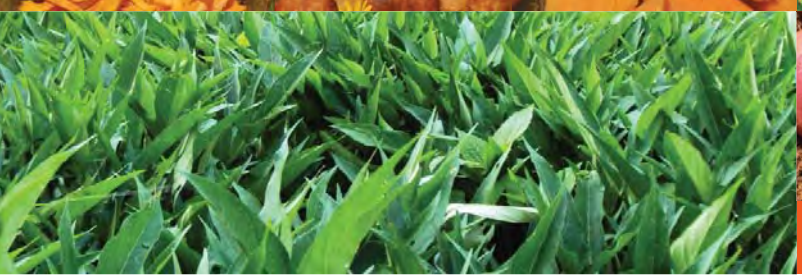
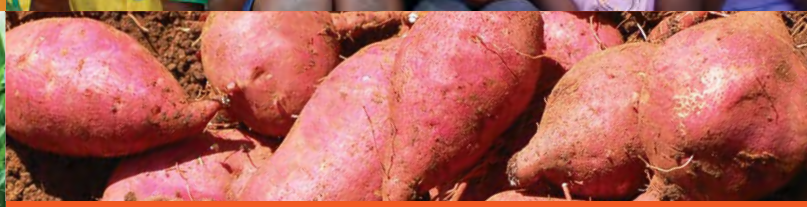
Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada

UM KIT PARA APRENDIZAGEM

VOLUME 1

Introdução
Plano Detalhado para Implementação





RAC Support Vitamin A Sweetpotato

CENTRO INTERNACIONAL DE LA PAPA
CIP
A member of the CGIAR Consortium

Helen Keller INTERNATIONAL

ZENETE FRANÇA AND ASSOCIATES
CONSULTANTS IN LEARNING AND CAPACITY BUILDING

ALCANÇANDO OS AGENTES DE MUDANÇA (RAC)

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

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

ISBN: 978-92-9060-452-5
DOI: 10.4160/9789290604525

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

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

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

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

Citação correcta:
Mbabu, A.N., França, Z.P., Mulongo, G., Munyua, H.M., Ojwang, F., Low, J. (2014). Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada: Um Kit para Aprendizagem. Centro Internacional de Batata, Nairobi, Quénia. 5 vols. xi , 585 p.

Coordenador da Produção
Hilda Munyua

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

Impressão
Straight Jacket Media Ltd. (Nairobi, Quénia)

Número de cópias: 150

Novembro 2014

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

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

ISBN: 978-92-9060-452-5
DOI: 10.4160/9789290604525.vol 1

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

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

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

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

Citação correcta para o volume 1:
Mbabu, A.N., França, Z.P., Mulongo, G., Munyua, H.M., Ojwang, F., Low, J. (2014). Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada: Um Kit para Aprendizagem. Volume 1. Introdução – Plano Detalhado para Implementação do Kit para Aprendizagem. Centro Internacional de Batata, Nairobi, Quénia. Vol.1 xi , 197 p.

Coordenador da Produção
Hilda Munyua

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

Impressão
Straight Jacket Media Ltd. (Nairobi, Quénia)

Número de cópias: 150

Novembro 2014

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

Volumes 1–5

Volume 1. Introdução: Plano Detalhado para Implementação do Kit para Aprendizagem

Volume 2. Preparação de Nota Conceptual, Elaboração de Propostas, e Formulação de Quadro Lógico

Volume 3. Elaboração de Propostas Completas

Volume 4. Implementação de Projectos, Monitoria e Avaliação (M&A)

Volume 5. Avaliação do Workshop, APAP, e Anexos

Projecto Alcançando Agentes de Mudança

CIP, Nairobi, Quénia

Abril 2014

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

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

Resumo dos Conteúdos, Volumes 1–5

Volume 1

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

Volume 2

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

Volume 3

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

Volume 4

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

Volume 5

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

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

Um Kit para Aprendizagem

Volume 1

Introdução: Plano Detalhado para Implementação do Kit para Aprendizagem

Volume 1

Conteúdos

Prefácio xi
Agradecimentos xiii
Volume 1. Introdução 1
Parte 1. Desenho do Kit para Aprendizagem 3
Como está organizado o kit para aprendizagem? 5
Um exemplo do formato, instruções para Facilitadores 7
Dicas para Facilitadores da Aprendizagem 9
Prospecto do Workshop 11
Um Plano para Pré-Workshop 17
Parte 2. Tarefas do pré-workshop 21
Exercício preparatório 27
Fase 1. Escolher o tema certo. 29
Fase 2. Padronização do vocabulário usado na planificação dos projectos. 33
Fase 3. Dicas gerais de escrita. 37
Planilhas (Fase 1, Fase 2 Fase 3). 47
Parte 3. Plano detalhado para implementação 59
Sessão 1. Boas Vindas, Introdução do Workshop e APAP 61
Instruções para Facilitadores 61
Volume 1. Panorama das Sessões 67
Volume 1.Tempo de Duração das Sessões 69
Apresentação em PowerPoint 71
Resumo das apresentações 75
Abordagem de Plano de Acção do Participante (APAP) 77
Sessão 2. O que precisamos de aprender para liderar e gerir as equipas de projectos? 87
Instruções para Facilitadores 87
Apresentação em PowerPoint 91
Sumário das apresentações 97
Exercícios 105
Sessão 3. Panorama do ciclo de gestão de projecto. Os principais requisitos de projectos de BDPA, etc. 117
Instruções para Facilitadores 117
Apresentação em PowerPoint 119
Resumos das apresentações 125
Exercícios 143
Sessão 4. Identificação do projecto: análise das partes interessadas e análise dos problemas, objectivos e estratégia, etc. 153
Instruções para Facilitadores 153
Apresentação em PowerPoint 157
Resumos das apresentações 163
Exercícios 177
Pontos fortes e sugestões para melhoria 193

