de construção das parcerias indispensáveis, em face das mudanças do contexto. As informações e pareceres recolhidos no Seminário alargado realizado em Dezembro de 2003, em que participaram os diversos tipos de utilizadores/beneficiários do projecto e também um leque alargado de competências guineenses nos domínios horto-frutícolas, desde pesquisadores a produtores, vieram colmatar algumas lacunas existentes na Ficha de Projecto e no trabalho inicial de concepção, no que se refere tanto à recolha de informação especializada sobre necessidades e capacidades, como à participação de utilizadores/beneficiários na definição de prioridades para a pesquisa.

Noutro plano, constata-se que parte substancial dos pressupostos externos ao Projecto e sobre os quais ele não tinha capacidade de intervenção, em particular a estabilidade política e a normalização institucional, não se confirmaram. Já no que se refere ao pressuposto de operacionalidade de uma rede de vulgarização, a Ficha de Projecto não documenta que tenham sido equacionadas alternativas complementares aos serviços estatais de vulgarização, atendendo a que eram já claras nesse momento mudanças profundas ao nível das diferentes capacidades institucionais em presença e do início de um processo de redistribuição de funções entre si.

O associativismo e a luta contra a pobreza rural na Guiné-Bissau

A Cooperação Portuguesa promoveu em 1999 um estudo sobre luta contra a pobreza rural em Cabo Verde, Guiné-Bissau e Moçambique, elaborado por uma equipa inter – PALOP e coordenado por uma ONG portuguesa. Tratou-se duma iniciativa do Departamento de Cooperação do então Ministério do Trabalho e da Solidariedade, destinada a obter elementos de apoio à construção de uma política de cooperação (*).

O documento inclui um relatório de síntese e um relatório para cada país. No primeiro são analisados alguns conceitos chave e a sua concretização, concluindo com algumas propostas de pistas para uma política de cooperação; no relatório específico sobre a Guiné-Bissau, para além duma análise do contexto da pobreza rural, são estudadas as estratégias dos diversos intervenientes – famílias, organizações de apoio, governamentais e das organizações internacionais – e as formas de organização presentes no mundo rural.

Nas pistas para uma política de cooperação a primeira chamada de atenção vai para o que designa como “as incompatibilidades”, onde inclui, entre outras:

- A medida do “tempo necessário para...” não ser única, mas prevalecendo normalmente a medida do financiador, que precisa de apresentar resultados, perturbando os ritmos dos processos e defraudando mutuamente expectativas;
- O défice de visibilidade como factor de condenação de projectos no meio rural, critério de exclusão inaceitável mas que exige a procura de formas novas de mostrar as mudanças produzidas
- A hipótese de contradição entre quantidade e qualidade na medida dos impactos e a necessidade de construção de indicadores adequados às condições específicas do mundo rural, incluindo as subjectivas.

O estudo inclui propostas de orientação para os projectos de cooperação, como, por exemplo, o reforço do tecido organizacional, tanto das organizações do mundo rural como das organizações de apoio, a construção conjunta de indicadores de impacto, como forma de co-responsabilização e base adequada à avaliação, ou ainda a articulação do nível local com o global, com base numa intervenção articulada e integrada, entre organizações e instituições pública e privadas. Esta última questão é aliás realçada, com a recomendação de “*fomentar o diálogo, a interdependência e a autonomia: a procura de formas de diálogo e articulação entre os agentes externos ao mundo rural – Estados nacionais, ONG nacionais e estrangeiras, instituições de cooperação internacional ou bilateral – pode potenciar complementaridades, confrontar experiências, valorizar saberes, facilitar a clarificação de papéis entre os diversos intervenientes. Este diálogo e concertação não poderá ser, no entanto, uma forma de bloqueio da acção de nenhum dos intervenientes, com recurso a conceitos estreitos de “territórios ou competências exclusivas”.*

O relatório específico sobre a Guiné-Bissau: Da análise feita sobre as estratégias em curso, a equipa que elaborou este relatório (**) propõe como um dos principais elementos diferenciadores a possível “*oposição entre a preocupação com o impacto imediato e a preocupação com a durabilidade das acções*”, considerando que parte da cooperação internacional está mais preocupada com impactos imediatos e visíveis, substituindo-se às populações e organizações locais. Em contraponto, o estudo refere a existência, em paralelo, de abordagens que registam considerável sucesso e que assentam no que caracterizam como uma já considerável densidade organizacional do mundo rural guineense e no potencial que a sua diversidade representa – particularmente importante “*na última década com a desagregação das instituições do Estado e o desaparecimento dos serviços de apoio ao desenvolvimento rural*”.

Para finalizar, chama-se a atenção para um facto que os autores apontam como fazendo parte das sínteses de aspirações ou de conhecimentos dos grupos locais que ouviram e que haverá que ter em conta num projecto que pretende produzir impactos na luta contra a pobreza a partir de mudanças no sector agrícola: referimo-nos ao facto de os autores concluírem que entre os “*indicadores endógenos dos níveis de pobreza*” se incluir “*a posse ou não de pomar frutícola*”.

(*) Coord. Fátima Prouça / ACEP, “*O Associativismo e o Micro-crédito na Luta contra a Pobreza, pela Promoção do Bem-Estar Rural*”, MTS / DC, Lisboa, Novembro 2000

(**) que inclui Tomane Camará e Sábado Vaz, da Guiné-Bissau, e Mário Moniz, de Cabo Verde, para além da coordenadora.

A ficha de projecto é ainda omissa quanto à colocação de eventuais necessidades de reforço institucional ao nível da tutela do Centro e não equaciona os aspectos relacionados com a formação inadequada da Equipa Técnica, nem atribui relevância à criação de condições de reforço, tanto por via de um plano consistente de formação como por via da criação de condições básicas de atracção de novos técnicos (questão da “não atractividade do Quebo”, que referiremos com detalhe mais adiante). A questão da sustentabilidade técnica e institucional é assim relativamente omissa, embora seja uma questão central na cooperação para o desenvolvimento, de que é exemplo o peso que lhe é atribuído no Acordo de Cotonou. O reforço de capacidades e o desenvolvimento institucional é aliás uma das questões definidas como transversais a todo o Acordo, incluindo aí a promoção de competências de análise, planificação, formulação e implementação de políticas e citando em particular os domínios da pesquisa, das ciências, da tecnologia e da inovação.

A importância do relacionamento com a população local é igualmente subavaliada na Ficha de Projecto, que não previu formas concretas de envolvimento ao longo de todo o processo, nomeadamente através de situações de “pesquisa camponesa”.

Quanto a aspectos operacionais, não fica claro da leitura da Ficha de Projecto que tenha existido uma negociação relativamente à formulação do modelo de gestão, assim como não são clarificadas metas concretas para o desempenho nem indicadores de seguimento, ou algum tipo de negociação também nestes domínios. Adicionalmente não existe também um cronograma de actividades detalhado que permita à equipa de avaliação situar-se entre previsões detalhadas e realizações confirmadas num dado momento da vida do Projecto.

15 Pesquisa agrária

15.1 Principais constatações

A abordagem da pesquisa numa perspectiva de fileiras hortícola e frutícola, apesar de claramente presente na Ficha de Projecto, não parece ter estado presente no desenvolvimento do período em análise. No entanto, chama-se a atenção para o facto de o período em análise ser cerca de metade do período previsto para esta fase, pelo que não é possível determinar tratar-se dum desvio à orientação preconizada ou de uma impossibilidade temporal, em face da suspensão dos investimentos e da assistência técnica.

Constata-se que algumas actividades definidas como prioritárias para a abordagem de fileira (como seja, por exemplo, o estudo do sector) apenas se terão iniciado com a realização do Seminário, no final de 2003, ou seja, perto da referida decisão de suspensão dos investimentos e da assistência técnica.

Dos contributos recolhidos transparece a opinião generalizada, em especial da parte Guineense, segundo a qual a actividade de pesquisa terá assumido, ao longo de mais de uma década de vida do Projecto, um carácter algo errático e pouco fundamentado nas necessidades reais da Guiné-Bissau neste domínio. Não pode ser alienado desta análise o facto da estratégia do país no domínio da pesquisa agrária não constituir um dado definitivo, antes uma “carta de intenções”.

No entanto, constata-se que durante o período em avaliação foram dados passos no sentido de procurar orientar a pesquisa para as necessidades, tendo o Seminário de Dezembro de 2003 fornecido uma base com alguma solidez para a identificação das espécies consideradas mais viáveis e relevantes, tanto no domínio da fruticultura como da horticultura. O Seminário terá inclusive permitido identificar potencialidades no mercado sub-regional de algumas fruteiras que até então tinham merecido pouca atenção (como, por exemplo, a coleira) ou a necessidade de orientação para a área das plantas silvestres, tendo-se já iniciado algum trabalho nesse domínio. A horticultura é, no entanto, a área de pesquisa mais atrasada, estando registados poucos ensaios e um leque eventualmente demasiado amplo de possibilidades.

Apesar dos passos já dados nesta fase, em particular com a dinâmica criada à volta do processo do Seminário, alguns interlocutores interrogam-se sobre se o Centro e o Projecto não deveriam assumir um papel mais interventivo, sobretudo em dois domínios: o da tomada de iniciativas, em conjunto com os outros actores do sector, públicos e privados, com vista a aprofundar e concretizar as orientações de política no domínio sobretudo frutícola; e, em segundo lugar, o de avançar com formas diversas de divulgação, de forma a multiplicar impactos e aproximar-se dos utilizadores/beneficiários.

A análise efectuada não permitiu também clarificar se houve possibilidades de concretizar escolhas ou definir complementaridades, no que se refere aos distintos papéis que cabem à fruticultura e à horticultura.

Se é certo que é a fruticultura apresenta as maiores capacidades de desenvolvimento de uma actividade comercial, a que se poderia chamar moderna no contexto sub-regional, não é menos verdade que a exploração do seu potencial (para além do cajú) parece estar à partida condicionada à possibilidade de efectivar a política de fileira, incluindo em domínios que não dependem do Projecto e do Centro, como é o das vias de comunicações e meios de transporte para o escoamento comercial. Assim, constata-se que a partir de um certo nível, há compassos de espera inevitáveis, não resolvidos pela simples aposta na transformação.

Estaríamos assim perante a necessidade de articular os esforços com os do apoio à horticultura, que, registando problemas mais graves de conservação e por isso maiores limitações em termos de potencial como actividade comercial, quando não existe um acesso fácil aos mercados, pode garantir às famílias rurais pequenos complementos de rendimentos, nomeadamente nas zonas de fronteira, mas sobretudo impactos consideráveis na melhoria da nutrição, e assim um impacto no combate à pobreza, objectivo referenciado na ficha de projecto. Tal permitiria ainda o desenvolvimento de actividades tradicionalmente desempenhadas por mulheres, cujos rendimentos são canalizados para o bem-estar familiar.

Constata-se por outro lado que algumas estruturas de apoio nos domínios técnico-científico, como laboratórios de solos, sementes ou de patologias diversas não estiveram operacionais durante esta fase do projecto, tendo sido recolhidas no entanto indicações que algumas capacidades nestes domínios do Centro de Pesquisa do INPA em Contuboele estarão em fase de recuperação.

15.2 Resultados observados

15.2.1 Viveiro

15.2.1.1 Citrinos

Foi realizado o trabalho de reabilitação do viveiro, substituindo material drenante, que passou a ser de coconote, tendo sido também melhorada a rede de ensombreamento.

Produziram-se 4.500 porta-enxertos (das cultivares *Tangerineira Cleópatra*, *Citranceira Carrizo*, *Limoeiro Rugoso*, *Citranceira Troyer*, *Rangpur Lime*, *Citrus Volkamerana*, *Citromelos Swingle*), semeados em 2003, que foram enxertados ao longo de 2004, sendo que parte foi vendida a agricultores e parte foi canalizada para a renovação de colecções de germoplasmas de citrinos.

Em 2004, procedeu-se à extracção de sementes de porta-enxertos de citrinos, parte da qual foi semeada, para as enxertias a efectuar em 2005, sendo que o restante foi conservado com recurso a refrigeração, para sementeira posterior ou para fornecimento de viveiristas interessados.

Durante 2005, foram enxertadas 4.300 plantas de citrinos enviveiradas em 2004 das seguintes variedades: *Tangerineira Cleopatra*, *Citranceira Carrizo*, *Limão Rugoso*, *Citranceira Troyer*, *Rangpur Lime*, *Citrus Volkamerana*, *Citromelos Swingle*. Foi igualmente efectuada a extracção de 2.610 gramas de sementes dos porta-enxertos de citrinos, sendo que uma parte foi vendida aos agricultores, outra foi conservada e ainda outra enviveirada, para ser enxertada em 2006, no qual obtiveram 3.398 plantas das seguintes variedades: *Tangerineira Clementine*, *Citranceira Carrizo*, *Limão Rugoso*, *Citranceira Troyer*, *Rangpur Lime*, *Citrus Volkamerana*, *Citromelos Swingle*.

15.2.1.2 Mangueira

Em 2003, foram enviveirados cerca de 7.700 porta-enxertos em crescimento (2.000 porta-enxertos Serra-Leoa e 5.692 porta-enxertos de Mango di Terra). Uma parte destes porta-enxertos, cerca de 370, foram enxertados nesse mesmo ano para fomento, utilizando as seguintes cultivares: *Zill*, *Irwin*, *Keit*, *Earlygold*, *Smith*, *Haden*, *Kent*, *Eldon*, *Papaia*, *Bodian*, *Celin* e *Ruby*.

No ano 2004, procedeu-se a enxertias de 337 destes porta-enxertos para fomento, utilizando os cultivares *Kent*, *Springfield*, *Eldon Fernandinha*, *Pimentel* e *Colaço*, os quais gozam de boa aceitação no mercado local.

Ao longo de 2005, procedeu-se a enxertias de 9.695 porta-enxertos enviveiradas em 2004 para fomento e recuperação de pomar de germoplasma perdido durante a queimada, das seguintes variedades: *Kent*, *Springfield*, *Eldon*, *Fernandinha*, *Pimentel*, *Colaço*, *Zill*, *Irwin*, *Keit*, *Earlygold*, *Smith*, *Haden*, *Papaia*, *Bodian*, *Celin*, *Ruby*. Dispõe-se também de cerca de 1.580 porta-enxertos de mangueiras de Serra Leoa em crescimento, para a utilização na próxima época de enxertia.

15.2.1.3 *Cajueiro*

Em 2004 procedeu-se à sementeira de 2.000 porta-enxertos de cajueiro, com semente obtida da Agribissau – Companhia Agrícola da Guiné-Bissau, S.A.R.L., a maior empresa agro-industrial do país. No entanto, não foram obtidas boas percentagens de germinação com essa semente, uma vez que não foi possível efectuar a enxertia das plantas, por falta de transporte que impossibilitou a deslocação dos Técnicos à Agribissau para recolha dos garfos.

15.2.1.4 *Coleira*

A coleira é uma das espécies introduzidas pela primeira vez no Centro. Em 2004, foi realizada a enxertia da coleira, tendo sido efectuadas 36 enxertias sobre “*mandjandja*” (*cola cordifolia*), no qual foram obtidos 9 vingamentos, o que corresponde a uma taxa de sucesso de 25%. Existem referências de que este porta enxerto permita levar a cultura da coleira até a zonas onde as condições ecológicas já não são favoráveis, particularmente nas zonas com época seca prolongada. Adicionalmente, foram efectuadas enxertias de 25 garfos (ramos destacados em placa lateral) sobre “Cola malgós” (*Carapa procera*), a qual não obteve qualquer vingamento. Refira-se que, com este cultivar, experimentaram-se três tipos de enxertia: ramo destacado em placa lateral, fenda cheia e gomo destacado em escudo, sendo o maior numero de pegamento obtido no método de fenda cheia.

15.2.1.5 *Fruteiras Silvestres*

A introdução de germoplasmas das espécies silvestres é uma das inovações deste período, tendo sido efectuada a instalação duma colecção de 9 espécies da flora espontânea, Mambode (*Detarium senegalense*), Pau Veludo (*Dialum guineense*), Mandiple (*Spondias mombin*), Cola malgós (*Carapa procera*), *Mandjamdja* (*Cola cordifolia*), *Forroba* (*Parkia biglobosa*), Fole elefante (*Landolphia owariensis*) e Fole badjuda (*Landolphia heudeloiri*), susceptíveis de valorização económica, nos aspectos alimentar e medicinal.

Foi igualmente efectuado o enviveramento de 30 estacas lenhosas de *Malagueta preto* (*Xilopia aethiopia*), não se tendo obtido qualquer pegamento.

15.2.2 **Fruticultura**

15.2.2.1 *Citricos*

Em 2005, continuou o trabalho de manutenção e caracterização das cultivares de citrinos existentes no Centro, na base nos parâmetros de fruto e folha, tendo havido também lugar à observação de parâmetros fenológicos, tais como a produtividade e a sazonalidade da produção. É previsto que este trabalho seja alargado progressivamente às outras cultivares que o Centro possui. Foi ainda realizada a instalação da nova colecção de porta enxertos de citrinos, numa superfície de 0,5 ha.

15.2.2.2 *Mangueira*

Para além de manutenção de pomares existentes (13,3 ha), foram instaladas novos pomares de germoplasma de plantas melhoradas, numa superfície de 1,5 ha e de porta enxertos com variedades locais, *Serra Leoa* e *Mango di Terra* (6.000 m²).

15.2.2.3 *Goiabeiras*

Foi efectuado o trabalho de manutenção de pomar de colecção de germoplasma desta cultura.

15.2.2.4 *Cajueiro*

Em 2004, foi iniciado o registo de produção do ensaio de compasso, instalado em 1997, numa superfície de 6,2 ha, comparando as produções de diferentes espaçamentos estabelecidos durante os próximos 3 anos consecutivos, que permitirá, não obstante a não existência de repetições deste ensaio, as primeiras conclusões do espaçamento mais ideal para cajueiro no contexto edafo-climático Guineense. Também o campo de colecção de germoplasma de descendentes de anões precoces de cajueiro, instalado na campanha agrícola 2000/2001, já entrou em produção. Atente-se, no entanto, que parte de plantas morreram por inundação causada pelas chuvas, constatando-se que não está a ser efectuado trabalho de seguimento e estudos de caracterização e de registos de produção, que seria importante para divulgação no meio camponês.

15.2.2.5 *Abacateiro*

Foi efectuado o trabalho de manutenção de pomar de colecção de germoplasma desta cultura e abertura de novo sistema de rega.

15.2.2.6 *Bananeira*

Foi realizado o viveiro de variedade Williams, com 280 plantas.

15.2.2.7 *Coleira*

Fez-se a instalação de um campo de colecção de germoplasma de *Cola nitida* enxertada em *Carapa procera* e *Cola cordifolia*, numa superfície de 512 m².

15.2.2.8 *Maracujá*

O Centro recuperou a colecção de germoplasma de maracujá.

15.2.2.9 *Evolução da Superfície ocupada até 2005*

A evolução da superfície ocupada é sumariada pelo seguinte quadro (dados do INPA):

ESPÉCIES	SUPERFÍCIE OCUPADA				
	ATÉ 2000	2001 – 2005			
	TOTAL (ha)	Áreas de Ensaio	Áreas de Viveiro	Áreas de Colecção de Germoplasma	TOTAL (ha)
Mangueiras	7,000	2,100	-	13,300	15,400
Cítrinos	2,500	1,600	-	1,100	2,700
Cajueiros	-	0,900	-	6,200	7,100
Abacateiros	6,200	-	-	0,700	0,700
Goiabeiras	2,800	-	-	2,500	2,500
Bananeiras	3,800	-	0,030	-	0,030
Acerola	0,400	-	-	0,400	0,400
Ananazeiras	0,500	-	-	-	-
Maracujazeiros	0,900	-	-	-	-
Coleira	-	-	-	0,512	0,512
Frutos Silvestres	-	-	-	0,230	0,230
TOTAL	24,100	4,600	0,03	24,942	29,572

Segundo a informação prestada pelo INPA, as variações observadas explicam-se como segue:

- A superfície de bananeiras e maracujá diminuiu, uma vez que as colecções de germoplasma existentes foram atacadas por doenças que não foi possível tratar, que obrigaram à sua remoção total. O CORAF ofereceu 3.500 vitro-plantas de bananeiras ao Centro, as quais foram por lapso enviadas para a Guiné-Konakry. O INPA efectuou entretanto novo pedido ao CORAF, no mesmo sentido.
- A superfície de ananazeiro desapareceu, uma vez não foi efectuado trabalho de regeneração de germoplasma deste cultivar, por decisão dos técnicos responsáveis desta unidade.
- A superfície de Abacate diminuiu, devido ao facto de ter sido atacado por doença que os técnicos desconheciam como tratar e constituir-se numa cultura demasiado exigente face aos conhecimentos técnicos residentes no Centro.

- A superfície de mangueira cresceu, motivada pelo facto de se tratar duma cultura económica e socialmente estratégica para a Guiné-Bissau, tendo sido introduzidas 16 novas cultivares vindas do Centro de Djibelor, no Senegal, tendo sido instalados novos campos de colecção e demonstração destas cultivares. A mangueira é a espécie com maior de número de cultivares no Centro (foram introduzidas 65 cultivares até 2000 e 16 cultivares após), mas constata-se a necessidade de proceder à sua identificação, caracterização e ordenamento.
- A superfície de citrinos permaneceu estável, uma vez que não foram introduzidas novas cultivares, apenas tendo sido efectuada a renovação da colecção de porta-enxertos e garfos.

15.2.3 Horticultura

A Horticultura apresentou menor índice de desenvolvimento que a Fruticultura, essencialmente por se deparar, segundo os técnicos afectos a esta unidade, com um solo demasiadamente ácido, o qual não favorece esta actividade.

Assim, torna-se necessário efectuar uma análise integral dos solos para confirmar esta asserção. Ainda que tal seja uma realidade, pode-se fazer calagem (correção de acidez do solo), ou podem desenvolver-se actividades de horticultura nos arredores do Centro (com mulheres horticultoras nas tabancas limítrofes).

A Unidade de Horticultura desenvolveu as seguintes actividades:

- Enviveiramento das sementes hortícolas das cultivares *quiabo*, *baguitche*, *djagatu* e *melancia*, para a instalação de ensaios e testes de germoplama;
- Preparação do campo com adubação de fundo e armação de terreno onde foram instaladas as cultivares enviveiradas para ensaios de comportamento;
- Trabalho de seguimento e registos de dados de produção das cultivares em causa;
- Encontra-se em fase avançada a preparação do protocolo de ensaio de *repolho*, *pimento* e *tomate* para a época das chuvas; e,
- Encontra-se igualmente em preparação o manual de formação para a Horticultura.