Notas para o leitor

1. Termos que foram mantidos em Inglês

Feedback	retorno
Kit	conjunto de ferramentas
PowerPoint	software de Microsoft para fazer apresentaçoes
Workshop	eventos para aprendizagem

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

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

3. Siglas e nomes de produto, métodos e abordagens que foram mantidos <u>em Português</u>

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

4. Terminologia

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

- ***Meta = "goal" (****em língua inglesa).* Sentido técnico: foi usado principalmente com o significado de amplo objectivo de desenvolvimento. *Meta* é a maior razão da implementação de um plano de desenvolvimento. Geralmente, é um objetivo de nível mais alto para a qual (meta) a realização de um objetivo do projeto é necessária mas nem sempre suficiente**.** Ex. O Programa da Iniciativa da Batata Doce para Geração de Rendimentos e Nutrição (SPHI), busca contribuir para a redução da deficiência da vitamina A (DVA) em África através do uso da batata doce de polpa alaranjada.

- ***Meta = "general objective", "aim", "intention" (****em língua inglesa).* Sentido convencional: significa: objectivo geral; pretender fazer, ter intenção de; Ex. A meta desta reunião é alcançar um acordo, etc...
- ***Objectivo = "purpose"*** *(em língua inglesa).* Sentido técnico: foi usado principalmente como objectivo isto é*:* o que o projeto espera alcançar depois de concluído. Ex. (página 72 do volume 2) "O exemplo do projeto de plantação, supõe que se uma variedade é identificada com as características desejadas (resultados), e se sistemas de multiplicação e distribuição são criados (resultados) ou já existem (suposição), então essa variedade será aceita e adoptada pelos agricultores (objectivo) e a produtividade aumentará (meta).
- ***Propósito = "purpose" (****em língua inglesa).* Sentido convencional: significa também razão fundamental, intenção. Ex. O propósito desta reunião é.....

- ***Entregável = "output" (****em língua inglesa)* Sentido técnico: Este termo foi muito utilizado e pode significar aquilo que o projecto realmente entrega/produz depois de completar/ finalizar a implementação das actividades". Também pode-se usar como produção ou rendimento do projecto.

- ***Expectativa, resultado = "output" (****em língua inglesa).* Sentido convencional: Ex. Estes são as expectativas, os resultados esperados de uma reunião, de uma sessão.

- ***Efeito do projecto/program sobre a população a médio/longo prazo = "outcome" (****em língua inglesa).*Sentido técnico: Este termo denota mudança nos hábitos, conhecimento, atitudes e habilidades das pessoas.

- ***Resultado final = "outcome" (****em língua inglesa).* Sentido convencional: significa também o máximo que se quer alcançar. Ex. O resultado final ou o máximo que eu quero alcançar.desta chamada telefônica é informar a minha mãe sobre.....

Prefácio

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Agradecimentos

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

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

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

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

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

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

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

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

Volume 1: Introdução

O Volume 1 do kit para aprendizagem é composto de três partes.

Parte 1. O desenho do kit para aprendizagem

Esta parte orienta o usuário sobre o desenho do material de aprendizagem que inclui uma apresentação completa sobre os aspectos do evento que o líder-facilitador deve considerar durante a fase de implementação para ser eficiente e assegurar os resultados esperados e efictivos. Em resumo, Parte 1 provê: (a) informação sobre como o kit para aprendizagem está organizado, que enfatiza aspectos importantes para a implementação do evento e (b) um exemplo de um prospecto que deve ser adaptado pelo líder-facilitador para apresentar as sessões que serão implementadas durante o processo de aprendizagem..

Parte 2. Tarefas para o Pré- Workshop

Esta parte apresenta os materiais que devem ser enviados aos participantes – duas ou três semanas antes da data do evento – para que eles sejam capazes de se preparar para frequentar as sessões planejadas. Os exercícios são claros e orientam os participantes como fazê-los passo-a-passo com antecedência. Os facilitadores esperam que os participantes tenham os exercícios completamente preparados para trazê-los para o local do evento.

Parte 3. Plano Completo para Implementação do Evento

Esta parte apresenta um plano completo para implementar as quatro sessões seguintes:

- *Sessão 1. Introdução do workshop.* Esta sessão apresenta o panorama do evento, o resumo das fases de planificação de projecto e informação sobre a avaliação proposta para o final das sessões e da abordagem do plano de acção do participante (APAP). APAP é usado para assegurar que os participantes apliquem a aprendizagem que adquiriram durante o evento em suas organizações depois que retornam ao ambiente de trabalho. Esta sessão deve ser adaptada pelo facilitador de aprendizagem quando selecionar as sessões que farão parte do workshop.
- *Sessão 2. O Que Precisamos Aprender para Liderar e Gerir Equipes de Projectos?* Esta sessão tem o objectivo de equipar os participantes com competência e atitudes para liderarem e gerirem equipes de projectos.
- *Sessão 3. Panorama sobre gestão do ciclo de projecto, os principais requisitos dos projectos de BDPA: princípios; vocabulário; e escrever para persuadir.* De um modo geral esta sessão tem o objectivo de discutir a natureza dos projectos; identificar os passos do ciclo de um projecto e analisar os principais requisitos de um projecto de BDPA, isto é, princípios tais como: integrar o género, trabalhar em parcerias, etc. vocabulário apropriado e escrever para persuadir, para convencer os leitores.
- *Sessão 4. Identificação de projectos: análise das partes interessadas e análise de problemas, objectivos e estratégias. Escolher o tema certo.* Em resumo, esta sessão tem o objectivo de promover aprendizagem sobre como identificar o projecto e outros aspectos relacionados com a participação das partes interessadas na análise de problemas e oportunidades.

Actividades importantes que deverão ser implementadas pelo facilitador-líder durante a pré e outras sessões do Volume 1 deste kit para aprendizagem:

1. Pré-sessão 1. Antes da abertura do workshop, os facilitadores deverão ter um *Formulário de Registo* preparado para os participantes registarem suas informações pessoais e profissionais. Este procedimento é importante para o

sector de desenvolvimento e gerência de talentos humanos dentro das organizações. Este procedimento contribuirá para melhorar a qualidade do processo de selecção dos candidatos para participarem de workshops ou de outros eventos de aprendizagem. Este procedimento servirá também como base para avaliar se houve melhoramento no desempenho do funcionário e se sua aprendizagem gerou impacto no ambiente da organização. Como sugestão, o Anexo 1 do Volume 5 deste kit para aprendizagem apresenta um Formulário Especial para ser utilizado durante esta actividade.

2. Durante a Sessão 1 — este kit para aprendizagem recomenda que, depois que o facilitador terminar sua primeira apresentação sobre o panorama do programa do workshop, convide os participantes para se apresentarem à audiência para facilitar interação deles durante os trabalhos de grupo que são parte do workshop. Como sugestão, o Anexo 1 do Volume 5 deste kit para aprendizagem apresenta *formulários especiais* que ajudarão a implementação desta actividade.
3. Este kit para aprendizagem também sugere a *duração de tempo* para todas as sessões do workshop. Esta sugestão tem o objectivo de facilitar a implementação das actividades pelos facilitadores de aprendizagem. Lembrem-se, portanto, de considerar as sugestões integradas no plano das respectivas sessões.
4. Este kit para aprendizagem recomenda aos facilitadores que *incluam 15 minutos* – durante as sessões da parte da manhã e da parte da tarde - para que os participantes tomem chá/café promovendo um tempo para socialização e, consequentemente, uma grande oportunidade de aprendizagem.
5. Além disto, este kit para aprendizagem recomenda fortemente que os participantes completem as *fichas de trabalho para APAP* e *para registar seu Feedback* ao final de todas as sessões do dia. Um tempo de 15 minutos será suficiente para que os participantes façam estes dois exercícios. Este kit para aprendizagem provê *formulários específicos* ao final de cada volume, para que estes importantes exercícios - APAP e Feedback - sejam realizados
6. Identificar participantes para assumirem a responsabilidade do *plano diário de rever as actividades das sessões do dia anterior*. Esta actividade permite - aos participantes e facilitadores – avaliarem o progresso da aprendizagem no ambiente do workshop. *O item 4 da Sessão Pré-workshop* deste *Volume 1* provê instruções passo-a-passo para os facilitadores identificarem estes participantes.

Parte 1

Desenho do Kit para Aprendizagem

Como está organizado o kit para aprendizagem?

INTRODUÇÃO

O kit para aprendizagem dota o facilitador de aprendizagem com toda a informação e materiais necessários para a planificação e implementação de cada sessão do workshop ou de um evento de aprendizagem. Ele contém sugestões de actividades que já foram testados no terreno, com instruções para facilitadores. O facilitador de aprendizagem é incentivado a basear-se neste kit para desenvolver exercícios sob medida, apropriados para a sua situação de aprendizagem individual e capacitação institucional (L&CB). A secção do plano de aprendizagem encontra-se organizada da seguinte forma:

1. Instruções para o pré-workshop
2. Dicas para os facilitadores de aprendizagem
3. Feedback das sessões e avaliação do workshop
4. Plano para cada sessão da aprendizagem. Esta secção fornece:
    - Um panorama de cada volume do kit
    - Proposta para o tempo de duração das sessões de cada volume
    - Instruções para facilitadores de aprendizagem
    - Apresentação em PowerPoint
    - Material de apoio: resumo das apresentações , exercícios e fichas de trabalho
5. As apresentações em PowerPoint são organizadas por sessão e materiais de referência são apresentados nas respectivas sessões.

MATERIAIS

Panorama geral: Inclui os objectivos da aprendizagem das sessões de cada volume e a lista dos materiais de apoio a serem distribuídos aos participantes em cada sessão do dia.

Proposta para o tempo de duração de cada sessão: Inclui a sugestão do tempo para implementar as sessões de cada volume. Recomenda-se que cada facilitador considere a duração levando em conta o contexto e as necessidades dos participantes. Revise este tempo conforme apropriado.

Instruções para facilitadores de aprendizagem: Fornece aos facilitadores informação específica sobre o fluxo das sessões e instruções sobre como facilitar as actividades. Uma amostra do formato das "instruções para os facilitadores" é apresentada na página a seguir.