Adicionalmente, refira-se que o Centro recebeu sementes hortícolas doadas pela Cooperação Portuguesa ao MADR, as quais foram distribuídas às Associações de mulheres horticultoras de tabancas circundantes. Foi efectuada o acompanhamento de algumas tabancas que receberam sementes hortícolas, o que permitiu efectuar a comparação de comportamento de solos das diferentes tabancas, relativamente ao rendimento e aspectos fisiológicos de cada cultivar e também a aspectos filotécnicos. Não foi possível seguir todas as horticultoras que beneficiaram de sementes, devido à limitação de meios de transporte.

Foram distribuídas sementes de *Cenoura*, *Feijão*, *Quiabo*, *Djagatú*, *Baguitche*, *Cebola*, *Alface*, *Tomate*, *Repolho*, *Pimento* e *Beringela*.

Foram desenvolvidos contactos com a generalidade das Associações de mulheres, nas tabancas onde se efectuou a distribuição de sementes. Para além do seguimento das actividades de hortícolas, foram efectuadas as negociações do micro-crédito, tendo sido concedidos empréstimos a 6 Associações, beneficiando directamente 172 horticultoras e representando um valor global de 860.000 CFA. Segundo informações recebidas, duas Associações já reembolsaram na totalidade os seus créditos.

Constatou-se que as taxas de aproveitamento das sementes hortícolas distribuídas são muito baixas, mesmo nas culturas onde a tecnologia agrícola é melhor dominada, caso concreto da *Cebola*, no qual a percentagem de perdas foi de 56. Este facto deve-se principalmente a duas razões: 1) falta de teste de germinação das sementes antes de serem distribuídas; 2) Conservação de sementes mais do que um ano nas condições de humidade e temperaturas elevadas, o que fez com que as mesmas vissem diminuída a sua faculdade germinativa.

Foram realizadas testes de germoplasmas de *Melão* e de *Melancia*, na campanha de época seca de 2004. As cultivares de *melão* apresentaram um bom desenvolvimento vegetativo, boa floração e vingamento de frutos, mas devido aos ataques de mosca de fruta e *Aulacophora africana*, os frutos não concluíram a maturação, evidenciando que estes cultivares são sensíveis a essas doenças. Nas cultivares de *Melancia*, as perdas não foram tão acentuadas, tendo sido obtida uma produção de 7,33 t/ha, realizando uma única colheita, antes da época das chuvas.

O controle das infestantes constitui, em ambos os cultivares, uma tarefa exigente em termos de mão-de-obra. Futuramente, deverá ser privilegiada a instalação precoce (após o fim das chuvas no mês de Novembro) das cultivares, para evitar o efeito negativo das infestantes, uma vez que as horticultoras não têm, em regra geral, acesso as herbicidas, quer devido ao seu elevado custo, quer pela escassez do mesmo no mercado local.

O ataque de doenças e pragas é um dos factores mais limitativos ao desenvolvimento das actividades hortícolas, tanto no meio camponês, como nas actividades de pesquisa e experimentação. Este factor é muitas vezes associado a acidez do solo, falta de água em quantidade e qualidade, sendo que, no meio camponês, agrava-se ainda com a falta de vedação para protecção de animais, falta de enquadramento técnico das horticultoras, falta de sementes de boa qualidade atempadamente disponibilizadas e dificuldade de comercialização, transformação e conservação.

Na tentativa de encontrar solução para o problema de ataque de doenças e pragas, foi realizado um ensaio para testar a eficácia de diversos insecticidas naturais no combate ao *Nisotra palida* em *Baguitche*. Esta praga é causadora de grandes prejuízos na cultura de *Baguitche*, quer pela diminuição da área foliar, que pode ultrapassar 50%, quer pela consequente desvalorização comercial. Nos controlos efectuados após a realização tratamentos com diversos insecticidas naturais, com a cadência de uma semana entre tratamentos, observou-se nos talhões correspondentes ao tratamento com tabaco alguns insectos mortos e outros imobilizados. Nos restantes tratamentos, observou-se algum efeito repulsivo mas de baixa intensidade. No entanto, da análise dos resultados das contagens dos insectos e da produção não se distingue nenhum tratamento com efeito significativo, face ao tratamento testemunha, onde não se aplicou qualquer insecticida natural. Revela-se necessário encorajar este tipo de pesquisa e experimentação, porque é uma técnica economicamente mais adaptada aos agricultores Guineenses.

16 Formação

16.1 Principais constatações

A componente de formação, enquanto componente nova nesta fase do Projecto, iniciou-se apenas de forma parcial, uma vez que foi dada prioridade ao reapetrechamento dos meios do Centro e à reorganização interna, o que não parece questionável naquele momento do Projecto.

Adicionalmente, como limitação de base a esta área do Projecto, constatou-se a extrema dificuldade em encontrar para o Centro um responsável pela Unidade de Formação, facto que é normalmente atribuído à fraca atractividade exercida pela localização geográfica e condições de vida do Centro de Coli. Refira-se que foram enviados esforços neste sentido, tanto do Projecto como do INPA, tendo inclusive sido lançados dois concursos públicos para ocupação daquela vaga.

No entanto, constata-se que houve a preocupação da parte do NG de, apesar das limitações, marcar o início da formação como actividade decisiva para a prossecução dos objectivos do Centro e do Projecto. Assim, logo após a recuperação e adaptação de instalações, decorreu a que foi considerada por muitos como uma formação emblemática do papel do Centro, a formação e certificação de viveiristas de vários pontos do país.

Foram igualmente realizadas um conjunto de formações diversificadas, em articulação e a pedido de outros projectos ou organizações, como pode ser verificado nos resultados, como sejam formações para a escola da ADPP, formações para Antigos Combatentes, no quadro do projecto do PDRRI e em articulação com uma ONG guineense, entre outras, como sejam visitas de estudo ao Centro.

A formação dos Técnicos do Centro foi iniciada sobretudo numa perspectiva de “*on-the-job training*”, não formalizada, tendo incidido sobre áreas diversificadas, desde as áreas técnicas agrícolas a áreas de apoio funcional, como por exemplo a informática.

Começou a ser trabalhada também a perspectiva de estabelecimento de programas de intercâmbio de experiências entre o Centro e outros centros, em especial na Sub-Região, iniciada com a realização de algumas visitas, tanto a centros no Senegal como na República da Guiné, com a dupla perspectiva documentada nos relatórios, de integração regional ao nível das complementaridades na pesquisa e na produção de germoplasma e também na formação de pessoal técnico através do intercâmbio de actividades especializadas.

O Centro iniciou o trabalho de constituição duma Bolsa de Formadores, tendo referenciado um conjunto de algumas dezenas de técnicos nacionais com competências em diversos domínios importantes para a prossecução das actividades de formação. Após essa identificação de capacidades, era prevista a realização de algumas missões de assistência técnica no domínio de Formação de Formadores, as quais acabariam por ser suspensas em função da decisão de suspensão da assistência técnica e investimentos.

16.2 Resultados observados

As actividades planeadas para 2002 foram integralmente realizadas, nomeadamente com a realização de 4 estágios para estudantes da UTAD e do ISA e de um estágio de formação profissional para 8 alunos do curso de agricultura da Escola Vocacional da ADPP (ONG local).

Em 2003, foram efectuadas as já anteriormente planeadas visitas de estudo ao Centro de Foulaya, Djibelor e ISRA (Senegal). Bem como realizado o estágio de duas alunas Guineenses no Centro Agrymet (Níger) e de dois estudantes do ISA no Centro do Quebo.

Foram ainda empreendidas acções de formação interna em operação de máquinas agrícolas e dois estágios de formação profissional para 18 alunos do curso de agricultura da Escola Vocacional da ADPP.

Foi efectuada uma visita de estudo de três técnicos Guineenses a Portugal, bem como de 14 ex-combatentes ao Centro. Finalmente, no final do ano, foi organizado o já referido Seminário sobre “Actividades hortofrutícolas viáveis”.

Ficaram por realizar 7 acções de formação interna e o mesmo número para agricultores, sendo que tal se terá devido, fundamentalmente, à falta de um responsável pela Unidade de Formação Profissional.

Entre 5 e 6 de Maio de 2004, foi realizada uma formação interna, aos 11 Técnicos do Centro, nos domínios da enxertia e condução de viveiro. Foram ainda realizados dois cursos de formação a ex-combatentes, no domínio da fruticultura, enquadrados pelas ONG nacionais, no quadro do PDRRI, tendo o primeiro curso sido realizado entre 17 e 21 de Maio de 2004, no qual participaram 9 pessoas e o segundo entre 14 e 18 de Junho do mesmo ano, onde tomaram parte 12 pessoas. Estes dois cursos decorreram nas instalações do Centro.

Entre os dias 31 de Maio a 4 de Junho de 2004, viveiristas vindos de diversas regiões da Guiné-Bissau, receberam formação no domínio da enxertia e condução de viveiro e receberam, cada um, 12 colecções de material vegetal de referência de citrinos e mangueiras.

Em conformidade com o plano de formação previsto para 2004, deveriam ainda ter sido realizadas as seguintes acções:

- Realização de uma acção de formação pedagógica de formadores;
- Uma formação em instalação e condução de pomares (em fins de Julho, início de Agosto);
- Três acções de formação em fitossanidade das culturas hortícolas;
- Formação em métodos e técnicas para produção de sementes hortícolas pelos agricultores;
- Uma acção de formação em delineamento de ensaios e análise de resultados;
- Dois estágios de formação profissional em horticultura, fruticultura e viveiros para estudantes do curso de Agricultura da escola Vocacional ADPP;

- Realização de quatro estágios de alunos portugueses ou guineenses das áreas de agronomia ou agricultura, nos seguintes temas:
 - Introdução de germoplasma de Cajú a partir do campo de descendências da responsabilidade da Eng. Ana Bessa (Agribissau) e caracterização do material ali existente – Fevereiro a Março (enxertia por borbulha e colheita);
 - Três temas a definir.
- Realização dum Seminário de discussão e consensualização sobre actividades viáveis na produção e transformação horto-frutícola;
- Realização de um dia aberto; e,
- Realização de três visitas de estudo e/ou acções de formação profissional no estrangeiro.

Face aos desenvolvimentos conhecidos pelo Projecto em 2004, estas acções não seriam realizadas. Refira-se que idêntica situação sucedeu no que se refere às 8 acções de assistência técnica de curta duração que eram previstas ocorrer durante o ano.

17 Vulgarização

17.1 Principais constatações

Uma das principais críticas tecidas pelos interlocutores da Avaliação ao Projecto é a quase ausência de capacidade de vulgarização de resultados ao longo de todas as fases da vida do Projecto.

Também nesta vertente, esta constatação deverá ser objecto de contextualização adequada no que se refere à fase em avaliação. Antes de mais, no decurso dos primeiros dois anos de Projecto, o NG concentrou os esforços na recuperação da capacidade operacional do Centro, assumindo relevância prioritária a construção, aquisição e recuperação de infra-estruturas e equipamentos e a recomposição da Equipa Técnica, bem como a recuperação das colecções de germoplasma destruídas pelo incêndio de 1999 e introdução de novas.

Adicionalmente, importa referir que o Centro não dispõe de uma estrutura própria de divulgação e seguimento, nem essa será, também, a sua vocação prioritária, apesar de se encontrar prevista no organograma funcional a existência de uma Unidade dedicada a este aspecto.

Com efeito, conforme consta da Ficha de Projecto, a vulgarização de resultados seria uma área cometida à DNSVA do MADR, a qual tem vindo a revelar limitações significativas, fruto das fraquezas institucionais do Ministério.

Assim, a capacidade de vulgarização dos diversos tipos de resultados ficou automaticamente limitada, pelo menos durante esta fase inicial do Projecto, que decorreu entre Março de 2002 e Março/Abril de 2004.

17.2 Resultados observados

Apesar dos constrangimentos constatados, o Projecto e o Centro efectuaram algumas abordagens a outras organizações, procurando a identificação de parcerias neste domínio, nomeadamente a algumas ONG e a outros projectos, no Norte e no Leste do país.

Por outro lado, a formação de viveiristas certificados foi concebida como permitindo a disseminação de resultados e de acréscimo dos impactos ao nível nacional. A KPMG teve oportunidade de visitar dois viveiristas formados e certificados pelo Centro, um no Sul, em Guiledge e outro no Norte, em Ingoré, a quem foram, no final da formação, disponibilizadas um conjunto de plantas, para a constituição dos seus próprios viveiros. Ambos se constituíram já como referências para o abastecimento de plantas de qualidade nas respectivas zonas e também demonstraram possuir disponibilidade e potencial como pontos focais para o Centro e o Projecto em relação a futuras iniciativas ou necessidades.

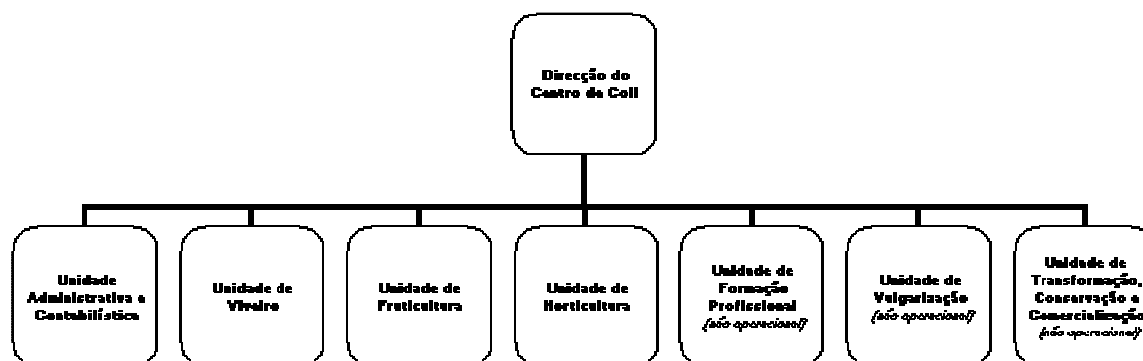
Refira-se ainda que existe a expectativa de recuperação dos outros Centros do INPA (Contuboel, Caboxanque e Bissorã) de forma que eles possam eventualmente constituir-se também como pontos focais para a disseminação dos resultados da pesquisa e para o acompanhamento.

Finalmente, deverá ser salientado que o Plano de Actividades para 2004 previa diversas acções de divulgação de material vegetal que não chegaram a realizar-se, face ao desenvolvimento do Projecto, nomeadamente:

- Apoio à instalação de 10 pequenas colecções regionais de citrinos e mangueira;
 - 3 na Zona Norte – área de intervenção da AD;
 - 3 na Zona do Biombo, sector de Safim;
 - 4 no sector de Empada e zona das lagoas da Cufada (em parceria com Direcção Regional de Florestas de Quinara);
- Produção de fichas técnicas para 3 culturas fruteiras de maior importância (mangueira, citrinos e banana);
- Produção de fichas técnicas para 3 culturas hortícolas de maior importância (tomate, cebola e alface); e,
- Disponibilização aos produtores do sector familiar e moderno (ponteiros), a preços de fomento, de cerca de 2000 plantas enxertadas de citrinos, 1000 plantas enxertadas de mangueira e 500 de outras espécies.

18 Modelo de gestão

O organigrama funcional do Centro de Coli é como segue:



O Projecto deveria apoiar-se nesta estrutura, de forma a cumprir com os seus objectivos

No que se refere ao modelo de gestão corrente, assente num núcleo de gestão que incluía Director do Centro e Director do Projecto, por vezes surge referenciado como propiciador de situações pouco claras e geradoras de insatisfação, em particular no que concerne à separação/sobreposição de funções entre os dois Directores.

Com efeito, pela documentação consultada constata-se não existirem documentos de descrição de funções claros e que, na prática passada, têm sido cometidas ao Director de projecto competências em domínios como os da gestão financeira e até de pessoal.

Esta é aliás genericamente considerada por alguns dos entrevistados da parte Guineense como uma situação atípica, referindo a título exemplificativo a prática doutros países, em que o Técnico Expatriado assume as funções de Conselheiro Técnico ou Assistente (a documentação a que tivemos acesso relativamente a missões realizadas na sub-região comprovam esta asserção).

No plano da CP, a sua existência é genericamente considerada como um aspecto positivo, uma vez que permite o estabelecimento de um modelo de discussão e tomada de decisões participativo. É ainda referida como uma espécie de retaguarda institucional e de relacionamento com as autoridades.

No entanto, alguns interlocutores da parte Guineense referiram que foram colocadas à discussão na CP questões que eram consideradas relevantes, que a parte portuguesa da CP não terá acolhido com igual perspectiva, o que se reflectiu na decisão tomada ou na não operacionalização da mesma. Os exemplos recorrentemente referidos referem-se a questões relacionadas com condições de vida, trabalho e formação para o pessoal Guineense afecto ao Projecto.

As questões colocadas tanto relativamente ao funcionamento do NG e funções dos seus membros como ao funcionamento da CP traduzem uma clara insatisfação dos interlocutores Guineenses contactados, relativamente ao que consideram ser um claro desequilíbrio de poderes, que afectará todos os níveis da relação Luso-Guineense no quadro deste projecto e com consequências ao nível da sua eficiência.

Quanto ao funcionamento do Centro, alguns interlocutores, todos da parte Portuguesa, referem a necessidade de estabelecimento de regras de funcionamento que, de alguma forma, promovessem a disciplina da equipa técnica do Centro. O Projecto mantém um regulamento próprio, previsto no Protocolo de Execução e distinto do Regulamento dos Centros de Pesquisa do INPA, aprovado na década de 90 para todos os Centros, na sequência da aprovação dos estatutos deste Instituto em 1993.

Refira-se que um conjunto de questões relacionadas com os equilíbrios de competências, responsabilidades e direitos é frequentemente colocado, a todos os níveis, pelos interlocutores Guineenses, denotando uma insatisfação genérica com o modelo actual e/ou na forma como ele vem sendo praticado.

19 Relacionamento institucional

Na área do relacionamento institucional entre as partes Portuguesa e Guineense existe, claramente, uma divergência de posições entre as mesmas, sendo reconhecido por ambas que este é um dos aspectos do Projecto que necessita de reforço e regulamentação.

A parte Portuguesa refere-se às fragilidades institucionais e de recursos tanto do INPA como do MADR como um constrangimento ao estabelecimento de uma relação institucional adequada. É também referida uma atitude designada como de auto-desresponsabilização da parte Guineense, que não teria assumido as suas responsabilidades e competências no âmbito do Projecto.

Pelo que foi possível constatar, subsistem deficiências ao nível da comunicação entre as partes Portuguesa e Guineense, em termos institucionais.

O INPA, instituição Guineense signatária do Protocolo Luso-Guineense para o Projecto e proprietária do Centro, refere não ter sido envolvido nem informado das decisões tomadas por IPAD e GPPAA, nomeadamente quanto à avaliação do projecto e quanto à decisão da suspensão de investimento e da assistência técnica no início de 2004. Refere igualmente os factos de não ter sido consultado na selecção do novo Director de Projecto e sobre os TdR da presente Avaliação.

Constata-se também que algumas decisões da CP foram ultrapassadas, sem consulta prévia, por decisões do IPAD e do GPPAA, já que aquela discutiu e aprovou o Plano de Actividades para 2004, em reunião de Dezembro de 2003, sendo que três meses depois é colocada perante decisões e factos consumados que afectaram o normal prosseguimento das actividades do projecto.

O papel da Embaixada de Portugal foi referido como acompanhando o Projecto à distância e de forma esporádica. Fomos no entanto informados pela mesma de que terá dela partido a iniciativa de solicitar, directamente ao IPAD, a avaliação do Projecto (em Outubro de 2003), em função da sua própria percepção de que o Projecto se encontraria numa fase de impasse.

20 Recursos do Projecto

20.1 Recursos humanos

Alguns interlocutores são da opinião que os meios humanos disponibilizados ao Projecto são insuficientes, considerando que a existência de um único técnico expatriado propicia uma tendência para a dispersão em aspectos de gestão corrente, descuidando os aspectos operacionais e técnicos de execução do Projecto.

O perfil técnico e humano do elemento a seleccionar para a função que vem sendo designada como de Director de Projecto é recorrentemente mencionado como um factor fundamental para o bom andamento do mesmo.

Ao nível da Equipa Técnica do Centro, fundamental para a execução do Projecto, têm-se constatado dificuldades significativas na composição de uma equipa sólida e estável. Neste campo, é inegável a falta de atractividade do Quebo, cabendo ainda referir a política de rotação de quadros praticada pelo INPA.

A Equipa do Centro, nesta data, apresenta a seguinte composição:

NOME	CATEGORIA
João Aruth	Engenheiro Agrónomo – Director do Centro
José da Silva	Engenheiro Técnico Agrário – Responsável pela Unidade de Horticultura
Paulo Nacoy	Engenheiro Técnico Agrário – Responsável pela Unidade de Fruticultura
Rui Janoquer Có	Engenheiro Técnico Agrário – Responsável pela Unidade de Viveiro
João Carfa	Administrador – Responsável pela Unidade Administrativa e Contabilística
Albino Pereira	Engenheiro Técnico Agrário
Lassana Sanhá	Capataz Agrícola
Corka Mancal	Operador de Máquina
Jorge Morato	Tractorista
Alfa Baldé	Condutor
Benjamim Bissao	Electricista
Amélia da Silva	Servente
Biaia Na Sua	Armazenista
Bissorâ Indafá	Indiferenciado
Luísa Marques Galdes	Cozinheira
Mamadú Sama	Indiferenciado
Mamadú Jam Djaló	Condutor
Mamadu Baldé	Condutor
Quemara Na Mada	Tractorista
Victor Martins	Tractorista

Fonte: Equipa Técnica do Centro de Coli

Durante a visita que fizemos ao Centro e nos contactos e reunião final com a Equipa Técnica do mesmo foram-nos transmitidas algumas preocupações quanto ao deficit de formação e uma vontade de maior especialização de competências. Todos os técnicos manifestaram um elevado nível de interesse e motivação pelo trabalho realizado, provavelmente extensível aos outros trabalhadores, já que nos foi possível comprovar uma adequada manutenção dos campos e de todos os locais de trabalho e ainda a realização de tarefas pesadas com recurso exclusivo a trabalho braçal, em virtude de avaria de equipamentos próprios.

20.2 Meios físicos

20.2.1 Infra-estruturas

No âmbito das infra-estruturas existe, desde os primórdios do Projecto, uma questão omnipresente: a ausência de instalações para habitação e para fins sociais para os técnicos no Centro, como factor de não atracção e isolamento do mesmo.

Alguns equipamentos que poderiam contribuir para a quebra do isolamento continuam indisponíveis, como por exemplo a televisão por satélite. Intrinsecamente ligado ao aspecto da atractividade, constata-se a escassez e desadequação dos meios de transporte alocados à Equipa Técnica. Para todos estes meios físicos existiam no orçamento do projecto meios financeiros que não chegaram a ser utilizados. A aquisição desses meios ou a construção de duas residências e uma zona social estavam em vias de concretização, quando a parte portuguesa decidiu suspender os investimentos, no início de 2004.