Materiais de apoio. Estes materiais devem ser distribuídos aos participantes. Estes são enumerados em ordem por Volume/Sessão/Material de apoio. Por

exemplo, Volume 1/Sessão 1/Material de apoio 1 (1.1.1), Volume 2/Sessão 5/Material de apoio 3 (2.5.3)

Apresentação em PowerPoint. Um conjunto de PowerPoints usados aparece num formato reduzido em cada sessão. As apresentações em PowerPoint são enumerados por Volume/Sessão/PowerPoint. Por exemplo, Volume 2/Sessão 6/PowerPoint 1 (2.6.1). Os participantes devem receber cópia eletrônica (CD-ROM) deste kit para aprendizagem que inclui apresentações de PowerPoint. Se você planea a realização de um workshop de aprendizagem similar na sua organização, sinta-se à vontade em usar e partilhar cópias de CD-ROM.

Um exemplo do formato: Instruções para Facilitadores

Sessão 4

Identificação do projecto: análise das partes interessadas, etc.

Instruções para Facilitadores

Duração de tempo

Sessão 3. Apresentação & Exercício (1 *hora 45 min*)
Intervalo para chá/café: *15 minutos*
APAP e Feedback: *15 minutos*

Sugestão para duração de cada sessão.

OBJECTIVOS

Ao final de cada sessão, os participantes serão capazes de:

- Praticar a análise de beneficiários, etc. Explicar as questões relacionadas a escolha do tema certo.

Os objectivos são expressos em termos da habilidade do participante ao final de cada sessão.

PROCEDIMENTO

Estratégias de aprendizagem: breve apresentação, trabalho de grupo

Várias técnicas de aprendizagem utilizadas durante a sessão

APRESENTAÇÃO

(experiência) Distribua os textos de apoio. Faça uma breve apresentação. Use o conjunto de PowerPoint para facilitar a compreensão dos temas da sessão 4. No final da apresentação lembre-se de perguntar aos participantes se têm algum comentário or questões, ou se eles necessitam de clarificação (30 minutos)

(*30 minutes*)

Horário: Total de uma actividade aparecem entre parênteses

EXERCÍCIO 4a

Análise de Beneficiários (total 60 minutos)

Cada exercício é enumerado cronologicamente.
O título de cada exercício aparece aqui.

Fase 1. Chuva de ideias em plenária (10 minutos)

1. *(experiência)* Convide os participantes a ler o estudo de caso.
2. *(experiência)* Prepare um bloco gigante e convide um voluntário para o ajudar. Ele(a) irá apontar as contribuições da audiência no flip chart
3. *(experiência, processo)* Você dirige a chuva de ideias e o grupo irá fazer uma lista de possíveis beneficiários do estudo de caso.

Fase 2. Trabalho em Grupo (10 minutes

Dicas para Facilitadores de Aprendizagem

INTRODUÇÃO

Como facilitador de aprendizagem, você é responsável por criar o ambiente de aprendizagem e manter o fluxo do workshop. Você terá que estar ciente das necessidades dos participantes e estar atento as suas preocupações. A seguir apresentamos algumas dicas para ajudá-lo a organizar um workshop de sucesso.

DICAS PARA SUCCESSO

Dez dicas para seu sucesso como um facilitador de aprendizagem:

1. Comece as sessões de cada volume, apresentando:
   - objectivos
   - agenda

   Certifique-se de que os participantes estão cientes do que é esperado que eles aprendam em cada dia.
2. Gerir o tempo com sabedoria. Tempo é um factor de motivação na aprendizagem. Se você desacelerar, os participantes perderão o interesse e o comprometimento.
3. Fazer apresentações breves. Incentive os seus participantes para falar e participar activamente nas discussões e exercícios.
4. Siga as instruções dos exercícios propostos:
   - use diferentes técnicas
   - promova uma participação activa
   - aumenta o nível de motivação e interesse
5. Evite "atalhos" enquanto trabalhar nos temas. Mantenha o mesmo nível de interesse enquanto fizer as apresentações, exercícios e ouvindo os relatórios. Lembre-se de que, como facilitador de aprendizagem, você é responsável pelos resultados do workshop.
6. Não deixe que seu interesse e disponibilidade para facilitar o evento diminua. Demonstre atenção para a aprendizagem dos participantes e seja paciente!
7. Seja um ouvinte atento e bom. Os participantes esperam que você valorize as suas ideias e estabeleça um contacto visual com eles enquanto estiver a falar. Estas atitudes positivas aumentam sua credibilidade com os participantes.
8. Elogie os participantes pelo seu esforço e bom desempenho. Isso demonstra que você reconhece as suas contribuições e consequentemente isso aumenta a auto estima e nível de motivação dos participantes.
9. Certifique-se de que os participantes se sintam motivados e de que estão satisfeitos com o workshop. Crie sempre espaço, peça *feedback* para que eles

apresentem os seus comentários no final de cada dia.

10. Esteja confiante do seu sucesso como facilitador de aprendizagem. Siga todo o plano e esteja bem preparado. Deixe os participantes verem que você é competente e seguro.

GERINDO EQUIPES E GRUPOS

Muitos dos exercícios exigem dos participantes um trabalho em equipes ou em grupos, criando espaço para a partilha de informações do grupo com os restantes participantes do workshop. A forma mais comum é por via das apresentações dos grupos. Você é responsável pela gestão das actividades de grupo e assegurar uma participação activa. As dicas a seguir ajudarão.