Com efeito, o Plano de actividades para 2004 previa os seguintes investimentos em termos de infra-estruturas:

- Construção de duas residências para técnicos em Coli;
- Construção de sala de convívio zona residencial;
- Continuar diligências para um rápido estabelecimento de comunicações no Centro;
- Instalação de sistema de energias alternativas (área social, administrativa e formação profissional);
- Construção de Casas de apoio às residências dos Directores, UFP e aos guardas da zona residencial; e,
- Adaptação de parte de uma sala a laboratório de entomologia – Protecção integrada.

Atendendo à suspensão dos investimentos, nenhum dos mesmos foi efectuado até à data. No entanto, deverá ser salientado que o Projecto alcançou resultados importantes na área das infra-estruturas, nomeadamente no que se refere à recuperação dos meios de fornecimento de água e electricidade e reabilitação e adaptação de infra-estruturas existentes, por forma a prover a sua conversão em edifícios para a Unidade de Formação Profissional (2002) e conclusão da requalificação dos viveiros, construção do hangar de máquinas e instalação do posto meteorológico e do sistema de protecção de descargas eléctricas (2003).

20.2.2 Equipamentos

No período em que o Projecto esteve plenamente activo, foi efectuado um considerável esforço de requalificação do equipamento operacional do Centro e necessário ao Projecto, nomeadamente com a aquisição de viaturas, equipamento administrativo e mobiliário e equipamento de refeitório, contribuindo para uma logística mais eficiente. Igualmente foi adquirida uma estação meteorológica automática e equipamento diverso para o Centro de Formação, em 2002. Já em 2003, seriam ainda adquiridos equipamentos e mobiliário para a área social e para o Centro de Formação.

Os equipamentos operacionais actualmente existentes no Centro são listados como segue:

Equipamento	Estado
Gerador/Residência	Operacional
Moto-bomba TS 2	Operacional
Moto-bomba HR 3	Operacional
Motocultivador	Avariado
Tractor – John Deere	Avariado
Tractor – Massey Ferguson	Avariado
Pá Carregadora Caterpillar	Avariado
Toyota Dyna - RGB 37 67 IT	Operacional
Toyota Hilux - RGB 37 68 IT	Operacional
Toyota Hilux - RGB 28 81 IT	Operacional
Volvo - RGB 03 07 AS	Avariado
Retro-Escavadora	Avariado
Posto Meteorológico	Não funcional

Fonte: Equipa Técnica do Centro de Coli

Genericamente, os equipamentos apresentam elevada antiguidade (refira-se o caso da viatura do Director do Centro, com mais de 15 anos) ou encontram-se avariados, o que condiciona de forma negativa os trabalhos de campo, impondo o recurso a trabalho braçal e com impacto ambiental negativo. A título exemplificativo, refira-se o entupimento de canais de rega e drenagem, por paralisação do equipamento, bem como a poluição do rio, com gasóleo deixado pela motobomba devido ao seu estado de velhice.

No que se refere ao Posto Meteorológico, esta estação automática é equipada com Udómetro (para a medição da pluviometria), Pyranómetro (medição da radiação fotossintética activa), sensores da humidade relativa e de temperatura do ar e ainda sensores para medir a temperatura à superfície e a diferentes profundidade do solo. Este equipamento permitiria obter informações edafo-climáticas e de comportamento fisiológico das plantas, informações importantes para qualquer centro de experimentação agrícola. No entanto, o mesmo não se encontra operacional, face à ausência de equipamento de recolha e tratamento dos dados, nomeadamente cabo de ligação e computador portátil, o qual, embora adquirido em 2004, segundo informação obtida, não haviam ainda sido entregues no Centro, à data da visita da Equipa de Avaliação (Junho de 2005).

Por outro lado, devido à limitação do Centro ao funcionamento corrente, sobrevieram limitações no acesso a factores de produção tais como adubos, correctores de acidez do solo, produtos fitosanitários, o que limita significativamente o trabalho de pesquisa e experimentação.

O investimento em equipamento previsto para 2004, o qual não se chegou a realizar, era como segue:

- Aquisição de um pulverizador de alto-volume;
- Aquisição de dois pulverizadores de dorso; e,
- Aquisição de lupa binocular e outro equipamento para o laboratório de entomologia.

20.3 Recursos financeiros

A gestão financeira e os registos contabilísticos da execução financeira local do Projecto foram assegurados pelo Director de Projecto, uma vez que não terá existido responsável pela administração e finanças no Centro, situação entretanto já ultrapassada. O GPPAA assegurou a compilação dessa informação com a relativa à execução financeira em Portugal.

Saliente-se que as contribuições financeiras da parte Guineense não estão contabilizadas na documentação consultada.

A partir dos diversos registos mantidos, foi possível construir o seguinte quadro síntese, relativo à informação financeira existente até Maio de 2005 (apenas relativa à execução financeira da contribuição Portuguesa):

	2001 e 2002			2003			2004			2005			Total acumulado		
	GB	PT	Total	GB	PT	Total	GB	PT	Total	GB	PT	Total	GB	PT	Total
Investimentos	43.314	90.017	133.331	17.117	16.059	33.176	2.086	-	2.086	-	-	-	62.517	106.076	168.593
Formação profissional e estágios	-	2.998	2.998	3.267	17.743	21.010	-	-	-	-	-	-	3.267	20.741	24.008
Produção de material vegetal	20.011	3.478	23.489	5.493	1.778	7.271	3.610	565	4.175	1.329	-	1.329	30.443	5.821	36.264
Intervenção pós-colheita	-	-	-	5.646	-	5.646	10	-	10	-	-	-	5.656	-	5.656
Divulgação de material selecionado	-	-	-	1.397	-	1.397	2.594	-	2.594	-	-	-	3.991	-	3.991
Funcionamento, acompanhamento, programação e avaliação	62.429	89.994	152.423	60.730	81.770	142.500	66.571	15.835	82.406	22.224	5.685	27.909	211.954	193.284	405.238
	125.754	186.487	312.241	93.650	117.350	211.000	74.871	16.400	91.271	23.553	5.685	29.238	317.828	325.922	643.750
% total de despesas	40%	60%		44%	56%		82%	18%		81%	19%		49%	51%	
Orçamento anual			230.267			257.297			246.796			229.310			963.670
% Execução orçamental - anual			136%			82%			37%			13%			67%
% Execução orçamental - acumulada			136%			107%			84%			67%			67%
Receitas próprias			213			6.565			8.681			-			15.459

Conforme se observa, a execução orçamental, até 2003, foi quase total, o que poderá atribuir-se a ter essa sido uma fase de investimentos significativos, necessários ao arranque do Projecto. A partir de 2004, constata-se os efeitos da suspensão dos investimentos e assistência técnica.

Foi-nos referido por vários interlocutores que os meios financeiros disponibilizados são considerados como tendo sido os adequados, face à capacidade de implementação evidenciada pelo Projecto na fase de recuperação dos níveis de operacionalidade.

No entanto, foi referida recorrentemente, como óbice ao normal fluir das operações, uma libertação de fundos por vezes errática, eventualmente propiciada pelo esquema de co-financiamento da parte Portuguesa, uma vez que os fundos eram desbloqueados por duas entidades distintas, o IPAD e o GPPAA, tal como anteriormente referido.

Já no que se refere à parte Guineense, foi repetidamente salientada pela mesma a sua não participação nas decisões de carácter financeiro, nem no seguimento regular e global da execução financeira do Projecto.

No âmbito da capacidade de geração de receitas próprias, foi referido por alguns interlocutores que o Centro possui todas as condições materiais que permitam prover à sua auto-sustentabilidade financeira, nomeadamente mediante a introdução de uma lógica de geração de receitas através de aproveitamento comercial de parte considerável do terreno, o qual poderia ser utilizado para culturas de rendimento.

Em contrapartida, outros interlocutores forneceram a visão de que o terreno disponível deverá ser encarado como uma vantagem, uma vez que permite um esquema de pousios adequado e uma visão de longo prazo.

Os interlocutores ligados à parte técnica agrária desta fase do Projecto mencionaram, sempre, que o objectivo do Centro é preparar pessoas e gerar conhecimento, e não a obtenção da sustentabilidade financeira.

Finalmente, os interlocutores de carácter institucional foram unânimes em salientar que a pesquisa agrícola num país com o estágio de desenvolvimento como o da Guiné-Bissau, é uma actividade cometida ao Estado, que terá que procurar os meios financeiros para prover aos seus custos.

20.4 Recursos externos

20.4.1 Laboratório de Solos e Água

O Centro não tem acesso a este serviço importantíssimo para a pesquisa e experimentação agrícola, uma vez que o Laboratório Nacional de Solos e Água não funciona desde há muito tempo. O Centro de Coli, para colmatar em parte esta carência, adquiriu um aparelho de medição do PH do solo (Acidez do solo), o qual actualmente não funciona, por falta de pilhas e reagentes.

Segundo informações do INPA, estará a ser recuperado o Laboratório de Solos do Centro de Pesquisa de Contuboeil, o qual virá a ser efectuado no quadro de um projecto financiado pelo BAD. Outra alternativa será o Centro adquirir ele próprio equipamento de medição da acidez do solo e da água, bem como da salinidade da água de rega.

20.4.2 Laboratório de Protecção Vegetal

O Centro de Coli, não dispõe deste serviço, dependendo do Laboratório Nacional de Protecção Vegetal. A inexistência de competências locais especializadas neste domínio origina a dificuldade em responder adequadamente aos problemas fitossanitários que fruticultores Guineenses têm vindo a enfrentar, desencorajando a prática da fruticultura como uma actividade económica principal, por parte de pequenos agricultores.

No que se refere a laboratórios de Entomologia e Fitopatologia, o Centro pode recorrer aos laboratório do Centro de Contuboeil (o qual tem algumas limitações), Laboratório do Serviço Nacional de Protecção Vegetal do MADR (que também apresenta limitações significativas). Caso tais recursos não estejam disponíveis, a alternativa poderá passar pelos do ISRA, através do CORAF, ou ainda a laboratórios das instituições Portuguesas ligadas a esses domínio (ISA e outras).

20.4.3 Laboratório de Sementes

O Centro não dispõe de laboratório de sementes, recorrendo normalmente o Laboratório de Sementes do Centro de Contuboeil, o qual, há um ano atrás, se deparava com problemas de funcionamento, mas que, segundo as informações do INPA, já retomou o seu funcionamento normal.

21 Inserção local

Aspectos como o relacionamento directo com as autoridades tradicionais locais e com a população são repetidamente referidos, em especial pela parte Guineense, como constituindo aspectos problemáticos durante a fase em avaliação. O Centro foi, inclusive, apontado como um corpo estranho para a população. São referidas práticas tradicionais das populações (como a apanha de palha para a cobertura das habitações ou a utilização de caminho de acesso ao rio, por exemplo, cuja abertura foi anterior à existência do próprio Centro,) que terão sido restringidas nesta fase do Projecto, gerando insatisfação. São igualmente referidas algumas expectativas em relação à possibilidade de utilização de alguns recursos do Centro e do projecto que seriam práticas de fases anteriores e que terão passado a ser negadas.

Foi-nos adicionalmente referida a existência dum problema de natureza fundiária não resolvido e que a natureza da propriedade tradicional das terras do Centro o coloca numa situação delicada no relacionamento com as populações, tanto mais numa fase em que as populações não vêm quaisquer benefícios directos da sua existência. Foi-nos referido que os benefícios directos para as populações foram concebidos para a fase do desenvolvimento da pesquisa em horticultura, não tendo assim sido concebida nenhuma forma de relacionamento mais permanente, como por exemplo uma eventual participação de agricultores locais em situações do tipo “pesquisa camponesa”.

Parte IV

Análise dos Critérios de Avaliação em face das Constatações e Resultados do Projecto

Na análise que efectuamos nesta parte do Relatório, foram permanentemente tomados em consideração os critérios de avaliação que os TdR implicaram, a saber:

- **Relevância:** A Relevância (ou Pertinência) de um determinado projecto repousa essencialmente sobre a sua concepção. Refere-se à medida em que os objectivos correspondem efectivamente a problemas identificados e necessidades reais.
- **Eficácia:** A Eficácia refere-se a resultados concretos produzidos e a em que medida os mesmos se revelam úteis na prossecução dos objectivos do projecto, sendo vocacionada para os objectivos específicos e a utilização que os beneficiários fazem da consecução dos mesmos.
- **Eficiência:** A medição da Eficiência confunde-se com a medição da relação que se estabelece entre actividades, recursos e resultados, procurando aferir se a forma de realização encontrada foi a mais adequada, atendendo às circunstâncias.
- **Sustentabilidade:** Este critério visa a viabilidade futura, ou seja determinar em que medida os resultados produzidos são susceptíveis de perdurar em termos futuros, após o término formal da acção de cooperação.
- **Impacto:** O Impacto procura medir a forma em que se estabelece a ligação entre os resultados específicos e o objectivo global do projecto, procurando uma medida de efeito “macro”, sobre, não só os beneficiários, como também sobre as comunidades em geral.

Em função dos critérios acima enunciados, nos próximos pontos do Relatório, efectuaremos a avaliação das diversas áreas de intervenção e aspectos específicos do Projecto do CEFFHQ.

22 Relevância

Não é clara a participação da contra parte Guineense na concepção desta nova fase do projecto, sobretudo atendendo à importância de actualizar necessidades, recursos, estratégias, de forma a garantir uma correspondência correcta entre eles. A Ficha foi elaborada após alterações importantes ocorridas no país, face às fases anteriores do Projecto, em particular no que respeita a capacidades e recursos dos diversos intervenientes, à estrutura da produção e exportação frutícola e às consequências do conflito militar para as famílias rurais.

Um indicador importante é no entanto o facto de que, apesar do referido, praticamente todos os interlocutores da KPMG mantêm opinião positiva sobre a relevância do Projecto para o país, questionando mais aspectos de estratégia, em particular no relacionamento do Projecto com o exterior.

Por outro lado, as insuficiências que possam ter estado presentes no momento da elaboração ao nível da correcta identificação de problemas e necessidades terão sido colmatadas já no decurso do próprio projecto, demonstrando um nível de flexibilidade considerável. É o caso do papel desempenhado neste domínio pelo Seminário de Dezembro de 2003, e o seu contributo na promoção da participação de utilizadores/beneficiários na definição de prioridades para a pesquisa.

Adicionalmente, estudos entretanto realizados sobre o sector e sobre as prioridades para a pesquisa (ver documentação consultada) confirmam a orientação do projecto em termos do duplo objectivo de aumento do rendimento da horto-fruticultura e da melhoria da dieta alimentar, em termos de abordagem da lógica de fileira e em termos das áreas de enfoque que veio a definir, de que é exemplo o trabalho no domínio do cajú.

O trabalho entretanto realizado, na perspectiva da abertura do projecto aos seus utilizadores/beneficiários teve já efeitos positivos na garantia da relevância do projecto neste momento. Nos contactos realizados no decurso do trabalho de avaliação, com viveiristas formados no Centro, foi clara a importância por eles atribuída ao acesso a formação e plantas adequadas que o projecto lhes facilitou, bem como a importância que os viveiros que entretanto constituíram começam a ter para os meios onde estão inseridos.

Essa relevância é também comprovada pelas solicitações que o projecto tem vindo a receber de outras instituições e projectos, referidos noutros pontos deste relatório.

23 Eficácia

No campo da Eficácia, importa avaliar os resultados produzidos pelo Projecto face aos objectivos específicos, ou seja, resultados concretos e em que medida os mesmos se revelam úteis na prossecução dos objectivos.

Iniciamos a análise deste critério por referir que a inexistência de um cronograma detalhado das actividades a desenvolver limita significativamente a mensuração da Eficácia, uma vez que não permite, em detalhe, conhecer as actividades cumpridas face às planeadas na Ficha de Projecto.

Assim, será necessário socorrer-nos dos Planos Anuais de Actividades e Relatórios Anuais do Projecto, os quais permitem efectuar a ligação entre planeado e executado.

Neste âmbito, de forma sumariada, teremos, para o primeiro ano de execução (2002):

ÁREAS	REALIZADO	NÃO REALIZADO
Infra-estruturas	Recuperação dos meios de fornecimento de água e electricidade e reabilitação e adaptação de infra-estruturas existentes, por forma a prover a sua conversão em edifícios para a Unidade de Formação Profissional.	A reabilitação do viveiro foi iniciada mas não concluída, permaneciam por restabelecer os meios de contacto telefónico de e a partir do Centro, as infra-estruturas residenciais permaneciam ainda por reabilitar. Estes atrasos, imputados às normais dificuldades logísticas locais e à falta de meios financeiros suficientes, foram considerados como contribuindo para o isolamento do Centro e motivadores de atraso na produção de plantas.
Mobiliário e equipamentos	Aquisição de viaturas, equipamento administrativo e mobiliário e equipamento de refeitório, contribuindo para uma logística mais eficiente. Igualmente foi adquirida uma estação meteorológica automática e equipamento diverso para o Centro de Formação.	Apesar de adquirido em finais do ano, permanecia por entregar equipamento diverso para o Centro de Formação, face ao atraso na disponibilização dos meios financeiros totais, o que originou o atraso no arranque da componente formativa do Centro.
Reposição/instalação de colecções de fruteiras	Efectuado um diagnóstico de necessidades, foram instaladas em grande medida as colecções e iniciadas a preparação de terrenos para futuras adições às mesmas.	Apenas não foi instalado o jardim clonal de cajú, originando o atraso no início da avaliação do material e na divulgação.
Aquisição de material vegetal	Foram adquiridos, conforme planeado, diversos lotes de sementes de hortícolas, bem assim como material de propagação e plantas de fruteiras exóticas.	Apenas não foi efectuada a missão prevista ao Centro de Foulaya, na Guiné Conakri, o que atrasou o processo de reposição de material vegetal.
Instalação de campos de ensaio e de demonstração	Todas as actividades planeadas foram realizadas, nomeadamente ao nível de ensaios e testes no domínio da horticultura em época de chuva.	-
Formação Profissional	Também neste domínio as actividades planeadas foram integralmente realizadas, nomeadamente com a realização de 2 estágios para estudantes da UTAD e de um estágio de formação profissional para 8 alunos do curso de agricultura da Escola Vocacional da ADPP (ONG local).	-

Já para 2003, que se constitui no último ano de execução em pleno do Projecto, teremos a seguinte situação:

ÁREAS	REALIZADO	NÃO REALIZADO
Infra-estruturas	Conclusão da requalificação dos viveiros, construção do hangar de máquinas e instalação do posto meteorológico e do sistema de protecção de descargas eléctricas.	Melhoramentos da área residencial, instalação de comunicações e reformulação do sistema de rega.
Mobiliário e equipamentos	Recepção de equipamentos e mobiliário para a área social e para o Centro de Formação, adquirido em finais de 2002.	Reparação do tractor.
Reposição/instalação de colecções de fruteiras	Avanços ao nível da instalação de colecções de cajueiro, de uma colecção de mangueira e da preparação de plantas e terrenos para renovação do pomar de porta-enxertos de citrinos.	Instalação de um campo de porta-enxertos de mangueira, de uma colecção de cultivares de abacateiro e de bananeira, bem como de germoplasma de goiabeira.
Aquisição de material vegetal	Realizada a missão ao Centro de Foulaya, que havia sido planeada para 2002, aquisição de material de mangueira e de diversos lotes de sementes hortícolas.	Não realizada a aquisição de material vegetal de abacateiro, goiabeira, bananeira, ananaseiro e de cultivares anãs precoces de cajueiro.
Instalação de campos de ensaio e de demonstração	Plantas enxertadas de mangueira, citrinos e outros	-
Formação Profissional	Visitas de estudos ao Centro de Foulaya, Djibelor e ISRA (Senegal). Estágio de duas alunas Guineenses no Centro Agrymet (Níger) e de dois estudantes do ISA no Centro do Quebo. Acções de formação interna em operação de máquinas agrícolas. Dois estágios de formação profissional para 18 alunos do curso de agricultura da Escola Vocacional da ADPP. Visita de estudo de três técnicos Guineenses a Portugal, bem como de 14 ex-combatentes ao Centro. Finalmente, no final do ano, foi organizado o Seminário sobre "Actividades horto-frutícolas viáveis".	Ficaram por realizar 7 acções de formação interna e o mesmo número para agricultores, sendo que tal se terá devido, fundamentalmente, à falta de um responsável pela Unidade de Formação Profissional.

Em 2004, com a suspensão dos investimentos e assistência técnica, bem como subsequente apresentação da demissão por parte do Director do Projecto, os resultados alcançados foram obviamente limitados face ao planeado, sendo já referidos anteriormente, pelo que não nos voltaremos a deter neles.

A conclusão global que retiramos sobre os resultados alcançados aponta para que os mesmos, atendendo aos condicionalismos da mais diversa ordem com que o Projecto se deparou em 2002-2003, foram os possíveis. Com efeito, note-se que o Projecto efectuou um esforço considerável de recuperação da operacionalidade do Centro, nas suas diversas vertentes, nomeadamente ao nível de infra-estruturas, equipamentos, meios humanos e material vegetal.

Consideramos adicionalmente que, à data da tomada de decisão de suspensão dos investimentos e assistência técnica, o Projecto reunia as condições materiais para arrancar decisivamente face aos demais objectivos a que se propôs, pelo que não poderemos deixar de considerar que o Projecto foi eficaz na criação dessas condições.

24 Eficiência

A análise da eficiência num projecto que cumpre funções de bem público pressupõe alguma clarificação de conceitos e ângulos de abordagem diversos, como é feito, por exemplo, por Beynon, J. (ver caixa: “Financiamento da pesquisa agrícola”), que nos abtemos de repetir.

À luz desses conceitos, cremos que a eficiência do Projecto pode ser analisada a partir de alguns indicadores como sejam a adequação da pesquisa, da formação e das formas de divulgação às necessidades de cada uma dessas áreas de projecto, e as formas de promover essa adequação. Pode igualmente ser analisada pelos resultados obtidos em áreas transversais, como as da protecção e gestão de recursos e nas questões de género.

Nesta perspectiva, os maiores ganhos em termos de eficiência do Projecto, na fase em análise, residem na maior aproximação do mesmo às necessidades dos agricultores, em particular com as iniciativas desencadeadas nos últimos seis meses até à suspensão do investimento e assistência técnica. Essa aproximação verificou-se ao nível da inclusão dos agricultores na definição de prioridades e na criação de capacidade de resposta adequada às suas necessidades de formação.