DICAS PARA FACILITAR APRENDIZAGEM EM GRUPO

Sete dicas para facilitar os trabalhos em grupo:

1. Esteja atento às necessidades dos participantes e preparado para apoiá-los em cada situação.
2. Ajude-os a entender os passos que devem tomar para realizar todas as tarefas.
3. Faça uma gestão eficaz do tempo. Certifique-se de lembrar os participantes sobre o tempo que resta. Seja firme! Assegure o cumprimento da agenda.
4. Mostre interesse e esteja disposto ajudá-lo em todo o momento. Passe de grupo em grupo durante os trabalhos conjuntos.
5. Acompanhe todo o processo. Permaneça na sala de aulas durante todas as actividades.
6. Forneça aos grupos respostas construtivas.
7. Resuma sempre os pontos principais levantados pelos grupos e relacione-os com os objetivos da sessão e do exercício.

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

Prospecto do Workshop

Introdução

Este kit para aprendizagem sobre Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada apoia os esforços da equipe RAC para promover oportunidade para melhorar a capacidade entre os defensores africanos já comprometidos com a saúde e o bem-estar de pessoas carentes em países sob o escopo do projeto. Esses profissionais são vistos como agentes de mudança.

RAC acredita que através deste kit para aprendizagem, os participantes (incluindo os facilitadores) irão se familiarizar com características especiais de elaboração de propostas que atraem interesse do parceiro para aumentar a utilização de BDPA para promover impacto efetivo em crianças e mulheres em idade reprodutiva. Como resultado, os participantes do workshop serão orientados a desenhar ou desenvolver propostas de projectos para influenciar os tomadores de decisão e os doadores para apoiar as iniciativas de suas organizações para impactar através do aumento do consumo de vitamina A ao nível familiar, redução da insegurança alimentar e reduçã aa desnutrição infantil.

Através deste kit de aprendizagem, RAC também irá orientar os participantes selecionados a identificar projectos prioritários ao longo da cadeia de valor, ou seja, da produção ao consumo (por exemplo, multiplicação e distribuição secundário de sementes), que deverá ser apoiada pelas respectivas organizações.

Este kit para aprendizagem dá ênfase aos conteúdos que ensinam como escrever propostas de projectos para acessar recursos para projetos da BDPA (volumes 1-3), como implementar e como executar monitoria e avaliação de projectos (M&A) com competência (volume 4) e como avaliar um evento de aprendizagem, executar APAP e prover informação adicional para o profissional se tornar mais preparado para ser facilitador de aprendizagem. Seu objectivo é fornecer aos participantes (inclusive ao facilitador) um plano completo para apoiar a implementação de workshops e outros eventos similares que os participantes irão lider em seus respectivos países.

RAC desenvolveu este kit para aprendizagem com base num módulo desenvolvido anteriormente. Este kit reforça os princípios de educação de adultos e abordagens para promover um efeito multiplicador através do reforço da qualidade da aprendizagem de facilitação para elaborar propostas de projectos para mobilizar recursos com vista a assegurar a utilização BDPA.

Abordagem da aprendizagem

Este módulo fornece aos facilitadores de aprendizagem informações, actividades específicas, e os materiais de que precisam para efectivamente planificar e implementar um workshop sobre planificação, implementação, M&A de projectos. Como cada facilitador, cada projecto e cada situação tem suas características especiais, a planificação é fundamental para o sucesso de qualquer projecto. Este kit para aprendizagem incentiva a participação e fornece oportunidades para os participantes trabalharem na prática de resolução de problemas através de exercícios e experiências.

Aplicando o Ciclo da Aprendizagem Vivencial (CAV)

Esta abordagem de aprendizagem é baseado na teoria de aprendizagem vivencial (Kolb e Fry, 1975; McCaffery 1986) e é participativa por natureza. É uma abordagem centrada no participante, envolvendo experiência activa seguido por um processo de revisão, reflexão, e aplicação do que foi aprendido com a experiência. Métodos participativos são utilizados para manterem os participantes activos no processo de aprendizagem. Eles são envolventes e interativos. Eles estimulam a comunicação e trabalho em grupo, e são baseados em acções e experiências.

Esta abordagem vivencial e participativa foi escolhida para aumentar a transferência eficaz de competências, para facilitar o desenvolvimento conceptual e de atitudes, para incentivar mudanças apropriadas no comportamento dos participantes. O ciclo de aprendizagem vivencial é especialmente útil para o desenvolvimento de habilidades, porque a maioria de suas técnicas são activas e concebidas para envolver os participantes a exercitar as suas habilidades.

O modelo vivencial ajuda as pessoas a assumir a responsabilidade pela sua própria aprendizagem, pois pede-lhes para reflectir sobre suas experiências, tirar conclusões e identificar aplicações. Participantes fundamentam as lições em seu ambiente de trabalho real, considerando a pergunta "O que pode ou devo fazer de forma diferente, como resultado deste evento de aprendizagem individual e capacitação institucional?" Para que este modelo seja eficaz, ele deve ser aplicado, tanto na concepção quanto nas fases de implementação do processo de aprendizagem. As sessões, actividades e instruções dadas neste kit para aprendizagem dota aos facilitadores com diretrizes para atingir os objectivos de aprendizagem através da aplicação da metodologia de aprendizagem vivencial. Compreender o participante adulto, o papel do facilitador de aprendizagem e o ciclo de aprendizagem vivencial são importantes para esta abordagem.