Avaliamos positivamente a decisão inicial a esta fase do projecto de canalizar os diversos recursos (humanos e financeiros) para a recuperação das condições de operacionalidade do Centro e do Projecto. Cremos que foi uma gestão adequada dos recursos disponíveis e que veio a permitir a retomada integral das condições de operação num espaço de tempo relativamente curto, se atendermos a constrangimentos vários, incluindo as dificuldades agravadas de vias de comunicação pela queda da ponte de Bambadinca.

A um nível deficitário iremos encontrar as formas de garantir a divulgação dos resultados e o seguimento da sua aplicação. Com efeito, o Projecto não tinha sido concebido de forma a ter em conta a desestruturação da rede estatal de extensão, pelo que os resultados, independentemente da sua dimensão e natureza, dificilmente poderiam chegar aos agricultores. A procura de formas alternativas de vulgarização, começou no entanto a ser efectuada mas as formas encontradas (por exemplo através da formação de viveiristas) estavam muito aquém das necessidades no momento em que foram suspensos os investimentos. Trata-se dum sector vital para garantir a eficiência (e também a eficácia) do Projecto e que terá que ser perspectivado de forma mais integrada, conforme abordado nas recomendações.

Neste âmbito, refira-se ainda que nos foi referido que o Centro já dispunha, em 2001, de colecções de germoplasma, em especial de Citrinos e de Mangueiros entre os quais alguns dos cultivares já haviam sido ensaiados e cujos os resultados de experimentação eram encorajadoras. A vulgarização destes cultivares e das técnicas agrícolas associadas terá ficado muito aquém do possível, não só por inoperacionalidade de serviços de vulgarização do MADR, mas também devido à inexistência de canais alternativos de vulgarização.

No entanto, será no domínio da garantia de disponibilização de resultados às mulheres que o projecto registou o seu nível mais limitado de eficiência. Com efeito, o atraso da pesquisa no domínio da horticultura limitou significativamente a possibilidade de gerar resultados imediatamente apropriáveis pelas mulheres horticultoras.

Adicionalmente, salienta-se que, no último ano de funcionamento, as estruturas do Projecto e do Centro foram instadas a realizar uma distribuição de sementes hortícolas oferecidas pela Cooperação Portuguesa, as quais, não fazendo parte do plano de vulgarização, não foram sequer testadas em termos de capacidade de germinação. Atendendo a que capacidade de germinação foi inferior a 5% na maior parte dos casos, esta pode ter agravado os problemas de relacionamento com o meio envolvente.

25 Sustentabilidade

Creemos que uma análise da sustentabilidade deve abordar não só os aspectos económico-financeiros, mas também os aspectos de sustentabilidade institucional, técnica e cultural. Somos igualmente da opinião que a sustentabilidade não deve ser vista de forma estática, mas sim como um processo evolutivo, com um determinado ponto de partida e uma dinâmica directamente relacionada com os avanços que vão sendo conseguidos nos diversos domínios da actividade do projecto e/ou da instituição.

Atendendo ao exposto, verificamos que a Ficha de Projecto é omissa no que se refere a necessidades de reforço institucional, ao mesmo tempo que não equaciona os aspectos relacionados com a formação inadequada da Equipa Técnica do Centro. A questão da sustentabilidade técnica e institucional é assim abordada superficialmente, embora seja uma questão central na sustentabilidade de um projecto de cooperação para o desenvolvimento.

Ao nível dos recursos humanos, a informação recolhida aponta para que tenham sido tomadas medidas ao nível de uma selecção criteriosa da composição da Equipa Técnica. A partir da visita ao terreno e dos contactos de trabalho com a Equipa hoje presente no Centro, foi possível confirmar que existe um elevado nível de motivação em torno do Projecto e de vontade de auto-aperfeiçoamento, o que constitui uma base sólida para a eficácia de medidas no domínio da formação técnica e do reforço da pertença a uma equipa de trabalho.

Será um elemento chave para o processo de construção da sustentabilidade a capacidade futura de dar resposta aos diversos níveis na gestão dos recursos humanos, ou seja, reforço da auto-estima, partilha de responsabilidades, formação técnico-profissional, acompanhamento de execução, entre outros.

Ao nível organizacional, ficaram claros ao longo do trabalho de avaliação vários problemas derivados do modelo de gestão e do défice de negociação que ele padece. A concentração de responsabilidades de direcção e gestão num técnico expatriado é preocupante em termos de análise de sustentabilidade. É referida por grande parte dos intervenientes a falta de clareza na separação sobre o que compete ao Projecto e o que compete ao Centro, gerando insatisfação com o modelo, em especial junto da parte Guineense.

Actualmente, o Projecto não contém elementos de sustentabilidade financeira em sentido estrito. Com efeito, o nível de receitas geradas representa uma quota não significativa dos seus custos de funcionamento corrente.

Nos pontos relativos às Constatações e Conclusões são evocados alguns conceitos no âmbito da sustentabilidade económico-financeira, e apresentadas algumas sugestões que foram avançadas por alguns dos nossos interlocutores, numa perspectiva de geração de receitas por via de exploração de uma cultura de rendimento. No entanto, cremos que essas pistas devem ser abordadas com máxima cautela, face aos riscos que envolvem de descaracterização face aos objectivos do Projecto e do Centro.

Financiamento da pesquisa agrícola: entre a função económica e a garantia do bem público

Os problemas da definição de indicadores adequados para a avaliação de resultados e também da definição das bases de decisão do financiamento da pesquisa agrícola – comparativamente com a utilização dos mesmos recursos noutros domínios, nos países em desenvolvimento – têm vindo a ser estudados com uma atenção crescente, provavelmente directamente proporcional à diminuição dos recursos disponíveis para o efeito, sobretudo a partir da década de 90. Citamos a título de exemplo dois pontos de partida para a abordagem do problema:

- A abordagem que analisa a **adequação da privatização selectiva de algumas funções de pesquisa** (“*Financing of Agricultural Research and Extension for Smallholder Farms in Sub-Saharan Africa*”, de Jonathan Beynon, OxfordPolicy Management); e,
- A abordagem que trata o **financiamento da pesquisa agrícola como um investimento financeiro com resultados esperados também financeiros** (“*Towards an Appropriate Level of Agricultural Research Finance*”, de Steven R. Tabor).

Partindo de ângulos diferentes, elas vão coincidir na **necessidade de uma clara identificação do que chamam as funções de bem público na pesquisa agrícola**, que consideram ser afinal uma **parte considerável da pesquisa agrícola nos países em desenvolvimento**.

Esta clarificação exige uma ponderação diversa sobre indicadores de avaliação e sobre as bases de decisão de financiamento, como sejam:

- A dimensão, por vezes superior, dos efeitos indirectos (efeitos não agrícolas ou efeitos intersectoriais), do aumento do produto agrícola, sobretudo em países de baixo rendimento e, por essa razão, a desadequação de alguns rácios ou indicadores de síntese calculados noutros contextos;
- A consideração de uma maior amplitude do universo dos beneficiários, que deixam de ser exclusivamente os agricultores; e,
- O peso de critérios não economicistas na definição dos objectivos da pesquisa, como sejam a gestão durável de recursos ou as questões de género, em coerência com uma abordagem de questões transversais do desenvolvimento, que serão assim consideradas em paralelo ao critério de obtenção de valor acrescentado para um sector específico da economia.

A necessidade de atribuir pesos diversos a este tipo de questões, não pode, no entanto, ocultar a **necessidade de promover a eficiência da pesquisa, com uma boa relação custo/benefício dos recursos aplicados, mesmo quando os benefícios sejam definidos a partir de outros critérios**.

Para o primeiro dos autores referidos a eficiência pode ser aumentada, por exemplo, com:

- Processos que garantam uma maior adequação da pesquisa às necessidades dos utilizadores e menores desperdícios, com uma maior proximidade aos agricultores e participação directa destes, ou de organizações de intermediação, numa definição mais rigorosa das prioridades, na selecção de tecnologias, na definição das condições de experimentação;
- Formação apropriada para o pessoal da pesquisa também em metodologias participativas de identificação de necessidades, sobretudo no trabalho com camponeses pobres ou com mulheres; e,
- Abordagens metodológicas diferentes no que se refere à divulgação dos resultados, como sejam a utilização dos meios de comunicação de massa ou o recurso a intermediários não estatais.

Para o segundo autor, a preocupação com a **eficiência exige um investimento importante na construção de uma visão clara e partilhada por responsáveis da pesquisa e responsáveis políticos**, sobre como podem os esforços canalizados para a pesquisa agrícola contribuir para atingir os objectivos e metas nacionais do desenvolvimento do país em causa.

Adicionalmente, consideramos possível estabelecer outros indicadores de sustentabilidade económica e financeira que não passam pela geração directa de receitas com a actividade de pesquisa, vista como bem público e por isso não remunerado. Serão exemplos desses indicadores, num momento em que o Projecto e o Centro possam estar já a produzir impactos consistentes na produção, conservação e transformação de produtos horto-frutícolas, a geração de receitas indirectas por via do aumento das receitas de comercialização, de exportação e de substituição de importações.

Não deve ser, no entanto, desprezada a componente de geração de receitas que, não sendo considerável como indicador de sustentabilidade, representa no entanto um indicador de eficácia do Projecto. Referimo-nos, a título de exemplo, ao volume crescente de receitas derivadas da venda de plantas aos agricultores.

A conclusão sobre aspectos de sustentabilidade cultural é prematura, já que eles se colocarão num momento posterior da vida do Projecto, quando a relação com o exterior e, sobretudo, com os seus utilizadores/beneficiários se encontrar numa fase superior de desenvolvimento.

Não obstante, cremos ser de referir alguns aspectos a tomar conta no futuro próximo, que podem constituir indícios de rejeição do Projecto por parte da população e de algumas autoridades tradicionais. Referimo-nos à forma como o Projecto se relaciona com o meio envolvente e a necessidade de melhorar a comunicação e de conseguir conciliar regras de funcionamento com expectativas de uma população, carente de recursos embora com uma simbologia de poder muito vincada.

26 Impacto

No que se refere aos impactos, consideramos a sua análise como prematura, uma vez que a capacidade de impacto do Projecto foi limitada pelos seguintes factores:

- Para uma execução planeada de 4 anos, a execução real decorreu apenas durante 2, conforme já anteriormente referido; e,
- A necessidade de concentração dos esforços do Projecto na recuperação da operacionalidade do Centro, nas suas diversas vertentes, nomeadamente ao nível de infra-estruturas, equipamentos, meios humanos e material vegetal, também atrás referida.

No entanto, apesar destas limitações de base, não se poderá afirmar que o Projecto não propiciou impactos, embora de âmbito mais limitado que o pretendido.

São exemplos claros disso mesmo a formação e certificação de viveiristas e demais acções de formação ministradas, bem como a realização do Seminário de Dezembro de 2003, que representam acções de multiplicação de impactos do Projecto ao nível nacional, bem como proporcionam a abertura do Centro e do Projecto aos demais actores Guineenses do sector e a criação nestes da consciência do potencial que o Centro e o Projecto poderão vir a representar, perspectivando impactos futuros.

Parte V

Resultados da Avaliação do Projecto do CEFFHQ

27 Conclusões

27.1 Relativas à Concepção do Projecto

As omissões da ficha de projecto sobre o ponto de partida contribuem para a generalização de ideia errada de que se está em presença de 15 anos de projecto, dando margem para o surgimento de posições subjectivas de insatisfação face aos resultados de um período que é consideravelmente mais curto e em que o Projecto foi obrigado a uma focalização nos esforços de recuperação das condições de operação do Centro, durante mais de metade do período em análise.

Conclui-se também que não é adequado efectuar um planeamento de um projecto que exige uma visão de longo prazo enquadrando-o num período estanco de curto-médio prazo, desinserido dessa visão. Corre-se assim o risco de sobredimensionar os objectivos face às possibilidades reais que o tempo de execução planeado permite, ultrapassando etapas indispensáveis e gerando ambientes de insatisfação.

A documentação consultada e os contributos recolhidos permitem concluir que o trabalho de concepção do projecto procurou ser consistente na articulação de elementos de diagnóstico do sector, problemas, necessidades e objectivos para o seu desenvolvimento. O diagnóstico das capacidades de vulgarização não terá sido, no entanto, suficientemente aprofundado, ao nível da compreensão da natureza das mudanças institucionais em curso.

A fraca participação da parte Guineense na concepção e em particular na definição de prioridades poderá ter contribuído para o facto do Projecto sempre ter sido encarado como sendo “Português” e não bilateral, uma vez que se criou à partida uma noção de não pertença da contraparte. Conclui-se, a este respeito que existiu uma sub-estimação da importância e prioridade que a melhoria de condições de vida, em particular a disponibilidade de condições habitacionais do Centro representa para os quadros técnicos nacionais. Também a não articulação do Projecto com medidas e meios de reforço da instituição responsável pela pesquisa poderá ter sido um ponto fraco do mesmo.

A não definição de metas concretas e de indicadores de seguimento é, por vezes, referida como um problema de base do Projecto, uma vez que dificulta a avaliação do seu desempenho. Adicionalmente a inexistência de cronograma detalhado para as actividades impede a determinação exacta do estado de avanço face ao previsto.

Finalmente, conclui-se que existe uma fragilidade que reside na sub-estimação dos efeitos negativos que poderiam vir a ocorrer como produto de factores exógenos.

27.2 Relativas à Pesquisa Agrária

A abordagem de fileira exige uma ligação a todos os intervenientes, processo que só foi iniciado já perto do final do período em análise. Esse facto, agravado com a ausência de estudos com uma base sólida, exigia uma política de maior abertura e de procura de colaboração internamente ao país, logo desde o início desta fase, que permitisse, pelo menos, validar uma estratégia inicial de pesquisa.

Tal permitiria, adicionalmente, evitar derivas da pesquisa para uma actividade mais virada para a investigação, como é referido por vários entrevistados relativamente a fases anteriores ou aspectos pontuais da fase em análise.

27.3 Relativas à Formação

Como fruto do trabalho desenvolvido nesta fase, o Centro tem hoje condições físicas de acolhimento de acções de formação alargadas, envolvendo algumas dezenas de pessoas.

A formação de viveiristas, em especial pelo impacto que teve nas suas regiões de origem, contribuiu para o reconhecimento do Projecto e do Centro e do seu possível papel futuro. É este o tipo de intervenção que permite o cumprimento dos objectivos do Projecto, no que se refere ao reforço das capacidades locais, ao mesmo tempo que funciona como um poderoso agente de vulgarização.

A abordagem de formação dos técnicos em regime de “*on-the-job training*” corresponde a um dos níveis de necessidades formuladas incisivamente pelos técnicos. A outra vertente, a da especialização com mais consistência técnico/científica, terá que passar pela procura de outras fórmulas.

27.4 Relativas à Vulgarização

O papel do Projecto apenas faz sentido se existirem possibilidades de vulgarização dos resultados da pesquisa aí realizada.

Neste âmbito, constata-se que o contexto do sector agrário na Guiné-Bissau tem vindo a alterar-se significativamente nos últimos anos, nomeadamente com uma crescente importância do associativismo rural, do empresariado privado do sector e participação das ONG nesta tendência. Desenvolveram-se assim, no terreno, um conjunto capacidades, dispersas por tipos diversos de organizações, mas cuja utilidade na criação de redes informais de vulgarização é indiscutível.

27.5 Relativas ao Modelo de Gestão

O modelo bicéfalo e com dois níveis, o da Gestão e o da Direcção Estratégica, é teoricamente adequado, no que se refere ao Projecto. No entanto, na sua aplicação prática têm surgido dificuldades que necessitam de acções correctivas.

É nossa convicção que essas dificuldades têm residido numa não clarificação das diferenças de estatuto, o do Centro, instituição permanente do Estado Guineense, e o do Projecto, enquanto instrumento temporário de cooperação entre dois países.

No que se refere aos regulamentos, sem dúvida alguma que a existência de regras e códigos de actuação é fundamental para o adequado funcionamento de uma qualquer instituição ou projecto. No entanto, cabe salientar que já existem, ao nível do INPA, normas para os diversos Centros de Pesquisa, pelo que se trata de as fazer aplicar ou renegociar, ao invés de criar regimes de excepção, potenciais geradores de conflituosidade.

Finalmente, conclui-se também terem ocorrido decisões externas às instâncias do Projecto, geradoras de instabilidade interna e com consequências negativas no funcionamento do Projecto e, inclusive, na sua imagem.

27.6 Relativas ao Relacionamento institucional

Os problemas das fragilidades institucionais são um factor transversal a qualquer projecto de desenvolvimento a funcionar no contexto presente. No entanto, tal não pode servir de refúgio para a substituição do parceiro local. Está comprovado que a substituição dos parceiros é uma mera solução de curto prazo, cria um clima artificial de sucesso e compromete a sustentabilidade futura.

Concluimos também pela existência de problemas sérios de relacionamento, muitas vezes motivados por instabilidade institucional, ou agravados por problemas de comunicação.

27.7 Relativas aos Meios humanos

Concluimos que a questão dos meios humanos é real, mas que não estarão esgotadas as possibilidades internamente ao país para reunir os meios adequados. No entanto, a dificuldade de recrutamento para postos no aparelho de estado é agravada no Centro de Coli, pelas condições tanto de isolamento e de dificuldades de acesso a meios de comunicação, como pela falta de condições de habitação e de outras infra-estruturas sociais no Centro.

27.8 Relativas aos Meios físicos

A questão dos meios é fundamental na abordagem à adequada operacionalidade do Centro e do Projecto, bem como no que se refere à sua capacidade de atracção de meios humanos adequados aos objectivos. No que se refere especificamente às instalações para técnicos no Centro, trata-se duma questão que exige ponderação, uma vez que a entrada de famílias para a vida do Centro convoca preocupações ao nível socioeconómico e necessidades adicionais de investimento, tanto mais prementes no longo prazo.

No entanto, é nossa opinião que a criação de condições de sociabilidade poderia também aportar aspectos positivos, nomeadamente no âmbito da criação de uma “Cultura de Centro”, bem como de mitigação dos aspectos relacionados com o isolamento de Coli.

27.9 Relativas aos Meios financeiros

A adequação dos recursos financeiros aos objectivos preconizados e a sua atempada disponibilização (o que nem sempre terá acontecido), é essencial para uma atempada realização das actividades previstas, tanto mais que se trata de um Projecto extremamente sujeito ao evoluir das estações do ano.

O défice de informação à parte Guineense sobre os recursos financeiros e de participação desta nas decisões relacionadas, mesmo porque tomadas na base da Ficha de Projecto, é um factor destabilizador do relacionamento entre as partes.

Por outro lado, há a salientar que a documentação consultada e os contributos recolhidos não permitem concluir objectivamente sobre os contributos da parte Guineense.

A decisão sobre o conceito e modelo de sustentabilidade futura do Centro, no plano financeiro e no caso da finalização do Projecto, compete exclusivamente ao INPA e respectiva entidade tutelar. Assim, não exprimimos qualquer opinião nesta área. No entanto, entendemos tecer as seguintes considerações, nomeadamente na base da pesquisa que fizemos sobre outras experiências, em particular relativas a instituições de pesquisa em África:

- É nosso entendimento que a pesquisa agrícola, entendida como factor de desenvolvimento socioeconómico, ainda mais em países em desenvolvimento, é normalmente uma actividade cometida aos Estados, assumindo os seus resultados a natureza de “bem público”. Sendo verdade que existem inúmeros exemplos de pesquisa privada, ela é vocacionada para a obtenção de vantagens financeiras de quem detém a propriedade sobre os seus resultados, o que limita o acesso aos mesmos por parte da comunidade de agricultores do país em causa;
- A coexistência de lógicas economicista e de pesquisa num mesmo espaço apresenta, em nossa opinião, o risco de conceder a prioridade à mobilização dos meios para a obtenção do rendimento imediato, em detrimento da actividade de pesquisa. Pode igualmente tornar o Centro num alvo apetecível a interesses exteriores que o possam vir a encarar como fonte fácil de receitas para benefício privado; e,
- Os resultados da pesquisa não são directos nem facilmente mensuráveis em unidades monetárias. Deverão antes ser objecto de medida por via dos impactos indirectos, da capacidade promover o crescimento do produto agrícola, de geração de riqueza e melhoria das condições de vida das populações.

Cabe ao Estado Guineense tomar as opções nesta área, as quais dependerão, sem dúvida, da estratégia de política agrícola que venha a ser seguida no futuro.

27.10 Relativas à inserção local

Os problemas referidos e os exemplos citados anteriormente levam-nos a concluir que existem dois problemas nesta área: uma dificuldade em encontrar um ponto de equilíbrio entre necessidades da população e necessidades do Centro, sobretudo quando o Centro, enquanto instituição de pesquisa não está concebido para a distribuição local de benefícios, sob a forma de recursos diversos; uma segunda dificuldade refere-se aos problemas de comunicação e subestimação da sua importância, atendendo a que as terras do Centro eram de propriedade tradicional e foram objecto de uma negociação de cedência, no sentido do direito tradicional, para a instalação do Centro.

28 Recomendações

28.1 Relativas à Concepção do Projecto

Entendemos deverem ser criadas condições para que a contraparte possa fornecer os seus pontos de vista ao longo de toda a fase de concepção, devendo ser envolvida activamente na elaboração da respectiva Ficha e/ou Quadro Lógico, gerando uma maior sensação de pertença ao Projecto, bem como a validação inicial dos objectivos do mesmo, da sua adequação às necessidades reais e prioridades locais.

Neste âmbito, cumpre referir que, no âmbito do processo de obtenção de contributos face ao Relatório Preliminar de Avaliação, o INPA produziu e remeteu à KPMG e ao IPAD um conjunto de asserções e comentários que, em nossa opinião, não colocam em causa as conclusões aqui relatadas e deverão ser devidamente equacionados na concepção duma eventual nova fase do Projecto.

Por outro lado, recomenda-se que a questão do balanço entre as prioridades e as expectativas de ambas partes seja devidamente ponderado, de forma a não comprometer o bom desempenho do projecto.

No que se refere ao planeamento da execução, recomendamos que uma eventual nova fase de projecto seja concebida na base de uma visão e uma declaração de intenções a 10-15 anos, mesmo que os compromissos financeiros tenham, por razões legais, que ser de carácter anual. No entanto, será fundamental para a determinação de objectivos e conteúdos de cada fase ter uma visão de maior prazo, assim como será importante para as instituições responsáveis Guineenses terem um horizonte de mútuo comprometimento de maior prazo igualmente.

Afigura-se-nos igualmente essencial que essa declaração de intenções forneça um quadro de estabilidade e um compromisso de co-responsabilidade quanto ao futuro do Projecto, por forma a procurar prevenir situações em que decisões externas, alterações na gestão institucional e/ou nas prioridades previamente estabelecidas se possam reflectir de forma negativa no Projecto, pelo menos durante o período para que o mesmo foi concebido e objecto de compromisso formal, ressalvando-se daqui as alterações que possam resultar de comum acordo entre as partes.