O participante adulto

Compreender o participante adulto é fundamental para o sucesso desta abordagem de aprendizagem. O participante adulto tem necessidades especiais (Knowles 1978; McCaffery 1986; Zemke e Zemke 1981). Participantes adultos precisam de oportunidades contínuas para identificar suas necessidades e reconhecer a relevância de sua aprendizagem em termos de suas próprias vidas. Participantes adultos precisam de oportunidades de aprendizagem auto-instrutivas em que possam participar activamente. Eles precisam de pensar, fazer e refletir sobre experiências activamente, discutir com os outros, e praticar e aprender novas habilidades. O participante adulto precisa de comunicação interactiva com o facilitador de aprendizagem e outros participantes, o que é diferente de uma forma de comunicação professor-aluno. O participante precisa reavaliar constantemente a pergunta: "Onde eu estou agora e onde eu quero ir?"

O facilitador da aprendizagem

O papel de um facilitador da aprendizagem é de administrar ou orientar o processo de aprendizagem, em vez de gerir o conteúdo da aprendizagem. participantes adultos podem partilhar a responsabilidade pela sua aprendizagem com o facilitador. A experiência de participantes adultos deve ser vista e usada como um rico recurso no ambiente de aprendizagem. Participantes adultos devem ser encorajados a contribuir para o ambiente de aprendizagem sempre que possível.

O ciclo aprendizagem vivencial

A aprendizagem vivencial é uma frase muitas vezes ouvida no mundo educacional. A força da abordagem é a totalidade do seu ciclo, que consiste em quatro fases, cada uma é tão importante como a que vem antes ou depois. As quatro fases são (1) a experiência, (2) o processo, (3) a generalização, e (4) a aplicação.

Figura 1. O ciclo de aprendizagem vivencial (CAV)

Fonte: McCaffery (1986) e adaptado de Kolb e Fry (1975)

O termo vivencial é muitas vezes mal interpretado na prática. O processo vivencial de aprendizagem parece que significa permitir que as pessoas participem de uma apresentação, tendo uma sessão de perguntas e respostas depois de uma palestra, ou um jogo de papéis ou estudo de caso, sem as etapas subsequentes do modelo. As etapas finais são muitas vezes deixadas de fora da concepção do ciclo de aprendizagem. Como resultado, o poder de aprendizagem vivencial é significativamente diminuída ou completamente anulada. As fases do ciclo de aprendizagem vivencial são apresentadas na Figura 1.

Experiência. A fase de experiência é a actividade inicial e parte do ciclo de produção de dados . Esta fase está estruturado para permitir aos participantes que "façam" alguma coisa. "Fazer" inclui uma série de actividades, tais como a participação num estudo de caso, dramatização, simulação, jogo, ou ouvindo uma palestra, assistindo a um filme ou apresentação de PowerPoint, praticar uma habilidade, ou completar um exercício.

Processo. Nesta etapa, os participantes reflectem sobre a actividade realizada durante a fase de experiência. Eles compartilham suas reações de forma estruturada com os outros membros do grupo. Eles podem falar individualmente, , em pequenos grupos, ou como um grupo completo de aprendizagem. Eles discutem suas reações intelectuais e atitudinais (isto é o do domínio cognitivo e do domínio afectivo) relacionadas às actividades em que se envolveram. O facilitador ajuda os participantes a pensar de forma crítica sobre a experiência e verbaliza seus sentimentos e percepções, bem como chama a atenção para os

temas recorrentes ou padrões que aparecem nas reações dos participantes. Os facilitadores também devem ajudar os participantes a conceptualizar suas reflexões para que eles possam avançar no sentido a tirar conclusões.

Generalização. Na fase de generalização, os participantes formam conclusões e generalizações que podem ser derivados de, ou estimulada pelas duas primeiras fases do ciclo. O facilitador ajuda os participantes a pensar criticamente, a fim de tirar conclusões que possam geral ou, teoricamente, ser aplicadas a "vida real". Esta fase é melhor simbolizada pelas seguintes questões: "O que você aprendeu com tudo isso?" E "Que significado mais geral isso tem para você? "

Aplicação. Depois que os participantes formarem algumas generalizações, o facilitador deve orienta-lós para a fase de aplicação. Inspirando-se nas percepções e conclusões alcançadas durante a fase de generalização (e fases anteriores), os participantes podem começar a incorporar o que aprenderam em suas vidas através do desenvolvimento de planos para um comportamento mais eficaz no futuro. Técnicas utilizadas para facilitar a fase de aplicação podem incluir planos de acção, revisão dos planos de acção de cada um, formular ideias para acção, compartilhar planos de acção com todo o grupo, e identificar as necessidades de aprendizagem adicionais. O facilitador ajuda durante este processo, apoiando os participantes a serem mais específico possível.

Abordagem do Plano de Acção do Participante (APAP)

Um aspecto integral do Workshop é a aplicação final das habilidades dos participantes no ambiente de trabalho. Abordagem do Plano de Acção do Participante (APAP) foi desenvolvido pela Administração de Pessoal do Escritório dos Estados Unidos para ajudar os participantes a considerar os pedidos específicos de lições aprendidas durante os programas de aprendizagem para seus locais de trabalho. Os participantes comprometem-se a agir por meio de um plano escrito desenvolvido no final do Workshop. APAP pode ajudar os participantes a transferir para os seus postos de trabalho o que aprenderam no Workshop, assim, chega se à fase de aplicação do ciclo de aprendizagem vivencial.