A elaboração de uma ficha de projecto deverá contemplar não apenas os aspectos operacionais internos (equipamentos, recursos humanos e financeiros disponíveis, e outros), como também aspectos exógenos que não deixarão de condicionar o projecto. Impõe-se um levantamento exaustivo destes aspectos e a antevisão dos impactos e condicionalismos, bem como o recenseamento de hipóteses de os contornar, mediante inclusão de medidas preventivas ou de contingência.

Adicionalmente, deverão ser equacionadas, na fase de concepção, eventuais medidas que possam propiciar o reforço da instituição responsável pela pesquisa, naquilo que pode favorecer a prossecução dos objectivos do Projecto e garantir a sua sustentabilidade futura.

No que se refere às metas, recomenda-se que estas deverão ser, sempre que tal seja possível, concretizadas, quantificadas e calendarizadas em detalhe. A concepção do projecto deve incluir também a formulação de indicadores, que devem ser negociados com o parceiro local. A adopção desta prática facilita a avaliação futura e focaliza os objectivos do Projecto na consecução dessas metas.

Finalmente salientamos, conforme já anteriormente referido, que, se à época da concepção da fase do Projecto em avaliação não se encontrava disponível documentação sobre as orientações da política nacional Guineense no âmbito da pesquisa agrícola, essa situação veio a alterar-se, pelo que a documentação actualmente disponível deverá ser tida em conta para a concepção duma futura fase do Projecto.

Esta documentação pode inclusive auxiliar à definição do papel do Projecto e do Centro na fileira horto-frutícola, lógica já anteriormente presente, que carecia, no entanto, de clarificação estratégica.

28.2 Relativas à Pesquisa Agrária

Sendo indesmentíveis as dificuldades actuais da Guiné-Bissau em estruturar de forma coerente e de longo prazo uma política de pesquisa agrária, tal não constitui razão suficiente para que o Projecto não procure adoptar uma atitude de iniciativa, com vista a documentar-se sobre qual a melhor forma de responder às necessidades locais.

Tal deverá ser efectuado mediante uma constante procura de envolvimento quer das instituições locais responsáveis por esta área, quer de eventuais parceiros, quer ainda dos utilizadores/beneficiários. Esta abordagem tem a virtude de não só promover um maior grau de correspondência, à partida, da estratégia delineada às reais necessidades locais, como também de envolver todos os actores do sector nas decisões tomadas, comprometendo-os com elas e transmitindo-lhes a noção de que as mesmas também lhes pertencem.

De igual forma, não são descuráveis os potenciais efeitos que a adopção desta atitude possa ter ao nível da vulgarização, visibilidade da actuação e inclusive no desempenho de um papel catalisador da actuação das entidades envolvidas.

Por outro lado, o Projecto não deve descurar o estudo de caracterização e ordenamento de cultivares já existentes no Centro e a sua divulgação ao meio camponês, funções que devem constituir futuramente prioridades da pesquisa, reforçando a sua natureza de centro de pesquisa e encontrando o correcto balanceamento com a perspectiva da distribuição de material vegetal.

Extensão rural e inovação camponesa na África Central e Ocidental (*)

O FIDA levou a cabo uma avaliação temática no domínio da extensão rural e inovação camponesa na África Central e Ocidental, cujos resultados foram divulgados em 2001. Partindo da definição de extensão rural como o “conjunto de actividades de comunicação, informação e demonstração e formação técnica adaptada, com vista a transferir e disseminar tecnologias novas e melhoradas aos agricultores, relativamente às práticas correntes de produção, transformação e gestão”, a iniciativa foi decidida face aos “resultados decepcionantes de vários projectos que tinham como objectivo aumentar a produção e o rendimento agrícola através de abordagens convencionais de transferências de tecnologia [...] e comparar com abordagens inovadoras em curso na região”.

O estudo faz a crítica do que considera um modelo de mera transferência de tecnologias da investigação científica para os agricultores, através da extensão rural, considerando que ele assenta em dois pressupostos que nem sempre são verdadeiros:

- Que os pesquisadores conhecem bem as necessidades dos agricultores; e,
- Que os sistemas agrários africanos estão paralisados.

Considerando que existe uma real subestimação dos esforços de experimentação e inovação realizados pelos próprios agricultores, em particular na década de 90, o estudo critica igualmente o que considera como alguns dos principais constrangimentos com que se debatem os sistemas convencionais de extensão:

- Incapacidade de mudar de uma “pesquisa-em-estação para a pesquisa aplicada com os agricultores”;
- Propostas técnicas muitas vezes desadequadas e com reduzida inovação;
- Incapacidade de identificar práticas locais inovadoras;
- Abordagem “top-down”;
- Deficiente formação dos agentes de extensão;
- Dificuldade de garantir uma adaptação permanente das mensagens técnicas a novas necessidades; e,
- Sistemas tanto técnica como financeiramente não sustentáveis.

Concluindo pela necessidade de transformar os sistemas convencionais de extensão, o estudo identifica **quatro tipos de abordagens inovadoras**, organizadas cada uma delas em função de encontrar resposta para uma preocupação específica:

- “envolvimento dos beneficiários nas decisões de financiamento das actividades de apoio
- focalização na promoção de mudanças na produção
- pesquisa e apoio às inovações dos agricultores
- criação de capacidades com vista ao fortalecimento da gestão autónoma por parte das organizações de agricultores”.

(*) “Agricultural Extension and Support for Farmer Innovation in Western and Central Africa: Assessment and Outlook for IFAD – Executive Summary”, IFAD, Roma, 11 Setembro 2001

28.3 Relativas à Formação

A garantia de condições de efectivação de um programa articulado e continuado de formação é essencial no quadro de um projecto deste tipo. Isso implica, nomeadamente, garantir disponibilidade em meios humanos adequados, o que pressupõe a melhoria das condições de vida no Centro. Entretanto, a dificuldade em encontrar um responsável local pela formação poderá ser ultrapassada atribuindo as funções de coordenação da área directamente ao NG, em articulação com a constituição de uma Bolsa de Formadores a nível do país.

Recomenda-se também uma reflexão conjunta com o INPA, sobre orientações para a formação dos quadros técnicos, de forma a aproveitar diversos tipos de oportunidades e clarificar os níveis de especialização mais apropriados.

28.4 Relativas à Vulgarização

O Projecto deverá procurar equacionar uma estratégia de vulgarização de resultados, procurando definir, à partida, as formas e parceiros de vulgarização, atendendo às mudanças operadas no país. Estaremos, portanto, perante um cenário em que a vulgarização não conhecerá os modelos anteriores, mas sim num quadro de complementaridades entre diferentes actores e instituições e onde o Centro terá que ter iniciativa e capacidade de se articular com os principais intermediários e utilizadores/beneficiários. Para tal, a realização das acções de formação abertas ao exterior ou a promoção de iniciativas de “pesquisa camponesa” poderão desempenhar papel de relevo.

O Projecto, poderá, no entanto, propiciar alguns meios de divulgação internos, nomeadamente através do reforço da capacidade de transporte para a equipa técnica. No entanto, ainda assim, tal terá um impacto limitado em termos espaciais.

No sentido de propiciar uma vulgarização mais abrangente, inclusive ao nível nacional, parecem-nos inquestionável o potencial hoje representado pelos media. A título de exemplo, parece-nos exequível a produção de programas radiofónicos a distribuir pela extensa rede de rádios comunitárias existente no país.

O Projecto poderá, adicionalmente, equacionar a criação de uma rádio própria, que permita simultaneamente melhorar a sua inserção local e que representará uma relação custo/benefício favorável no domínio da vulgarização.

Serão de analisar, em conjunto com a parte Guineense, as possibilidades de reactivação dos outros centros do INPA e reatar com eles uma relação de pontos focais ou disseminadores nas respectivas regiões, dos resultados da pesquisa do Quebo.

Ainda no âmbito da vulgarização, cumpre realçar que para que o Centro de Coli se constitua numa referência, o material vegetal, sementes e técnicas agrícolas vulgarizados no meio camponês têm necessariamente que apresentar qualidade certificada. As sementes hortícolas distribuídas pelo Centro às horticultoras do Sector de Quebo, cujas faculdades germinativas se apresentaram praticamente nulas constituem uma experiência a evitar no futuro. Independentemente do facto do Centro e do Projecto terem sido envolvidos nesta actividade concreta por decisões externas, recomenda-se que, em situações futuras similares, possam ser tomadas todas as precauções necessárias e possíveis.

28.5 Relativas ao Modelo de Gestão

Considera-se recomendável um diálogo político claro entre a parte Portuguesa e a parte Guineense quanto à articulação entre Centro e Projecto e conseqüente definição de funções entre os responsáveis de Centro e de Projecto e algumas normas essenciais de gestão de expectativas das duas partes na Comissão Paritária.

Poderá contribuir para a clarificação necessária a adopção de modelos já testados ao nível da cooperação internacional, como sejam, por exemplo, no que concerne à definição da função do técnico expatriado, a substituição da figura Director de Projecto pela de Conselheiro Técnico Principal do Projecto.

Complementarmente, o projecto poderá ser designado de forma a que não se confunda com o próprio Centro, até porque poderá coexistir com outros projectos, todos dirigidos e coordenados pela Direcção do Centro, ou em quem seja efectuada delegação dessa função. É, no entanto, indispensável uma descrição (devidamente negociada) de funções entre os vários níveis e âmbitos de responsabilidade.

O modelo encontrado, sendo considerado como adequado, deverá ser reforçado e respeitado. Nomeadamente, deverão ser claramente definidos os canais institucionais de relacionamento da CP com os organismos que a integram.

De igual forma, será de ponderar que a CP passe a incluir a realização de sessões abertas aos utilizadores/beneficiários, como forma de os envolver no processo decisório, mobilizar as diversas capacidades Guineenses para um contributo relevante para o Projecto e, simultaneamente, promover a abertura e a visibilidade do mesmo, bem como a sua capacidade de vulgarização.

Recomenda-se adicionalmente a não adopção de regulamentos especiais que acabam por configurar regimes disciplinares de excepção, tanto mais quando podem, objectiva ou subjectivamente, relacionados com contrapartidas financeiras.

28.6 Relativas ao Relacionamento Institucional

Recomenda-se que os problemas da fragilidade institucional sejam abordados não pela via da substituição do parceiro local mas sim pela análise conjunta das melhores formas de suprir essas fragilidades e de as reduzir ao longo da vida do Projecto. Tal é válido como princípio geral e faz particularmente sentido num domínio em que é reconhecido que a Guiné-Bissau possui capacidades consideráveis, como é indiscutivelmente o da agronomia tropical. Recomenda-se, assim, a procura, conjuntamente com a parte Guineense, das melhores formas de mobilizar essas capacidades para o Projecto, em cada momento.

Recomenda-se ainda que, no seguimento de uma clarificação dos limites de competências já anteriormente referidos, exista também uma definição clara dos canais de comunicação e de envolvimento e validação prévia das decisões tomadas e acções empreendidas. Tal é válido sobretudo para o nível da comunicação institucional, que pode ser facilitada por uma relação próxima e informal, não podendo, no entanto, substituir-se à comunicação institucional adequada, a definir logo em sede de Ficha de Projecto.

Na sequência da recomendação anterior, a selecção de pessoal para o Projecto deve ser objecto de consultas entre as duas partes.

Princípios de Bom Compromisso Internacional em Estados Frágeis

Em Março de 2005 a reunião de Ministros e Directores de Agências da OCDE, realizada em Paris, acordou em testar no terreno um conjunto de princípios, designados como “*Principles for Good International Engagement in Fragile States*”(*). Alguns países membros do CAD responsabilizaram-se pela realização de testes-piloto, tendo, relativamente à Guiné-Bissau, o seguimento ter ficado com Portugal.

Considerando a existência dum **Estado frágil** quando os governos e as estruturas estatais mostram falta de capacidade – ou, nalguns casos, falta de vontade política – para garantir aos seus cidadãos segurança, boa governação e redução da pobreza, os princípios cujo teste prático foi acordado incluem, entre outros, os seguintes:

- **Tomar o contexto como ponto de partida**, ou seja, a importância particular de conhecer bem os diferentes constrangimentos no domínio das capacidades e da vontade política, de forma a ser capaz de adaptar as respostas internacionais ao contexto nacional
- **Alinhar a ajuda pelas estratégias governamentais** sempre que o país demonstre vontade política e, quando tal não for possível, procurar encontrar outras formas de concertação, nomeadamente **consultando um leque diversificado de “stakeholders”** nacionais do país parceiro
- **Criar mecanismos de coordenação efectiva** entre actores internacionais e sempre que possível trabalhar conjuntamente com forças internas, ao governo e da sociedade civil, de forma a garantir uma análise partilhada sobre desafios e prioridades
- **Procurar evitar procedimentos que minem a construção de instituições**, nomeadamente evitando a prática de salários mais elevados para o pessoal local, adoptando normas neste domínio sempre em consulta com o governo e outros parceiros internacionais
- **Actuar rapidamente mas mantendo compromissos de longo prazo**, de forma a ser capaz, simultaneamente, de fazer adaptações rápidas a mudanças no contexto e de comprometer-se com um tempo superior ao habitual noutros países de baixo rendimento, suficiente para criar oportunidades de sucesso.

(*): “Principles for Good International Engagement in Fragile States”,
DCD(2005)8/REV2, Development Co-operation Directorate, OCDE, 07-Apr-2005

A presença da Cooperação Portuguesa na Guiné-Bissau, via Embaixada, afigura-se-nos que poderá ter um papel facilitador, em particular em domínios em que está reconhecidamente em boas condições para o desempenhar.

São, a nosso ver, os domínios da contribuição para uma maior visibilidade e reconhecimento público do projecto e para o diálogo político essencial a um clima positivo para o desenvolvimento do Projecto.

Finalmente, reforçamos o anteriormente referido, no que respeita à necessidade de estabelecimento dum compromisso institucional de médio-longo prazo, de suporte ao Projecto, atendendo simultaneamente à sua natureza de projecto de pesquisa e à experiência negativa anteriormente vivida neste domínio.

28.7 Relativas aos Meios Humanos

Contrariamente a algumas opiniões recolhidas no processo de avaliação, recomenda-se que, no caso de não serem encontradas no país condições de reunião progressiva dos meios humanos necessários ao desenvolvimento do Projecto, em última instância, sejam os objectivos do projecto a ser reequacionados e adaptados, por forma a não criar situações em que a dependência é desmesurada relativamente aos meios humanos expatriados, o que compromete seriamente a sua sustentabilidade futura.

Atendendo aos condicionalismos e meio ambiente em que se desenvolve o Projecto, parece-nos fundamental o estabelecimento dum consenso claro quanto ao perfil desejado para o recrutamento do técnico expatriado e um esquema de consulta prévia entre as partes.

Recomenda-se ainda a adopção de medidas urgentes que possam, se não resolver, pelo menos minorar os constrangimentos de isolamento específicos de Coli, de forma a propiciar também alguma estabilidade e a qualidade na composição da Equipa Técnica.

28.8 Relativas aos Meios Físicos

Recomenda-se a tomada de medidas quanto à criação de condições de habitabilidade no Centro, bem como no domínio dos meios de deslocação dos técnicos, eventualmente aproveitando os recursos financeiros que para tal estavam previstos nesta fase do Projecto.

Quanto aos equipamentos, será adequada a realização de um levantamento por um técnico especializado, sobre a situação dos equipamentos e necessidades prioritárias nesse domínio.

Adicionalmente, deverão ser encontrados esquemas que permitam ultrapassar os condicionalismos detectados, nomeadamente no que se refere à morosidade de processos no acesso a materiais e factores de produção e aquisição de equipamentos sem garantia de assistência técnica local. Apesar das limitações do mercado local, o acesso ao mercado sub-regional deverá ser objecto de continuada ponderação, bem como as aquisições através de importadores que realizem todo o trabalho de *procurement* em tempo útil.

Neste campo, relevará ainda recomendar que qualquer esquema futuro de aquisições de bens e serviços deverá considerar o enquadramento legal aplicável, uma vez que o Centro faz parte integrante duma entidade de carácter público, sujeita a legislação Guineense específica nesta área.

28.9 Relativas aos Meios Financeiros

Entendemos que deverão ser encontrados esquemas alternativos de desembolso de tranches, por forma a garantir atempada disponibilidade de recursos financeiros.

Uma hipótese normalmente utilizada consiste na disponibilização de tranches anuais como um todo, seguida do estabelecimento de um procedimento de apresentação de contas de base anual, eventualmente sujeitas a auditoria externa, prévia à disponibilização da tranche orçamentada para o ano seguinte, em paralelo com a realização de auditorias técnicas à execução operacional.

Somos ainda da opinião que a parte Guineense deverá ser sempre envolvida ao nível da formulação e aprovação orçamental, bem como da aprovação da prestação das contas globais do Projecto.

Adicionalmente, as contribuições Guineenses devem ser tidas em conta nos relatórios financeiros do projecto, por forma a permitir a sua análise global.

28.10 Relativas à inserção local

Sugere-se que, de futuro, o Projecto assuma uma maior disponibilidade para a comunicação com as populações, nomeadamente, por exemplo, através da divulgação local das actividades e objectivos.

Outra possibilidade consiste na disponibilização de subprodutos (entendidos como produtos resultantes da actividade operacional do Centro) às populações. Ainda uma outra refere-se à possibilidade de criação de campos de demonstração em propriedades pertencentes a agricultores locais, permitindo que eles se tornem uma “montra” do Centro e do Projecto, se sintam valorizados por esse facto e esse seja também um veículo de vulgarização.

29 Lições Aprendidas

29.1 Relativas à concepção de projecto

Apesar de eventuais constrangimentos ao nível da possibilidade legal de assumir compromissos de financiamento por horizontes temporais prolongados, a visão de prazo adequado ao tipo de projecto deve estar sempre presente, desde a formulação até ao desenvolvimento, no caso de projectos que perseguem objectivos de longo prazo.

O risco de instabilidade institucional é uma ameaça a qualquer iniciativa de desenvolvimento. No entanto, seria desejável a assumpção da ideia de que existem projectos estratégicos, a que não podem ser aplicadas normas comuns. Tal seria um valor acrescentado considerável e que poderia contribuir para uma responsabilização de todas as instituições envolvidas, tanto ao nível técnico como político, quanto à criação de condições de estabilidade essencial ao sucesso desses projectos.

Parte dos problemas com origem na concepção de um projecto podem ser minorados ou mesmo evitados com uma participação activa do parceiro local, dos beneficiários/utilizadores e eventualmente pessoas ou instituições-recurso, ao nível da identificação de necessidades, definição de objectivos e também de prioridades. Será condição fundamental de sucesso e de co-responsabilização a criação de condições efectivas dessa participação, não se limitando a mesma aos meros aspectos formais.

Haverá igualmente que equacionar em que medida é adequado formular projectos que deverão ter impactos para além da sua duração sem que lhe estejam associadas medidas de reforço do contexto institucional em que vão estar inseridos e que terão que garantir a sua sustentabilidade futura.

29.2 Relativas à pesquisa agrária

A ausência de uma visão de fileira em projectos deste tipo, apresenta riscos diversos, nomeadamente:

- Propicia um encerramento do projecto em si mesmo, já que diminui a importância da vulgarização;
- Limita a visibilidade do projecto, quer para os potenciais utilizadores/beneficiários, que para a sociedade em geral; e,
- Faz com que o projecto se auto-esgote, não se constituindo num meio, antes assumindo-se como um fim em si mesmo.

Um projecto cuja actividade exige um elevado grau de correspondência a estratégias que deveriam ser definidas institucionalmente, sendo, no entanto, implementado em situações de indefinição e fragilidade institucional, deverá encontrar-se preparado para a busca de vias alternativas de envolvimento dos demais actores na definição das suas estratégias, procurando formas participativas de validação prévia das mesmas.

Trata-se, portanto, de assumir uma atitude proactiva e não de acomodação às debilidades institucionais do meio envolvente, nem de utilizar as mesmas como justificação para a definição de estratégias, que se venham a revelar posteriormente desadequadas aos objectivos, quer do projecto, quer dos seus principais beneficiários.

29.3 Relativas à formação

A formação num projecto deste tipo precisa de ser encarada sob duas abordagens diferentes: a da criação de capacidades institucionais essenciais aos fins prosseguidos e a formação como veículo de vulgarização de inovações. A consciência desta diferença é essencial, pois que implicam estratégias, modalidades e recursos diferentes e também porque exigem uma abordagem em complementaridade.

29.4 Relativas à vulgarização

É hoje claro que o processo de desarticulação de alguns serviços estatais deixou de ser uma mera questão conjuntural, ou mesmo específica da Guiné-Bissau, pelo que a perda de capacidades de prestação de certos serviços por parte de alguns departamentos ou instituições é um processo sem retorno.

Importa assim identificar os recursos existentes no Estado e na Sociedade e as melhores formas de os potenciar e tornar capazes de dar respostas às necessidades dos projectos, em particular, e do desenvolvimento, em geral, sob pena de projectos como os de pesquisa em vários domínios se esgotarem em si próprios sem os apropriados canais de vulgarização de resultados e de produção de impactos.

29.5 Relativas ao Modelo de Gestão

A experiência deste projecto mostra os riscos das direcções bicéfalas, sobretudo quando existem claras situações de dependência financeira exclusiva de uma parte relativamente à outra. Esses riscos podem ser minorados com uma clara definição de funções e com a clarificação das vantagens recíprocas.

29.6 Relativas ao Relacionamento Institucional

É fundamental a clarificação, desde o início de qualquer iniciativa de cooperação, dos canais adequados de comunicação e o respeito estrito pelos mesmos. Igualmente é essencial um investimento de ambas as partes na construção dos consensos nas áreas fundamentais ao sucesso do projecto, já que as decisões unilaterais arriscam à geração de anti-corpos e comprometem a credibilidade das relações de parceria.

29.7 Relativas aos Meios Humanos e Físicos

É conhecida a contradição entre a lógica externa, da necessidade de obtenção de resultados no curto prazo do projecto e a lógica interna, do longo prazo do desenvolvimento.

O domínio dos projectos de pesquisa é claramente uma área onde é necessária uma cuidada articulação entre resultados e impactos de curto prazo e os de longo prazo, sendo que aqueles não podem nunca comprometer estes últimos. Tal é válido para as escolhas no domínio da quantidade e responsabilidades dos recursos humanos afectos, entre expatriados e nacionais, como também para as necessidades criadas em termos de custos fixos de infra-estruturas.

29.8 Relativas aos Meios Financeiros

Existe naturalmente uma grande sensibilidade no que se refere à gestão de recursos financeiros e ao poder que tal confere. Exactamente por isso, maior deverá ser a preocupação quanto à construção de uma relação que seja transparente, assente na informação e consulta mútuas e que seja equilibrada, com base num reconhecimento das contribuições de facto de cada parceiro para os projectos, não as reduzindo meramente às contribuições financeiras. A falta de transparência e de equilíbrio nestes domínios perturbam as relações e desvirtuam os princípios das boas parcerias.

29.9 Relativas à Inserção Local

Existem projectos que não estão concebidos para terem predominantemente impactos locais mas que deverão inserir-se num determinado ambiente socio-económico. Neste caso, e sobretudo em situações de escassez de alguns recursos básicos, a relação entre uma entidade/projecto que deles disponha e as populações e autoridades locais é uma relação que corre riscos de geração de expectativas quanto à distribuição e/ou acesso a alguns desses recursos, até pelo simbolismo associado.

Haverá, por isso, que ter atenção ao estabelecimento de formas de comunicação com o meio envolvente, encontrar formas de geração de impactos também locais devidamente negociados, até para não pôr em risco aspectos essenciais para a sustentabilidade cultural do projecto.

Declaração de Paris sobre Efectividade da Ajuda

Paris, 8 de Fevereiro a 2 de Março de 2005

Ministros de países desenvolvidos e países em desenvolvimento acordaram em reformar as formas de concessão e de gestão da ajuda, na perspectiva da revisão a cinco anos dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio. No Fórum de Alto Nível sobre Efectividade da Ajuda foram reafirmados um conjunto de compromissos, já anteriormente definidos noutros Fora, incluindo os compromissos de:

- **Reformar e simplificar as políticas e procedimentos dos doadores** para encorajar uma maior colaboração e um alinhamento progressivo com as prioridades, procedimentos e sistemas dos países parceiros
- **Tomar medidas concretas** para fazer face a desafios como as **fraquezas institucionais** dos países parceiros
- Tomar medidas concretas para a falta de **compromissos firmes e plurianuais** quanto aos fluxos da ajuda.

A **Declaração de Paris sobre Efectividade da Ajuda** acrescenta às decisões anteriores uma **Declaração de Compromisso** – com metas destinadas a garantir progressos nos domínios de “Ownership”, Alinhamento, Harmonização, Gestão por resultados e “Accountability” Mútua um conjunto de 12 indicadores e um cronograma.

(ver Documentação: “*Paris Declaration on Aid Effectiveness...*”. Paris, 2005)

Parte VI

Contributo para o futuro do Projecto do CEFFHQ

30 Dicotomias em presença

Ao longo do trabalho de avaliação, tanto em resultado das entrevistas realizadas como da consulta documental efectuada, foram surgindo um conjunto de dicotomias, umas vezes formuladas como tal, outras como se de contradições se tratasse. A procura de respostas a essas dicotomias pode contribuir para a clarificação de algumas das principais escolhas em presença, e para a formulação das bases para um futuro do Projecto do CEFFHQ que seja coerente, pertinente e viável nas suas diversas vertentes.

Nesta parte do Relatório, a KPMG pretende fornecer o seu contributo para um cenário futuro do Projecto do CEFFHQ, pelo que descrevemos seguidamente as que consideramos como principais dicotomias em presença e as escolhas que lhe estão subjacentes.

30.1 Rentabilidade comparada do investimento em Coli ou noutros sectores da Cooperação Luso-Guineense

Creemos ser importante começar pela questão que ciclicamente foi surgindo, quanto à continuação futura do apoio da Cooperação Portuguesa ao Projecto. Foi-nos sugerido por diversos interlocutores no processo de Avaliação um debate ao longo dos últimos anos, eventualmente ainda presente neste momento, embora nunca formalizado, sobre o grau de rentabilidade para Portugal e para a Guiné-Bissau, dos investimentos realizados ou a realizar em Coli, comparado com a sua utilização em projectos que, mantendo importância para o desenvolvimento da Guiné-Bissau, teriam uma visibilidade superior à actual do Projecto do CEFFHQ.

Sem colocar em causa a legitimidade de uma opção de carácter político, cremos ser de colocar aqui as questões no plano técnico, tal como nos foram referidas, e centradas num argumento objectivo recorrente nos diversos contactos realizados: o de que há um investimento considerável que está já realizado, estando por isso fora de questão a sua anulação ou reorientação, mas sim a sua rentabilização e a melhor forma de a alcançar.

Tratar-se-ia, assim, de não desperdiçar o investimento em meios físicos e humanos, realizado em Coli, e de procurar as melhores formas de o rentabilizar para futuro. Tratar-se-ia igualmente, na nossa perspectiva, de afirmar uma diferença positiva na qualidade da Cooperação para o Desenvolvimento, face às tendências para o retrocesso da Ajuda Pública ao Desenvolvimento consagrada à pesquisa agrícola, retrocesso considerado, por parte de instituições internacionais especializadas, como fruto de visão limitada e imediatista.

30.2 Conhecimento versus Ciência

Ao longo do processo de Avaliação, foram referidas de forma recorrente críticas à natureza do projecto – remontando ainda ao primeiro Protocolo Luso-Guineense – considerando que o mesmo foi progressivamente sendo acantonado numa definição de projecto de investigação científica.

Esta definição seria assim a causa de insucessos, já que, por um lado, o condenaria à partida, devido à escassez de recursos dos dois países envolvidos e, por outro, ele se revelaria um desperdício desses recursos, pela incapacidade de os fazer produzir contributos úteis para a resolução dos problemas da horto-fruticultura Guineense.

Não cabe nesta Avaliação a análise de todo o período de vigência do Projecto, nem das várias fases que atravessou. No entanto, ao longo das entrevistas realizadas, da mesma forma que nos foram referidas algumas derivas no percurso, foi referido também que, exactamente no período em análise, se puderam comprovar passos claros no sentido de orientar a pesquisa para a obtenção de conhecimentos úteis para os produtores horto-frutícolas, com uma focalização da pesquisa e com um avanço claro na implantação de metodologias essenciais à obtenção de resultados (por exemplo, com a introdução de práticas de registos sistemáticos).

Ficaria assim por solucionar a forma de fazer o Centro e o Projecto chegarem aos agricultores, não sendo suficiente argumentar que aqueles se encontram disponíveis para que estes o procurem. Esta questão é colocada mais adiante, no ponto referente à capacidade do Projecto em gerar e disseminar uma multiplicidade de recursos.

30.3 Parceria entre Estado e Actores económicos e sociais versus Autonomia de papéis e de intervenções

O contexto em que o projecto se desenvolveu na fase em avaliação registou mudanças profundas no Estado, na Sociedade e na Economia Guineenses. No processo de concepção da actual fase do Projecto afigura-se-nos que terá existido uma certa sub-estimação da natureza e implicações dessas mudanças e, conseqüentemente, do ponto de não retorno de algumas delas.

Com efeito, o papel do Estado no final dos anos 80 não é seguramente o mesmo do início do século XXI, sendo que as capacidades de acção de desenvolvimento se encontram actualmente dispersas por um conjunto alargado de actores económicos e sociais, os quais demonstram capacidade organizativa crescente.

Essas mudanças encontram-se assumidas na CPDA, que, não enjeitando as especiais responsabilidades do Estado no domínio da pesquisa, procura no entanto definir um quadro de cooperação e de parceria entre os vários actores públicos e privados, que explore complementaridades e viabilize o desenvolvimento da agricultura Guineense.

O desenvolvimento do Projecto do CEFFHQ nesta última fase demonstrou capacidade de abertura ao debate em curso, nomeadamente na África Ocidental, e também as potencialidades de um processo de procura das melhores formas de operacionalização daquele quadro de complementaridades, de que o Seminário de Dezembro de 2003 é exemplo claro.

Este quadro de parceria será tão mais frutuoso quanto seja assente numa clarificação de papéis de cada actor e no reconhecimento mútuo de cada um, mas também numa atitude de iniciativa na procura das respostas para os problemas.

30.4 O desafio da inovação de qualidade versus importação de tecnologias adaptadas

A Ficha de Projecto 2001-2004 e o desenvolvimento do próprio Projecto não clarificam opções quanto a dois caminhos possíveis na sequência pesquisa - experimentação - vulgarização, em particular no que se refere à pós-produção.

Nas últimas décadas de apoio ao direito ao desenvolvimento foi imposta uma lógica estrita de “tecnologias adaptadas”, numa versão redutora, que pode encontrar-se, por exemplo, em equipamentos tecnologicamente desadequados, de vida curta, espalhados por países da África Sub-sahariana, de que resultam produtos sem qualidade, vocacionados para consumos de baixo nível e, conseqüentemente, incapazes de competir, em qualidade e inclusive preço, com outras origens.

Assim, entendemos que a procura da inovação, encarada como filosofia do Projecto, não poderá limitar-se a uma abordagem de introdução de “tecnologias adaptadas” e em momentos ou fases pré-estabelecidas. Ela terá que estar presente nas diversas vertentes e na forma como o Projecto encara e se relaciona com essa outra realidade. A inovação estará muitas vezes presente de forma externa ao Projecto, em meio camponês, e é função do Projecto conhecê-la, reconhecê-la e divulgá-la. Não pode ser subestimada a importância da inovação gerada pelos próprios agricultores, em particular em momentos em que o desenvolvimento da sua actividade os obriga a assumir esse desafio, uma vez que não existem recursos alternativos, porque essa é a inovação que responde a problemas reais, muitas vezes com recursos locais.

30.5 A sustentabilidade financeira do Centro versus sustentabilidade económica, técnica e institucional da horto-fruticultura Guineense

A questão da sustentabilidade foi sendo analisada ao longo de muitas das entrevistas, por vezes de forma parcelar, reduzindo-a a indicadores de viabilidade financeira do Centro. Não pondo em causa a oportunidade de uma decisão política neste domínio, dado que, pelo que nos pudemos aperceber, os argumentos técnicos estarão já todos formulados e são conhecidos, quer-nos parecer que há outros domínios da sustentabilidade que não têm sido equacionados com a mesma premência.

A capacidade do Projecto em gerar as melhores soluções técnicas para os problemas, construir capacidades institucionais públicas e privadas e contribuir para a criação de uma cultura empresarial no sector horto-frutícola Guineense, deverá ser também um ângulo de abordagem e que provavelmente contribuirá para analisar a sustentabilidade financeira de forma diversa daquela que é presentemente preconizada por muitos dos envolvidos no sector.

Ou seja, quanto maior for a capacidade do Projecto de garantir formas de sustentabilidade naqueles outros domínios, mais capaz será de produzir, como resultado da sua intervenção, um crescimento do que poderíamos chamar “produto nacional horto-frutícola” e um crescimento dos seus resultados, tanto no domínio financeiro como no da segurança e qualidade alimentares, contribuindo assim para as melhores decisões políticas, internas e externas, relativamente à mobilização de recursos necessários para a pesquisa.

30.6 O conceito de Centro de Pesquisa versus Centro de Recursos

A fase do Projecto em análise (2002-2004) poderá ter contribuído de forma decisiva para a progressiva construção de uma visão mais global do Centro de Coli, no quadro da agricultura Guineense, e que ultrapassa claramente o conceito de Centro de Pesquisa caracterizado como dominante na Ficha de Projecto.

Com efeito, a partir de vários contributos foi possível ir compondo progressivamente o conceito de criação dinâmica de um Centro de Recursos no domínio da horto-fruticultura: recursos nos domínios da Pesquisa Aplicada, da actualização de Conhecimento Científico, da Formação e Reciclagem, da produção e/ou disseminação de Inovações, da animação de Actividades Agrícolas de Rendimento a nível comunitário, entre outros.

Se atentarmos, por exemplo, no facto de que o Projecto do CEFFHQ é, actualmente, o único recurso de formação Guineense imediatamente viável para a área agrícola ou que existem cerca de 20 de rádios comunitárias, que alcançam praticamente todo o território nacional, as quais se debatem na contradição entre um grande potencial de animação e um défice de mensagens técnicas qualificadas para a actividade de que vive a maior parte da população, torna-se fácil concluir que existe em Coli um potencial de recursos diversos, úteis, complementares e únicos.

30.7 O retorno para a Cooperação Portuguesa versus benefícios para a horto-fruticultura Guineense

Ao longo das entrevistas realizadas tanto em Portugal como na Guiné-Bissau foram surgindo, com alguma clareza, diferentes expectativas quanto aos resultados do Projecto, eventualmente baseadas na visão pessoal da relação doador/beneficiário de cada um dos entrevistados.

É hoje assumido por Estados e Organizações Internacionais envolvidas na Ajuda ao Desenvolvimento que a APD pressupõe retorno para os países doadores e que é saudável para a construção de qualquer parceria que estes retornos sejam clarificados e assumidos desde o início de cada acção, sem quaisquer tipo de complexos.

A Ficha de Projecto abordava superficialmente este aspecto. Dos contributos recolhidos decorre a necessidade de clarificar os benefícios para ambos os lados, também como forma de garantir bases para uma relação de maior equidade entre as partes intervenientes no Projecto. Os benefícios mútuos que nos foram apontados foram, para o lado Guineense, os relacionados com o facto de envolver pessoas e organizações que já se conhecem bem e, para o lado português, a oportunidade de garantir uma actualização permanente do conhecimento científico da horto-fruticultura em meio tropical.

30.8 As condições de pesquisa versus as condições de vida e de trabalho no Centro

Às duas expectativas atrás referidas, legítimas expectativas de dois Estados, há que somar sem hesitação as expectativas e condições de vida e de trabalho da Equipa Técnica e demais trabalhadores do Centro.

Se é inegável que o Centro apresenta condições de isolamento dificilmente contornáveis, que têm contribuído para impedir a mobilização de recursos humanos adequados (a que os complementos salariais não respondem integralmente), é também verdade que essas condições podem ser minoradas, pelo menos parcialmente.

Neste âmbito, em nossa opinião, afigura-se indispensável a criação de condições residenciais no Centro. Não nos parecem prevalecer as preocupações relatadas sobre a eventual pressão negativa sobre as condições de pesquisa que a criação de condições de habitação nos terrenos do Centro para técnicos e outros trabalhadores e respectivas famílias, se for essa a sua opção (ao invés de habitarem a cerca de 12 km e dependentes de transporte do Centro).

Quer aliás parecer-nos que há resultados benéficos a contabilizar, no que respeita à segurança do Centro e também à motivação e disponibilidade dos seus trabalhadores, desde que sejam estabelecidas regras claras neste âmbito.

30.9 O tempo de projecto versus o tempo da pesquisa em horto-fruticultura

Ao longo de todo o processo de avaliação tem sido referida, sob a forma de contradição, a diferença entre o tempo de projecto, definido como período do financiamento externo, e o tempo necessário à obtenção de resultados fiáveis no domínio da pesquisa horto-frutícola.

A Ficha de Projecto parece subestimar a necessidade de articular objectivos viáveis naqueles dois tempos e de compatibilizar os compromissos financeiros de curto prazo com uma perspectivação de intervenção de prazo mais alargado. Essa sub-estimação poderá estar na origem de uma falta de clareza quanto a objectivos específicos e, como tal, uma insatisfação quanto a resultados obtidos no espaço de tempo em questão (que foi apenas de 2 anos, até à data), sobretudo para quem não está directamente envolvido de alguma forma na acção.

Uma nova fase no Projecto de apoio ao Centro precisará assim de clarificar objectivos de prazo e âmbito mais limitado para o Projecto, num quadro de objectivos de maior prazo e de âmbito mais vasto para o Centro e definir metas viáveis, a curto, médio e longo prazos para ambos.

31 Pilares para o futuro

Do conjunto das escolhas resultam uma série de elementos que retiramos das contribuições que recolhemos e que poderão ser considerados como resultantes de pontos fortes, cortes desejáveis e de apostas novas ou reforçadas, que poderão ser vistos como balizas para a definição de futuros projectos, e que designaríamos como Pilares do Centro de Coli (a ordenação é arbitrária).

31.1 Coli como resultado dos investimentos já realizados

Conforme resultou da generalidade dos contributos recolhidos, um argumento importante a favor do Projecto é a dimensão dos investimentos já realizados. É certo que as interrupções que o Projecto sofreu desde a sua primeira formulação em final dos anos 80 provocaram descontinuidades negativas à consolidação de investimentos de vários tipos. É igualmente certo que o incêndio ali ocorrido a seguir, a que se somam os efeitos do conflito armado de 1998-99 destruiu uma boa parte dos resultados de cerca de um década de pesquisa.

No entanto, é também certo que existem em Coli:

- Um conjunto de infra-estruturas físicas de boa qualidade, bem preservadas, tanto para habitação, como para formação, administração e armazenagem;
- Um terreno de óptima localização em função de vários factores (acesso à água, rota da Estrada Trans-Africana), e onde foi feito já um investimento considerável em termos de preparação de terrenos para os fins a que se destina; e,
- Um investimento considerável no conjunto de relações com os diversos poderes tradicionais locais que permitiram a disponibilização de 100 ha sem contrapartidas de monta.

Para além destes e outros investimentos, está presente um conjunto condições criadas em termos humanos e profissionais, numa equipa que, entre técnicos e trabalhadores indiferenciados, se encontra hoje recomposta, treinada e com um nível de motivação que, pelo que pudemos observar, é muito superior ao que seria de esperar após mais de um ano de suspensão dos investimentos e do apoio técnico.

Este conjunto de investimentos realizados e recursos disponíveis são um elemento importante de suporte a uma decisão de prazo adequado, que não deve ser sujeita a questionamentos cíclicos, quer pela destabilização que provoca, quer pela interrupção de dinâmicas que não são de geração espontânea.

Os défices principais no domínio dos investimentos têm a ver com o estado envelhecido dos equipamentos mais importantes (tractor, retro-escavadora e dupla cabine) ou a falta de alguns, como as motorizadas para as deslocações de trabalho dos técnicos e as condições de habitação e de vida social para os técnicos e trabalhadores nos terrenos do Centro. Pelo que nos foi possível constatar, estas são situações que exigem medidas de carácter urgente, calendarizadas e com execução a controlar.

Assim, com carácter imediato, deverá ser efectuado um levantamento, por parte dum técnico especializado, do estado dos equipamentos e necessidades nesse domínio, o qual deverá redundar em propostas de investimento. Adicionalmente, deverá ser dado início à construção de habitações e aquisição das motorizadas, investimentos que estavam já orçamentados e aprovados para esta fase do projecto.

31.2 Coli enquanto único centro Guineense de recursos de formação na área agrícola

À época da concepção do Centro de Coli, no quadro dos Centros de Pesquisa guineenses, a questão do Centro como veículo de formação não se colocava. Foram-nos referidas e estão documentadas algumas ideias quando a uma futura Escola Agrícola, um Centro de Formação Agrária, entre outras hipóteses que estiveram em debate com diversos parceiros financiadores.

A situação é hoje consideravelmente diferente e não só para a Guiné-Bissau, mas em geral no plano da Cooperação Internacional: existe um estreitamento do leque de doadores, as disponibilidades de investimento de organismos da cooperação internacional a fundo perdido na área agrícola são escassas, a oferta de pacotes de recursos de formação tipificados começa a ser gerida cada vez mais a nível sub-regional ou continental.

Neste quadro, a capacidade de formação que começou a ser construída e testada nos últimos dois anos do Projecto do CEFFHQ, surge como uma mais valia interessante tanto para o Centro como para a horto-fruticultura Guineense.

Essa mais-valia pressupõe, no entanto, algumas definições que podem ir sendo feitas progressivamente, à medida que o Centro e os seus beneficiários/utilizadores vão estreitando relações e melhorando o conhecimento mútuo, que vão sendo clarificadas algumas orientações de política agrícola, e que vão sendo mais conhecidos os mercados potenciais e as exigências que eles colocam. Essas definições dizem respeito a clientes prioritários, áreas e tipos de formação, recursos técnicos e pedagógicos, entre outras. Ou seja, deverá ser definida uma estratégia coerente de formação no domínio da horto-fruticultura. Nessa reflexão nada impede, aliás, que sejam tidas em conta as necessidades e recursos dos outros Centros do INPA, à medida que o futuro dos mesmos for progressivamente definido.

31.3 Coli enquanto único centro de actualização de conhecimento de agronomia em meio tropical Portuguesa

Após as Independências das ex-colónias, Portugal pretendeu manter uma especialização no domínio das ciências agronómicas tropicais. Pelas entrevistas realizadas, concluímos que essa é uma área cuja continuidade nas universidades portuguesas não é questionada. No entanto, foi-nos também referido, tanto por interlocutores Portugueses como Guineenses, que hoje cada vez menos se pode falar de Estudos de Agronomia Tropical mas sim de Estudos de Agronomia em Meio Tropical. As mudanças, hoje, processam-se a um ritmo muito mais rápido, os conhecimentos construídos ao longo de décadas tornam-se obsoletos no curto prazo. A sua actualização e renovação é também cada vez mais um processo de observação real e menos laboratorial, devido a muitos imponderáveis que hoje não é sequer possível, muitas vezes, equacionar.

Por outro lado, para as ciências agrárias Portuguesas, pelo que pudemos auscultar, as questões hoje colocam-se já não só, ou não principalmente, na actualização dos técnicos e cientistas formados há já algumas décadas, fruto da investigação colonial. Colocam-se provavelmente mais na capacidade de atrair e formar adequadamente novas gerações de agrónomos, ou seja, formá-los não só com formadores actualizados, mas também formá-los com recurso ao meio adequado, ou seja ao meio tropical.

É este quadro que confere ao Centro de Coli uma importância muito particular para a evolução dos estudos de agronomia em meio tropical, podendo, em simultâneo, esse processo de contacto de jovens agrónomos ou estudantes em fim de formação com o Centro de Coli constituir um recurso técnico não negligenciável ao serviço do Centro, desde que bem direccionado.

31.4 Coli como local de seguimento agronómico do cajú, principal fonte de receitas do Estado e da Sociedade Guineense

Dos diversos contributos recolhidos, surge recorrentemente como contraditório o défice de atenção e prioridade atribuído pelo Centro ao cajú. A controvérsia ainda existente no país relativamente ao papel do cajú, ou, mais exactamente, ao afunilamento das receitas de exportação num só produto, para o qual a Guiné-Bissau não tem possibilidade de determinar as condições de mercado, e ainda relativamente aos riscos para a segurança alimentar no contexto actual, tem dificultado o debate e a tomada de decisões apropriadas nesta área. É a ausência desse debate que, segundo alguns dos entrevistados, tem impedido a tomada de consciência da necessidade abordar de forma sustentada a produção do cajú, procurar melhorar o seu rendimento e prevenir desastres naturais associados ao seu cultivo.

Alguns entrevistados consideram que Coli deveria ser, no que respeita ao cajú, não só um centro de pesquisa sobre espaçamentos ou outros ensaios que já ali são praticados, mas sobretudo a estação de alerta permanente a possíveis pragas que surjam.