Meta do Kit para Aprendizagem

A meta deste kit para aprendizagem é fortalecer a competência (conhecimentos e habilidades) e as atitudes dos agentes de mudança africanos - já comprometidos com a saúde e o bem-estar de pessoas necessitadas nos países-alvo do Projecto RAC - para trabalharem com a gendarização da planificação, implementação, monitoria e avaliação do projecto de batata doce de polpa alaranjada (BDPA).

Principais objectivos do kit para aprendizagem

No final das sessões do workshop que implementam os cinco volumes do kit para aprendizagem, os participantes serão capazes de fazer o seguinte:

1. Discutir o contexto histórico e fundamentação do workshop: metas, objectivos gerais e resultados esperados.
2. Discutir domínios de aprendizagem para a identificação de habilidades de liderança e gestão.
3. Desenvolver estratégias para gestão da equipa, tarefas e o tempo do projecto.
4. Definir a gestão do ciclo do projecto.

5. Diferenciar programas, projectos e actividades.
6. Praticar métodos para analisar as partes interessadas de um projecto, etc.
7. Discutir idéias seleccionadas para o projecto
8. Identificar as partes-chave de uma nota conceptual
9. Conduzir um evento para revisão aberta da nota conceptual
10. Usar a abordagem do quadro lógico para detalhar os objectivos do projecto, meta, objectivos resultados e actividades.
11. Elaboração de uma proposta completa do projecto.
12. Identificação de formatos para orçamentos.
13. Preparação do sumário executivo da proposta.
14. Preparação da carta que submete a proposta do projecto ao doador.
15. Explicação do valor da relação entre organização-doador.
16. Identificar a importância da monitoria e avaliação dos projectos..
17. Analisar os requisitos de implementação do projecto (por meio de um estudo de caso).
18. Descrever as principais utilidades de M&A.
19. Desenvolver a teoria de mudança (ToC) e matriz do M&A
20. Usar os resultados do exercício da teoria de mudança (ToC) e a matriz de M&A para identificar as potencialidades ou desafios da elaboração de propostas de projecto.
21. Listar os factores que podem afectar o desenvolvimento de um projecto, do plano de M&A e descrever acções para os ultrapassar.
22. Desenvolver APAP (Abordagem do Plano de Acção do Participante) para acompanhar a execução das competências e atitudes para implementar, monitorar e avaliar o projecto dentro do ambiente de trabalho.

Duração

O kit para aprendizagem oferece flexibilidade aos facilitadores e participantes do Workshop para planear um programa de aprendizagem – seleccionando as sessões que respondam às necessidades dos prováveis participantes.

Espera-se que o facilitador-líder do workshop se responsabilize por reorganizar nova sequência dos conteúdos e por determinar a duração das sessões do evento de aprendizagem.

Sugestões para o tempo de duração para implementar as sessões foram registados em cada volume deste kit para aprendizagem, de acordo com a experiência dos facilitadores durante a implementação do workshop de seis-dias no passado. Ressalta-se que este tempo foi muito limitado.

Por isto, recomenda-se com muita ênfase que o facilitador-líder ajuste a duração do tempo e elabore uma agenda geral de acordo com o tempo disponível dos participantes seleccionados para alcançarem a meta do processo de aprendizagem.

Público alvo para este kit para aprendizagem

O público alvo para este módulo inclui agentes de mudança já comprometidos com a saúde e o bem-estar de pessoas necessitadas nos países-alvo do projeto RAC. Eles deverão ser profissionais seniores que trabalham em organizações públicas e ou privadas.

Facilitadores de aprendizagem para conduzir este workshop práctico

Este workshop requer pelo menos dois facilitadores e um assistente para conduzirem este evento que deve ser bem práctico, isto é, o participante deverá "aprender a fazer fazendo". Um desses facilitadores deve ser um cientista com conhecimento sólido sobre a batata doce doce de polpa alaranjada (BDPA), com experiência em planificação estratégica como também em planificação, implementação, monitoria e avaliação de programas, projectos e actividades. O outro facilitador deve ser um especialista em educação, com experiência em estratégias de aprendizagem individual e capacitação institucional (L & CB) dentro das organizações agrícolas e / ou de saúde / nutrição.

Resultados Esperados

Ao final das 14 sessões do workshop – cujos facilitadores seguirão o kit para aprendizagem - espera-se que os participantes tenham desenvolvido *os conhecimentos, atitudes e habilidades* para:

a) desenvolver propostas eficazes de projetos de BDPA para engendarização da planificação, implementação, M&A com vista a aceder os recursos para executá-los;

b) desenvolver as partes principais de propostas de projectos de BDPA incluindo a teoria da mudança e de um plano/matrix de M&A;

c) identificar as abordagens e métodos para monitorar e avaliar propostas de projectos BDPA adequadamente.

Referências

Knowles, M.S. 1978. The adult learner: A neglected species. Houston, TX, USA: Gulf Publishing Co.

Knowles, M.S. 1970. The modern practice of adult education. New York, NY, USA: Association Press.

Kolb, D.A. and R. Fry. 1975. Toward an applied theory of experiential learning. In Theories of group processes, edited by Cary Cooper. London, UK: John Wiley & Sons.

McCaffery, J.A. 1986. Independent effectiveness: A reconsideration of cross-cultural orientation and training. International Journal of Intercultural Relations 10:159-178.

USDA/OICD/ITD. (no date) Agricultural trainer development, Training of trainers, Instructor's manual.