Tal perspectiva tem implicações ao nível da criação de capacidades técnicas, de montagem de sistemas de informação, e numa diversidade de outras áreas. Num momento em que se prepara a criação efectiva do Instituto do Cajú, o Centro de Coli pode constituir-se como o centro de recursos de resposta nos domínios agronómicos às necessidades que estão a ser equacionadas pelo futuro instituto.

Essa orientação para os problemas, neste caso sobretudo a sua prevenção, do cajú, será também um elemento justificativo em apoio de uma decisão política de consagrar parte das taxas da exportação do cajú às actividades da Pesquisa e no apoio à carreira do Pesquisador, como vem sendo defendido por diversas instituições ligadas à agricultura na Guiné-Bissau. Será, afinal, uma resposta alternativa ou no mínimo complementar, à questão da sustentabilidade financeira do Centro de Coli.

31.5 Coli como local das Jornadas Bienais de Parceiros envolvidos na Horto-fruticultura

Alguns dos problemas que têm fragilizado tanto o Projecto como o Centro, limitando tanto o seu potencial como os seus impactos, situam-se no que se poderia chamar como um isolamento não geográfico, mas sim ao nível da falta de orientações de política agrícola, no que se refere ao conhecimento das necessidades dos potenciais utilizadores/beneficiários, quanto ao conhecimento de inovações úteis em curso no país ou fora dele e na ausência de um quadro de circulação de reflexões, informações e conhecimentos e de “legitimação” da iniciativa de elaboração de propostas para futuro, tanto ao nível político como técnico.

O sucesso do Seminário de Dezembro de 2003, tal como é referido por diversos intervenientes e para diversos objectivos, parece ser um sinal claro de que aquela realização cumpriu mais objectivos que os previstos e teve mais resultados que os visíveis.

A inclusão nas prioridades e na forma de trabalhar do Centro, da criação daquele tipo de situações geradoras de oportunidades pode revelar-se como uma chave decisiva para uma mudança significativa na horto-fruticultura Guineense, a começar por uma mudança cultural, de construção de uma parceria Estado-Sociedade-Economia, partindo de capacidades de cada sector e em torno de preocupações comuns.

A fórmula de umas Jornadas Bienais de Parceiros envolvidos na horto-fruticultura poderá ter a vantagem de marcar à partida claramente o carácter técnico-científico-aplicado desses encontros, que sejam simultaneamente pontos de chegada de experiências e de interrogações e de partida para novos desafios e inovações.

Do envolvimento de todos os parceiros no processo preparatório das Jornadas dependerá, em grande medida, que nelas se reconheçam e considerem que vale a pena investir – produtores, técnicos, pesquisadores, responsáveis políticos, de ONG ou de instituições internacionais especializadas.

A Cooperação Portuguesa pode aí encontrar o quadro ideal de diálogo, de reconhecimento mútuo de capacidades e de benefícios de ambos os lados da parceria Luso-Guineense.

31.6 Coli, a Rádio de divulgação de temas horto-frutícolas, a nível regional e nacional

Das entrevistas realizadas ressaltam alguns constrangimentos externos que limitam o sucesso do Centro e dão nota também de alguns problemas de comunicação que o Centro não tem conseguido ultrapassar. São exemplo de constrangimentos externos as fragilidades com que se tem vindo a debater o sistema de vulgarização do MADR. São exemplo de problemas de comunicação a dificuldade de relacionamento ou de responder a expectativas das populações da região.

Experiências na sub-região Africana e também no país têm mostrado a adequação da rádio na prestação de serviços de informação e formação, particularmente em contextos de redução dos meios humanos e financeiros à disposição dos serviços estatais especializados.

A criação de uma rádio especializada nos temas horto-frutícolas no Centro de Coli, representando um investimento financeiro mínimo (estimado em 8.000 – 10.000 euros, entre equipamentos, formação, instalação), poderá dar resposta a esses vários problemas, fornecer mensagens técnicas qualificadas para difusão nas outras rádios locais/comunitárias para garantir âmbito nacional e também contribuir para dar visibilidade ao trabalho do Centro e do Projecto.

Poderá ainda incluir na sua programação um espaço de informação útil para as populações locais, que, sem pôr em causa o âmbito nacional do Centro, possa também responder a naturais expectativas locais, de benefício para as populações com a localização do Centro na região e contribuindo para melhorar a integração e o diálogo Centro/populações.

ANEXO A) Termos de Referência para a Avaliação

PARA A AVALIAÇÃO DO PROJECTO “CENTRO EXPERIMENTAL DE FOMENTO FRUTÍCOLA E HORTÍCOLA DO QUEBO”, NA GUINÉ-BISSAU (2002-2004)

1) Introdução

Os presentes Termos de Referência dizem respeito à avaliação do Projecto “Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo”, implementado na República da Guiné-Bissau por iniciativa da Cooperação Portuguesa.

Este projecto, tendo arrancado na sua fase actual em 2002¹, com uma duração prevista de quatro anos, dá continuidade a uma intervenção iniciada em 1988 e que se prolongou até 1997. O custo total do projecto – apenas para o período actual de 4 anos – é de perto de 1,1 milhões de Euros, suportado em cerca de 90% pelo orçamento da Cooperação Portuguesa e em 10% pelo Estado Guineense. A parcela orçamental a suportar pela Cooperação Portuguesa resulta de contribuições financeiras, em partes de 50%, efectuadas ou a efectuar pelo Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD) e pelo Gabinete de Planeamento e Política Agro-Alimentar (GPPAA) do Ministério da Agricultura, Pescas e Florestas.

O Centro Experimental está localizado no sudoeste da Guiné-Bissau, na região de Tombali e sector de Quebo, na margem esquerda do rio Corubal.

De acordo com o previsto nos Protocolos assinados sobre esta matéria, a gestão do projecto está consignada a uma Comissão Paritária, com carácter permanente, que integra pessoas de cada uma das partes, a saber, pela parte portuguesa, representantes do Ministério da Agricultura, Pescas e Florestas bem como do Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento; e, pela parte guineense, representantes do Instituto Nacional de Pesquisa Agrária. Ao nível local, a gestão do projecto está entregue a um “núcleo de gestão” composto por um director do projecto, afecto pela parte portuguesa, e um director do Centro, pela parte guineense.

Pretende-se que seja efectuada uma avaliação intercalar a esta intervenção, que proporcione uma apreciação imparcial, independente, e tão objectiva e fundamentada quanto possível, que realce, entre outros aspectos, mas sobretudo, os resultados e a viabilidade do projecto.

2) Contexto do Projecto

O Projecto “Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo” resultou do Protocolo assinado, em 15 de Abril de 1988, entre os Governos Português e Guineense. Um Protocolo Adicional a este acordo foi celebrado, em 9 de Novembro de 1993, prorrogando por mais três anos o período inicial de seis anos de duração do

¹ Embora tenha sido assinado em 2001, o projecto só arrancou, efectivamente, em 2002.

Projecto, e introduzindo algumas alterações. De acordo com este Protocolo Adicional, o Projecto CEFFH do Quebo terminou em 1997.

Após esta data, com o eclodir do conflito que teve lugar no país, e que determinou a interrupção da assistência técnica portuguesa, o Centro Experimental passou a funcionar num contexto de grandes limitações de ordem financeira. A sua situação veio ainda a deteriorar-se, após um grande incêndio ocorrido em 1999, que comprometeu uma parcela significativa do património vegetal do Centro.

Através do Projecto foram introduzidas novas espécies frutícolas, com o objectivo de serem estabelecidos campos experimentais, de demonstração e de multiplicação de material vegetal. Com este propósito foram instalados, até Junho de 1998, 24,5 ha de pomares de fruteiras de diferentes espécies e cultivares.

Na sua fase actual, iniciada efectivamente em 2002, o Projecto “Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo” pretende dar continuidade às acções de cooperação anteriores, e tem por objectivos globais:

- Contribuir para a redução da pobreza da população rural da Guiné-Bissau, diversificando a produção de alimentos do país;
- Melhorar a dieta alimentar da população; e
- Promover a melhoria qualitativa e o aumento da produção, da comercialização e da conservação e/ou transformação dos produtos horto-frutícolas.

Para a prossecução destes objectivos o Projecto desenvolve actividades que se dividem em quatro componentes:

- Produção de material vegetal;
- Divulgação do material seleccionado;
- Intervenção pós-colheita; e
- Formação profissional.

À semelhança do verificado na fase anterior, a contribuição portuguesa, equivalente a 90% do orçamento total do projecto (1,1 milhões €) destina-se a dar cobertura aos custos de assistência técnica, de estágios, de complemento salarial dos técnicos locais, de construções e de aquisições de máquinas e equipamentos.

3) Objectivos da Avaliação

O principal objectivo desta avaliação, que se realiza a pouco mais de um ano da data prevista para o termo do projecto, é conhecer o desempenho do projecto “Centro Experimental de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo”, tendo como pano de fundo as necessidades das populações e a situação do sector agrícola da Guiné-Bissau. Deverá ser feito o levantamento das “lições aprendidas”, que permitam fundamentar uma decisão quanto à eventual continuidade do apoio atribuído pela Cooperação Portuguesa (IPAD e GPPAA). Pretende-se saber em que medida foram atingidos os objectivos do projecto e se estão reunidas as condições para a sua sustentabilidade.

4) Metodologia

O Gabinete de Avaliação do IPAD será o responsável pelo acompanhamento do processo de avaliação, e recorrerá aos contributos de pessoas que, pela sua experiência e conhecimentos no domínio a avaliar, constituirão um pólo de referência indispensável para o desenrolar da avaliação.

A avaliação inclui três fases: uma primeira, essencialmente de gabinete, uma segunda, que implicará uma deslocação ao terreno, e a terceira, de elaboração do relatório final.

Cada uma das três fases da avaliação será precedida de uma discussão dos documentos e procedimentos que a fundamentam, nomeadamente: a discussão do caderno de encargos, do plano de trabalho e metodologia apresentada pelos consultores, do calendário de execução, dos relatórios intercalares, e das constatações, conclusões e recomendações apresentadas na versão preliminar do relatório final.

Critérios de análise

A avaliação deverá seguir os seguintes critérios:

- i. **Relevância:** deverá ser apreciado em que medida os objectivos inicialmente traçados para o Projecto contribuem efectivamente para a satisfação das necessidades e resolução de problemas que estiveram na sua origem.

Pretende-se que, entre outros, sejam analisados os seguintes aspectos:

- Correcta identificação dos problemas e necessidades;
 - Coerência interna na hierarquia de objectivos e resultados do Projecto;
 - Adequação da natureza e quantidade dos meios afectos ao Projecto.
- ii. **Eficiência:** Deverá ser analisado se existe adequação dos meios empregues no projecto (recursos humanos, meios financeiros, materiais, assistência técnica) face aos resultados esperados e se estes poderiam ter sido obtidos a custos inferiores.
 - iii. **Eficácia:** pretende-se, no essencial, saber em que grau foram atingidos os vários objectivos fixados para o Projecto, em particular na percepção dos seus diferentes beneficiários, e se houve efeitos colaterais.
 - iv. **Impacto:** dado que se trata de uma avaliação a meio percurso, não decorreu ainda tempo suficiente para identificar todos os efeitos do projecto; deverá, no entanto, e dentro do possível, ser analisado se os objectivos **globais** do projecto foram ou estão a ser atingidos, e em que medida isso se ficou a dever à implementação do projecto ou a outros factores; deverá igualmente ser feita referência às consequências para a população, não só no sector horto-frutícola, como noutros sectores da sociedade local.

- v. **Sustentabilidade:** deverão ser analisadas as acções realizadas no âmbito do projecto, com especial referência ao envolvimento das estruturas locais e/ou regionais e ao grau de apropriação do processo pelos beneficiários. Deverá ser analisada a possibilidade de continuidade do projecto, no caso de eventual cessação do apoio da Cooperação Portuguesa, fazendo referência às capacidades humanas, financeira, técnica e de protecção ambiental do Centro para dar continuidade às actividades do projecto, com benefícios para as populações.

Trabalho de gabinete

Nesta fase da avaliação deverá ser adoptada a metodologia do Quadro Lógico ("*Logical Framework Approach*"), seguida pela Comissão Europeia na avaliação dos seus programas de cooperação. Neste sentido, e com base nos documentos relevantes disponíveis (ficha de projecto, protocolos, actas, programas e relatórios de actividades), deverá inicialmente ser preparado o Quadro Lógico do projecto, que servirá de ponto de partida para o trabalho de análise.

Deverão ser realizadas reuniões com os serviços, da parte Portuguesa, promotores, executores e financiadores do projecto, bem como entrevistas a pessoas directa ou indirectamente responsáveis pela concepção e acompanhamento do projecto, assim como pela execução das respectivas actividades.

Deverá ser coligida e apresentada, em relatório, toda a informação quantitativa e qualitativa disponível referente ao projecto.

O relatório deverá:

- Identificar e analisar as questões chave com influência na intervenção portuguesa, nomeadamente, pontos fortes e factores facilitadores, pontos fracos e constrangimentos;
- Apreciar o relacionamento institucional entre os diversos actores da cooperação portuguesa nesta intervenção;
- Apreciar a concepção do modelo de gestão assente numa Comissão Paritária e a composição da mesma;
- Averiguar a coordenação e a complementaridade e a articulação do projecto com outros projectos da Cooperação Portuguesa, no sector da agricultura e/ou noutros sectores, a decorrer na Guiné-Bissau.
- Apreciar a pertinência da informação e material encontrado para esta fase do trabalho;
- Elaborar uma tabela de indicadores para os critérios da avaliação, que traduza os resultados obtidos, no período em análise;
- Apresentar um plano de actuação para a fase seguinte, com identificação das intervenções no âmbito do projecto que deverão ser alvo de maior atenção, e eventuais propostas de ajustamento dos Termos de Referência.

Deverá, conseqüentemente, ser efectuada a discussão do relatório da 1ª fase e o acerto da metodologia para a 2ª fase.

Trabalho de campo

O trabalho de campo permitirá ouvir os parceiros locais e confirmar ou modificar as conclusões obtidas na fase de análise documental, aprofundar alguns aspectos previamente identificados, bem como investigar e analisar outros aspectos que venham a ser levantados face à realidade encontrada no terreno.

Para a recolha de informação deverão nesta fase realizar-se reuniões com os parceiros locais, os executores no terreno e com outros doadores que eventualmente desenvolvam intervenções no mesmo sector/região. Deverão igualmente ser realizados inquéritos e entrevistas junto das entidades e indivíduos envolvidos/interessados no projecto, e dos seus beneficiários/destinatários (*stakeholders*).

Deverá ser feita uma análise mais aprofundada da coerência, coordenação e complementaridade (os 3 C):

- **Coerência** desta intervenção com as prioridades, estratégias e políticas da Cooperação Portuguesa para a Guiné-Bissau;
- **Coerência** do projecto com as orientações das Organizações Internacionais de Desenvolvimento relativamente ao sector da agrícola em África;
- **Coerência** do projecto com a política do Governo Guineense para o sector da agricultura;
- **Coordenação** com as autoridades locais na concepção e implementação do projecto;
- **Coordenação e complementaridade** com outros doadores, no mesmo sector e na mesma região e/ou em regiões limítrofes;
- **Coordenação e complementaridade** do projecto com outros projectos da Cooperação Portuguesa no sector da agricultura e/ou noutros sectores a decorrer na Guiné-Bissau.

Outras questões a avaliar

Sem prejuízo da proposta metodológica específica apresentada pelos consultores, ou da sua intenção de aprofundar os critérios propostos nestes Termos de Referência, a avaliação deverá responder também às questões abaixo indicadas, pelo que estas devem estar mentalmente presentes ao longo de todo o seu trabalho de análise e apreciação crítica.

Relativas à concepção do projecto:

- Em que medida a concepção do projecto responde aos problemas dos beneficiários?
- Pertinência do trabalho de concepção do projecto, no seguimento do Protocolo assinado entre os dois países;

- Como foram avaliados os resultados obtidos nas fases anteriores do projecto (desde 1988), e em que medida é que, seguidamente, os ensinamentos retirados da implementação do projecto durante esse período foram incorporados no projecto actual?
- Como foram salvaguardadas as questões transversais da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, nomeadamente questões ambientais; a redução da pobreza; as questões do género, e de capacitação institucional?

Relativas à implementação do projecto:

- Em que medida os resultados obtidos, se deveram a intervenções previstas e executadas no âmbito do projecto, ou se deveram mais a factores externos ao projecto?
- Em que medida o sistema de gestão assente numa “Comissão Paritária”, assim como o funcionamento dessa mesma “Comissão Paritária”, se revelaram favoráveis ou prejudiciais ao alcance dos objectivos?
- Pertinência das correcções introduzidas pela “Comissão Paritária”, e em que medida essas correcções foram cumpridas/conseguidas?
- Em que medida a concepção e o funcionamento do sistema de recrutamento e de remuneração do pessoal se revelou adequado às necessidades do projecto?

O trabalho de campo termina com a realização de uma reunião alargada com o maior número de *stakeholders* envolvidos, onde a equipa de avaliação apresentará e submeterá a discussão os resultados preliminares desta fase.

Posteriormente a equipa de avaliação deverá apresentar um relatório em que serão analisados todos os aspectos referidos anteriormente, e apresentados os pareceres e “lições aprendidas” com a avaliação, cuja versão preliminar será apresentada e discutida num *workshop*, a realizar em Lisboa, no qual participarão as partes envolvidas.

5) Apresentação dos Resultados

Os resultados do trabalho de avaliação, nos termos acima indicados, deverão ser apresentados sob a forma de:

- um relatório preliminar do trabalho de gabinete e um relatório preliminar do trabalho de campo;
- um **relatório final de Avaliação (ver anexo I)**;
- um **sumário executivo (em português e em Inglês)**.

O relatório final de Avaliação, a entregar em 4 exemplares em suporte papel, e em suporte informático, terá que ser redigido em língua portuguesa, e deverá conter a descrição das actividades realizadas e a interpretação e análise das mesmas. O relatório deverá conter uma apreciação dos resultados obtidos pela Ajuda Portuguesa ao projecto do Quebo, à luz dos critérios referidos nestes Termos de Referência. Deverão ser apresentadas as “lições aprendidas”, conclusões e recomendações – transversais a todos os aspectos analisados – que permitam fundamentar uma decisão quanto a uma eventual continuação do projecto e em que moldes.

Em anexo ao relatório final de Avaliação deverá ser incluída toda a informação coligida durante as fases de gabinete e de campo, na qual devem constar, pelo menos, os seguintes documentos: os Termos de Referência, o quadro lógico do projecto, a lista das pessoas e entidades contactadas, os modelos de questionários utilizados, o modelo de entrevistas efectuadas, a bibliografia consultada, e quaisquer outros instrumentos de apoio, sejam estes de referência ou metodológicos.

Será igualmente redigido um sumário executivo, em língua portuguesa e inglesa (tradução de qualidade profissional) sintetizando e salientando os principais aspectos do relatório final de Avaliação. O sumário executivo terá no máximo cinco páginas, e incluirá, necessariamente, os seguintes pontos:

- Síntese
- Objecto da avaliação
- Descrição da avaliação
 - Objectivo
 - Metodologia
- Constatções (incluindo informações quantitativas)
- Principais conclusões
- Lições aprendidas
- Recomendações

6) Composição da equipa de avaliadores

A equipa de avaliação deverá ser multidisciplinar, incluindo especialistas com os seguintes perfis:

- Formação superior na área das ciências sociais, com experiência em avaliação da Cooperação para o Desenvolvimento, preferencialmente no sector da agricultura e desenvolvimento rural na África subsahariana;
- Formação superior na área da agricultura, com experiência em projectos de experimentação e desenvolvimento da produção frutícola/hortícola em meio tropical, preferencialmente na África subsahariana;
- Domínio da metodologia do Quadro Lógico;
- Fluência na língua Portuguesa.

A equipa deverá incluir, se possível, um especialista guineense.

Os avaliadores deverão **apresentar** os *curricula vitae* das pessoas da equipa, o plano de trabalho a desenvolver, com indicação da metodologia, fases de trabalho e sua calendarização. O plano de trabalho deverá identificar os intervenientes a serem entrevistados e indicar quais os métodos previstos para a recolha de dados e informação, bem como para o seu tratamento e análise.

7) Calendário de execução

A avaliação decorrerá entre finais de 2004 e início de 2005, com o seguinte calendário:

Trabalho de gabinete	Apresentação do relatório preliminar no prazo de 3 semanas após a assinatura do contrato.
<i>Workshop</i> para discussão do relatório preliminar	1 semana após a entrega do documento.
Trabalho de campo	Duração de 2 semanas com início 1 semana após a realização do <i>workshop</i> .
Relatório do trabalho de campo	1 semana após o regresso. Discussão do relatório do trabalho de campo - 1 semana após a entrega do documento.
Versão preliminar do relatório final	3 semanas após a discussão do relatório do trabalho de campo.
<i>Workshop</i> para discussão da versão preliminar do relatório final	1 semana após a entrega do documento.
Relatório final	1 semana, após a realização do <i>workshop</i> .

8) Orçamento e necessidades logísticas

No que respeita ao orçamento global, ele não deverá ultrapassar os 40.000 €.

Será emitida pelo IPAD carta de referência para os contactos considerados necessários.

Anexo I

Anexo aos termos de Referência da Avaliação do Projecto “Centro Experimental de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo”, na Guiné-Bissau (2002-2004)

Conteúdo indicativo do relatório final de avaliação

Sumário executivo

Em português e inglês (tradução de qualidade profissional)

Introdução e enquadramento

Descrição do projecto:

Quadro Lógico: Problemas a resolver; resultados; actividades; objectivos específicos; objectivos globais ; factores exteriores ao projecto.

Metodologia da avaliação e metodologia específica utilizada pelos consultores.

Análise dos critérios de avaliação: relevância, eficácia, eficiência, sustentabilidade e impacte.

Análise das questões específicas a avaliar relativas à coerência, à coordenação e à complementaridade, bem como das questões transversais como as questões ambientais; a redução da pobreza; as questões de género e a capacitação institucional.

Resultados da avaliação.

Constatações, conclusões, lições aprendidas e recomendações.

Bibliografia

Anexos: material de apoio que consubstancia as constatações, as conclusões e as recomendações.

ANEXO B) Marcos de desenvolvimento do Projecto

1. Período de preparação do projecto (Agosto 2000/Março 2002)

Ano de 2000:

Agosto/Setembro: Missão técnica ICP/MADRP à Guiné-Bissau, para recolha de elementos para preparação do Programa de Cooperação Luso-Guineense na área agrícola, pós-conflito militar na Guiné-Bissau. Segundo o Relatório elaborado (Setembro de 2000), aquela Missão concluiu que as acções de cooperação deveriam centrar-se nas áreas da fruticultura e do ensino/formação profissional agrícola, propondo a continuação do projecto CEFFHQ.

O Projecto do Quebo é posteriormente inscrito no Programa Integrado de Cooperação 2000-2002 assinado pelos dois países.

Ano de 2001:

Julho: Documento de projecto para 2001-2004, designado Ficha de projecto. Assenta pela primeira vez, do lado Português, numa responsabilidade partilhada entre ICP e MADRP.

Outubro: Assinado Protocolo de Execução, entre ICP e GPPAA, pela parte Portuguesa, e IMPA, pela parte Guineense, que identifica os objectivos e remete a definição das actividades para a Ficha de projecto anexa. O Protocolo define os órgãos do projecto (Comissão Paritária e Núcleo de Gestão) e estipula os compromissos financeiros da parte Portuguesa (963.670 euros, distribuídos igualmente entre o ICP e o MADRP) e da parte Guineense (120.015 euros).

2. Período de normal desenvolvimento das actividades (Abril 2002/Março 2004)

Ano de 2002:

Março: Primeira missão de orientação técnico-científica, com o apoio do INIA, que propõe medidas ao nível funcional e técnico-científico. Definidas as Normas de Execução Permanente, tanto para os ensaios de fruticultura como de horticultura.

Março: Entrada em funções do Director de projecto no Quebo, nomeado pela parte Portuguesa (o Director do Centro, nomeado pela parte Guineense, havia permanecido no Centro e procurado reservar o respectivo património ao longo do conflito militar).

Junho: Realização da 2ª missão de orientação técnico-científica, que integrou um estagiário da UTAD e apreciou positivamente a recuperação das condições do Centro.

Novembro: Realização da 1ª reunião ordinária da CP, que:

- Constatou as melhorias substanciais na recuperação das infra-estruturas, em particular as da Formação Profissional, nas áreas plantadas e nos viveiros, face à situação de Março anterior;
- Aprovou um Regulamento interno experimental para 6 meses e o Plano anual para 2003.

Ano de 2003:

Julho: Realização da 1ª reunião extraordinária da CP, solicitada pela parte Guineense com o objectivo de discutir e aprovar alterações ao Regulamento Interno de Funcionamento. A CP teve oportunidade de verificar o estado de avanço das realizações previstas no plano e de:

- Propor uma maior celeridade no recrutamento do Coordenador da Unidade de Formação;
- Recomendar a realização de estudo orientador de decisão sobre alojamento dos técnicos guineenses e concretizar os investimentos de minimização das condições de isolamento; e,
- Pronunciar-se pela realização de um estudo sobre opções viáveis para o desenvolvimento da horto-fruticultura virado para o mercado.

Novembro: Missão técnica de preparação do Seminário sobre Actividades Horto-frutícolas viáveis

Dezembro: Realização do Seminário sobre Actividades Horto-frutícolas viáveis, com a participação de 40 pessoas, (técnicos, agricultores e membros de ONG), provenientes de várias regiões e que permitiu:

- Recolher dados sobre produtos, discutir e analisar a fileira horto-frutícola do país, e identificar actividades horto-frutícolas com viabilidade de desenvolvimento, trabalhando em particular a fase de pós-produção; e,
- Divulgar o Centro e envolver os diversos interessados Guineenses nas suas actividades.

Dezembro: Realização da 2ª reunião ordinária da CP que:

- Constatou o normal funcionamento dos viveiros de produção de material vegetal frutícola, a existência em viveiro de plantas hortícolas destinadas a próximos ensaios em época seca, recolheu informação sobre os testes realizados e constatou a recente instalação de viveiros de manga e cajú e a existência de novo campo preparado para porta-enxertos de citrinos;
- Verificou o apetrechamento da componente Formação Profissional, embora a aguardar a chegada de alguns equipamentos retidos em Bissau pela queda da ponte de Bambadinca e constatou as dificuldades de recrutamento de Coordenador da Unidade de Formação;
- Verificou os trabalhos de construção (hangar para máquinas) e reparação de algumas infra-estruturas e de reparação de alfaias;
- Tomou conhecimento do maior empenho dos trabalhadores com a entrada em funcionamento do Regulamento Interno de Funcionamento e da necessidade urgente de melhorar as condições de alojamento para técnicos Guineenses;
- Aprovou do Plano de Actividades para 2004, que integrava as conclusões do Seminário sobre Opções de Horto-fruticultura e que, para além da continuação das actividades de experimentação e multiplicação, previa uma maior incidência no grupo de produtos com maior potencial, a identificação de oportunidades de mercado para esses produtos e uma articulação com acções de formação e divulgação – o que deveria vir a permitir definir linhas orientadoras para a criação de uma unidade de intervenção pós-colheita.

Ano de 2004:

Março/Abril (?): Decisão do IPAD e GPPAA de proceder a avaliação externa.

3. Período de redução para funcionamento corrente (Abril 2004/Maio 2005)

Março/Abril (?): Cancelamento pelo GPPAA das acções de assistência técnica e de formação de formadores (não constava na documentação consultada o documento do GPPAA de suporte dessa decisão nem o de decisão do IPAD quanto à suspensão dos investimentos até à realização da avaliação).

Abril: Falecimento do Director do Centro

Maior: Apresentação de pedido de demissão pelo Director do Projecto. Nomeação de Director interino do Centro. Realizada uma formação interna aos Técnicos do Centro, nos domínios da enxertia e condução de viveiro; realizados dois cursos de formação a 21 antigos combatentes, no domínio da fruticultura, enquadrados pelas ONG nacionais, no quadro do PDRRI; formados 12 viveiristas de diversas regiões da Guiné-Bissau, no domínio da enxertia e condução de viveiro, que receberam, cada um, 12 colecções de material vegetal de referência de citrinos e mangueiras.

Agosto: Documento de reflexão enviado pelo Ministro da Agricultura Guineense à parte Portuguesa, que, depois de um historial do Projecto, recorda as recomendações que haviam sido definidas pela CP de Dezembro de 2003, analisa o estado de avanço alcançado, analisa os constrangimentos e, em face da decisão da parte Portuguesa de suspender os investimentos, identifica 3 Cenários:

- Cenário A: Procura reunir condições de continuação do Projecto no quadro da Cooperação Luso-Guineense, propondo formas concretas de ultrapassar os constrangimentos;
- Cenário B: Assenta numa decisão de retirada da parte Portuguesa, mantém a opção do Centro como um Centro nacional de referência e define a necessidade de procurar novo parceiro de financiamento, para o apoio a um modelo de Centro de pesquisa/produção; e,
- Cenário C: Partindo da consciência da importância de manutenção da actividade do Centro, o Ministério abrir a possibilidade de estudar eventuais parcerias de privados.

Outubro: Tomada de posse do novo Director do Centro.

Ano de 2005:

Janeiro: Lançamento de Concurso para realização de Avaliação externa.

Abril: Adjudicação da prestação de serviços de Avaliação do projecto e assinatura do respectivo Contrato. Início da Fase de Gabinete dos trabalhos de avaliação.

Junho: Realização dos trabalhos de terreno da avaliação.

Julho: Contratação de novo Director de Projecto e sua partida para o Quebo.

ANEXO C) Quadro lógico do Projecto do CEFFHQ preparado no quadro da Avaliação

ANEXO D) Matriz de ligação entre Constatações, Conclusões, Recomendações e Lições Aprendidas

ANEXO E) Entrevistas realizadas no processo de Avaliação

S. Exa. O Ministro de Agricultura e Desenvolvimento Rural da Guiné-Bissau, Eng. João de Carvalho

Eng. Aníbal Pereira, Director-Geral de Estudos e Planeamento do MADR

Eng. António Mendes, Director de Administração e Finanças do INPA e Membro da CP

Eng. Carlos Schwarz, Ex-Director do Departamento de Estudos e Pesquisa Agrária, à data da criação do Centro do Quebo e actual Director Executivo da ONG guineense AD

Eng. Constantino Correia, Director-Geral das Florestas

Eng. Daniel Nunes, Ex-Director de Projecto

Eng. Francisco Chorão da Costa, ex- responsável pelo acompanhamento do Projecto enquanto exerceu funções no GPPAA

Eng. Gonçalo Barradas, Ex-Director de Projecto

Eng. Hélder Santiago, Ex-Director de Projecto no período em avaliação

Dr. Hipólito Djata, Secretário-Geral do MADR

Dra. Ivone Carvalho, do IPAD, que acompanhou o Projecto na qualidade de Directora de Serviços de Cooperação Bilateral (Área de Projectos)

Eng. João Aruth, Director do Centro de Coli

Eng. João Graça, técnico do GPPAA, para o seguimento do Projecto

Eng. João Nunes da Silva, Chefe de Divisão de Cooperação para o Desenvolvimento do GPPAA

Eng. Joaquim Dias, técnico do IPAD responsável pelo acompanhamento do Projecto

Eng. Téc. Agrário José da Silva, Responsável pela Horticultura no Centro de Coli

Eng. Lourenço Abreu, Assessor do Ministro e Membro da CP

Eng. Luís Lopes da Fonseca, responsável pelo acompanhamento científico do Projecto na fase em avaliação

Professor Manuel Augusto Correia, Professor Catedrático no ISA, responsável pelo Departamento de Agro-industriais e Agronomia Tropical

Eng. Manuel Morais, Ex-Director de Projecto

Eng. Marcelino Martins, Director-Geral dos Serviços de Produção Agro-Pecuária do MADR

Eng.^a Maria Rosa Évora, Coordenadora Nacional de Pesquisa do INPA

Dr. Martim Faria e Maya, PNUD, Guiné-Bissau

Eng. Téc. Agrário Paulo Nacoy, Responsável pela Fruticultura no Centro de Coli

Eng. Pedro Bernardino Santos, Director de Serviços de Publicações do INPA

Eng. Quintino Bancessi, Director do Centro de Pesquisa de Contuboeil e Ex-Director Interino do Centro de Coli

Eng. Rui Fonseca, Assistente do Representante da FAO na Guiné-Bissau

Eng. Téc. Agrário Rui Janoquer Có, Responsável pelos Viveiros no Centro de Coli

Eng. Rui Néné Djata, Director de Serviços de Produção Vegetal, do MADR

Eng. Samba Baldé, Presidente da Associação Nacional dos Agricultores Guineenses

Eng. Simon Gomes, Presidente do Instituto Nacional de Pesquisa Agrária da Guiné-Bissau

ANEXO F) Documentação consultada

1. ACEP, **“O Associativismo e o Micro-Crédito na Luta Contra a Pobreza, pela Promoção do Bem-Estar Rural: Estudos de Caso em Cabo Verde, Guiné-Bissau e Moçambique”**, MTS, Lisboa – Novembro de 2000
2. Akroyd, S. et al. - **"Financing Agricultural Research - Oxford Policy Management"** (<http://www.opml.co.uk/docs/ACF4BFF.pdf>) - Novembro de 2003
3. BAD, **"Mission d'Évaluation du Projet de Réhabilitation du Secteur Agricole et Rural (PRSAR) dans les Régions du Nord et de l'Ouest - Aide Mémoire "** - Avril de 2005
4. Beynon, Jonathan - **"Oxford Policy Management/ODI, Financing of Agricultural Research and Extension for Smallholder farmers in sub-Saharan Africa"** - November 1996
5. Canals, J.S., **"Papel Original da Pesquisa na Organização do Mundo Rural - Exemplo de Agrupamentos de Interesse na Guiné Bissau IRFED, Série Estudos Agro-Económicos nº 2"** - INPA - Fevereiro de 1995
6. CE, Afrique de l'Ouest - **"Document de Stratégie Régional et Programme Indicatif Régional pour la période 2002/2007"**
7. CE, **"Compendium des Stratégies de Coopération: Accord de Partenariat entre les Membres du Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique et la Communauté Européenne ainsi que ses États Membres"** - Juin de 2000
8. CE, **"Aid Delivery Methods – Project Cycle Management Guidelines"** – Março de 2004
9. CE, **"L'évaluation à la Commission Européenne – Guide des procédures et structures d'évaluation actuellement en vigueur dans les programmes de coopération externes de la Commission Européenne"** - Bruxelles, 19 Mars 2001
10. CE, **"Stratégie de Coopération - PIN 2001/2007"** - Guiné Bissau
11. CE, **"The European Community's Development Policy - Statement by the Council and the Commission"**
12. CORAF, **"Concept Note - Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles"** - Março de 2005
13. DAC, **"Principles for Evaluation of Development"**
14. DAC, **"Paris Declaration on Aid Effectiveness - Ownership, Harmonisation, Alignment, Results and Mutual Accountability"** - March 2005
15. DAC, **"Recommendation of Untying Official Development Assistance to the Least Developed Countries"** - DCD/DAC (2001) / 12 Final
16. DAC, **"Review of DAC Principles for Evaluation of Development Assistance"** - OCDE, 1999

17. FAO, "**Impact de l'assistance étrangère sur le développement institutionnel des systèmes nationaux de recherche agricole des pays en développement - Un projet de recherche conjointe FAO/SPAAR**" - Juin 1997
18. FAO, "**Impact of foreign assistance on institutional development of national agricultural research systems in sub-Saharan Africa - Food and Agriculture Organization of the United Nations**" – Roma, 2002
19. FAO, "**Programa Nacional de Investimento a Médio Prazo no Sector da Agricultura**" – Bissau, Junho de 2004
20. FAO, "**Rapport Technique - Incidences et plan de mise en oeuvre des opérations de restructuration - Préparation de la Restructuration du Ministère de l'Agriculture, des Forêts et de l'Élevage - Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture**" – Bissau, Novembro de 2001
21. FAO, "**Stratégie du Programme pour la Sécurité Alimentaire - République de la Guinée Bissau**" - Abril de 2000
22. FARA, "**Annual Report 2003 - Forum for Agricultural Research in Africa**" - 2004
23. FIDA, "**Managing for Impact in Rural Development - A Guide for Project M&E**" – Roma, 2002
24. FIDA, "**Thematic evaluation - Agricultural Extension and Support for Farmer Innovation in Western and Central Africa : Assessment and Outlook for IFAD**" - Agosto de 2001
25. GPPAA, "**Relatório Actividades Potencialmente Viáveis na Hortofruticultura da Guiné-Bissau**" – Rui Ribeiro do Rosário – Novembro de 2003
26. GPPAA, "**Carta do GPPAA ao INPA**" – Março de 2003
27. GPPAA, "**Relatório de Análise da Situação Actual – Orientação Técnico-Científica**" – Abílio Mendes Gaspar, Francisco Chorão da Costa e Luís Lopes da Fonseca – Março de 2002
28. GPPAA, "**Termos de Referência para o Seminário Actividades Hortofrutícolas Viáveis na Guiné-Bissau**" – Novembro de 2003
29. ICP, "**PIC 2000-2002 Portugal**" – Guiné-Bissau
30. ICP, "**Protocolo de Execução do Projecto Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo**" – Outubro de 2001
31. ICP/ MADRP, "**Relatório de Preparação do Plano trimestral de execução de actividades e orçamento do Projecto Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo**" (1º ano de execução, Julho-Setembro de 2001) – Francisco Chorão da Costa e João Graça, ICP e MADRP – Julho de 2001

32. ICP/ MADRP, "**Relatório de Recolha de elementos para preparação do Programa de Cooperação entre Portugal e Guiné-Bissau no domínio da Agricultura**" – Francisco Chorão da Costa, Augusto Correia e João Graça, ICP e MADRP – Setembro de 2000
33. ICP/MADRP, "**Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo, Ficha de Projecto para o período de 2001-2004**" – ICP e MADRP – Julho de 2001
34. ICP/MADRP, "**Ficha de projecto para o período de 2001-2004 do Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo**"
35. INIA, "**Relatório da 2ª missão de Análise da Situação Actual e Orientação Científica e Técnica**" –Luís Lopes da Fonseca – Junho de 2002
36. INPA, "**Memorando sobre a situação actual do Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo**" - INPA - Janeiro de 2005
37. INPA, "**Programa de actividades 2005**"
38. INPA, "**Regulamento Interno e Estrutura Orgânica dos Centros de Pesquisa**" - Março de 1994
39. Institut Sahel, "**Processus de planification stratégique de la Recherche Agricole de la Guinée Bissau - Aide Mémoire de la deuxième mission d'appui stratégique de la Recherche Agricole de la Guinée Bissau**" - Mr. Sayon Kone e Mr. Jean S. Zoundi - Maio de 2003
40. Institut Sahel, "**Processus de planification stratégique de la Recherche Agricole de la Guinée Bissau - Document 5 - Étude sur les cultures de Diversification en Guinée-Bissau**"
41. Institut Sahel, "**Processus de planification stratégique de la Recherche Agricole de la Guinée Bissau - Document 8 - Le Système National de la Recherche Agricole de Guinée-Bissau**"
42. IPAD, "**Guia de Avaliação, versão provisória**" – Janeiro de 2005
43. IPAD, "**Informação de Serviço do IPAD, nº 1347/BIL II/243/03**" –Agosto de 2003
44. IPAD, "**Informação de Serviço do IPAD, nº 284/BIL II/55/04**" –Março de 2004
45. IPAD, "**Informação de Serviço do IPAD, nº 589/DSB2/43/03**" – Abril de 2003
46. IPAD, "**Informação de Serviço do IPAD, nº 72/BIL I/05**" –Abril de 2005
47. IPAD, "**Informação de Serviço do IPAD, nº 941/BIL II/115/03**" –Junho de 2003
48. IPAD, "**Informação do INPA ref. INPA/012/2003**" – Março de 2003
49. IPAD, "**Programa Indicativo de Cooperação Portugal/Guiné Bissau**" - 2005/2007

50. IPAD/MADRP, "**Relatório de participação no Seminário Identificação de Actividades Potencialmente Viáveis no Sector Hortofrutícola da Guiné-Bissau**" – Augusto Manuel Correia, Francisco Chorão da Costa, Luís Lopes da Fonseca e Rui Ribeiro do Rosário – Fevereiro de 2004
51. MADR, "**Nota do Gabinete do Ministro sobre o Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo**" – MADR – Agosto de 2004
52. MDRA, "**Carta de Política de Desenvolvimento Agrário - República da Guiné Bissau - Ministério do Desenvolvimento Rural e da Agricultura**" - Abril de 2002
53. MNE, "**Decreto nº 25/94 do MNE**", de 10 de Agosto
54. MNE, "**Decreto nº 49/89 do MNE**", de 18 de Outubro
55. MNE/MF, "**Proposta de Financiamento (1988-1993)**" – sem data
56. MSSFLP, "**O Contexto do Desenvolvimento da Pobreza**" - DENARP / Guiné Bissau
57. NEPAD, "**Programme National d'Investissement à Moyen Terme (PNIMT) - Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA)**" - Juin de 2004
58. OCDE, "**Making poverty reduction work : OCDE's Role in development Partnership - Organisation de Coopération et de Développement Economiques**" - Abril de 2005
59. OCDE, "**Principles for good international engagements in fragile states - Learning and Advisory Process on Difficult Partnership (LAP) - Organisation de Coopération et de Développement Economiques**" - Avril de 2005
60. Projecto CEEFHQ, "**Programa anual 2004**" – NG – Dezembro de 2003
61. Projecto CEEFHQ, "**Programa de actividades 1º trimestre – 2004**" – NG – Janeiro de 2004
62. Projecto CEEFHQ, "**Programa de actividades 2003**" – NG – Novembro de 2002
63. Projecto CEEFHQ, "**Regulamento Interno do Projecto Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo**"
64. Projecto CEEFHQ, "**Relatório anual 2002**" – NG – Junho de 2003
65. Projecto CEEFHQ, "**Relatório anual de actividades 2003**" – NG – Março de 2004
66. Projecto CEEFHQ, "**Acta da 1ª Reunião Extraordinária da CP + Anexo 1-B**" – Julho de 2003
67. Projecto CEEFHQ, "**Acta da 1ª Reunião Ordinária da CP**" – Novembro de 2002
68. Projecto CEEFHQ, "**Acta da 2ª Reunião Ordinária da CP**" – Dezembro de 2003

69. Projecto CEEFHQ, "**Estudos desenvolvidos na sequência da Comissão Paritária de Novembro de 2002**" – NG – Janeiro de 2002
70. Projecto CEEFHQ, "**Relatório de Missão Técnica ao Centre de Recherche Agronomique de Foulaya**" – Hélder Santiago, Luís Lopes da Fonseca, Paulo Gomes Onim e Quintino da Costa – Fevereiro de 2003
71. Projecto CEEFHQ, "**Relatório do 1º trimestre 2004**" – NG – Junho de 2004
72. Projecto CEEFHQ, "**Relatório do 2º trimestre 2003**" – NG – Julho de 2003
73. Projecto CEEFHQ, "**Relatório do 2º trimestre 2004**" – NG – Junho de 2004
74. Projecto CEEFHQ, "**Relatório do 3º trimestre 2003**" – NG – Dezembro de 2003
75. Projecto CEEFHQ, "**Relatório do 4º trimestre 2002**" – NG – Fevereiro de 2003
76. Projecto CEEFHQ, "**Relatório do 4º trimestre 2004**" – João Aruth – Março de 2005
77. Projecto CEEFHQ, "**Relatório Financeiro**" – NG – Julho de 2004
78. Projecto CEEFHQ, "**Relatório sobre a 1ª Reunião da CP do Projecto "Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo (CEFFHQ)"**" – MNE – ICP – Novembro de 2002
79. Projecto CEEFHQ, "**Relatório Sobre a Campanha Seca de Horticultura e Ensaios Varietais**" – José da Silva – Julho de 2003
80. Projecto CEEFHQ - "**Anexo 8 - Programa de Formação; Grelha de Avaliação dos Estagiários; Certificado**"
81. Santiago, Hélder, "**Perspectivas de desenvolvimento do projecto do "Centro Experimental e de Fomento Frutícola e Hortícola do Quebo - Algumas considerações"**" - Junho de 2005
82. SENEK, "**Apontamento da Audiência concedida pela Secretária de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação ao Ministro da Agricultura da Guiné-Bissau em 11 de Dezembro de 2003**" – MNE – Dezembro de 2003
83. Tabor, Steven R., "**Towards an Appropriate Level of Agricultural Research Finance - Steven R. Tabor, in Financing Agricultural Research: A Source Book**" - International Service for National Agricultural Research (ISNAR)
84. UNDP, RBM in UNDP : "**Selecting Indicators - Signposts of Development**"
85. UNDP, "**Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats**", PNUD, 2002
86. World Bank, "**Evaluation of World Bank Support to Low-Income Countries Under Stress (LICUS)**" - Na Approach Paper
87. World Bank, "**OED and Impact Evaluation – a Discussion Note**", (in www.worldbank.org/oed/oed_approach_summary.html)