Zemke, R. and S. Zemke. 1981. 30 Things we know for sure about adult learning. In Training: The magazine of human resources development (June). Minneapolis, MN, USA: Lakewood Publications.

Plano para o Pré-Workshop

INTRODUÇÃO

Instruções para Facilitadores da Aprendizagem

Como facilitador de aprendizagem, você é responsável pela preparação e gestão de todo o programa do workshop. Isto requer acções antes do workshop. Discuta as responsabilidades antes do evento com os respectivos patrocinadores do workshop e/ou instituições parceiras. A lista abaixo apresenta alguns itens que você deve providenciar e se certificar para estar preparado para o evento. Pode haver vários outros. A pré-planificação é essencial para o sucesso do workshop de aprendizagem individual e capacitação institucional (L & CB).

ACÇÕES NECESSÁRIAS

Você deve:

(a) garantir que os participantes seleccionados tenham acesso aos materiais de apoio (textos e exercícios) apresentados a seguir, que são tarefas para serem feitas antes do workshop (materiais de apoio 1, 2, 3, 4, 5 e 6) a realizar-se nos seus próprios países, no processo de preparação do workshop. Lembre-se de preparar os materiais de apoio (textos e exercícios) para serem enviados aos participantes com antecedência. A equipe líder do projeto deve orientar os participantes rigorosamente. É aconselhável que esta orientação seja feita de modo presencial ou à distância. Isso aumentaria o nível de interesse e consciencialização dos participantes sobre a importância desta actividade que deve ser vista como o núcleo ou centro do processo de aprendizagem, para dotá-los de competência e atitudes relacionadas com o projecto da sua própria organização. Isto promoverá o alcance dos resultados efectivos de aprendizagem.

(b) Organize o seguinte, muito antes do início do workshop:

1. Nas comunicações antes do workshop, certifique-se de que os participantes estão informados sobre todos os requisitos necessários antes de sua chegada ao local do wokshop. Isto pode ser feito através de uma carta enviada previamente. Coordenar com os patrocinadores no que diz respeito aos planos de comunicação com os participantes antes do workshop.
2. Assegurar que seja o oficial sénior a dar as boas vindas aos participantes.
3. Preparar uma pasta de arquivo para cada participante. Essa pasta será usada pelo participante para organizar

os materiais de aprendizagem referentes a cada sessão. Antes da sua distribuição, cada pasta deverá conter os seguintes itens:

- Carta de boas-vindas (veja sugestão no Anexo 1.B)
- Prospecto do workshop (nas páginas seguintes)
- Plano das sessões com proposta do tempo de duração
- Folha de Registo (veja sugestão no Anexo 1.A)

4. Planear para execução de actividades sistemáticas. Prepare-se para orientar os participantes durante a sessão de abertura das actividades sistemáticas do workshop:
   a. Revisão das actividades diárias
   b. Exercício diário de APAP após as sessões do dia
   c. Breve avaliação diária (feedback) após as sessões do dia
5. Durante a sessão 1 (de boas-vindas), use uma das seguintes estratégias para seleccionar alguns participantes para se encarregarem da preparação de <u>um breve relatório</u> do dia anterior (duração máxima de 10 minutos) para rever as actividades e destacar as principais lições por eles aprendidas e suas observações em relação aos outros:
   - Preparar com antecedência um flip chart (em frente dos participantes) e um pequeno cesto ou uma pequena caixa com os nomes de cada um dos participantes, escrito em um pedaço de papel. Depois o facilitador se aproxima de um participante para que este pegue um pedaço de papel e ler o nome de um participante que irá preparar o resumo diário, a partir do segundo dia. Lembre-se de escrever o nome do escolhido no flip chart. Lembre-se também que *a escolha de um <u>par de participantes</u> para cada dia é o mais recomendável.* Repita o mesmo exercício para a escolha de nomes de participantes (dos pares) que irão fazer os resumos até ao último dia do workshop. Coloque o flip chart num quadro ou numa parede onde você e os participantes serão capazes de visualizá-lo para – no final de cada dia – lembrar o par de participantes responsáveis pelo resumo do dia seguinte.
   - Uma segunda estratégia (muito <u>menos</u> eficaz) é <u>convidar um voluntário</u> diariamente para – na primeira sessão do dia seguinte – estar preparado para apresentar um breve relatório, revendo as actividades do dia e destacando as principais lições aprendidas.

6. Lembrar-se de discutir com o "indivíduo/par" de relatores diário da manhã seguinte como ele/ela/par irá apresentar tal informação que fará parte do relatório do workshop. Providencie flip chart ou computador para que ele/ela/par possa apresentar melhor ao grupo e deixar uma cópia com o facilitador. Essa apresentação deve ser feita em 10 minutos.
7. No final do dia:
   - Distribua o formulário do APAP e convide os participantes a fazerem uma lista das principais habilidades desenvolvidas através das actividades do dia, que poderiam ser aplicadas no ambiente de trabalho. Solicite para que eles guardem o formulário APAP nas suas próprias pastas. O facilitador irá pedir aos participants que façam a revisão desses formulários no último dia, na altura que irão preencher o plano de acção para o processo de seguimento
   - Distribua o formulário para feedback e convide os participantes para avaliarem as actividades do dia isto é citar algumas potencialidades ou fortalezas e sugestões para melhorar as actividades do evento. Recolha os formulários e resuma os resultados para partilhá-los com os participantes na manhã seguinte. Note que é necessário aglutinar as respostas. Existe um guião para facilitar a avaliação dos participantes sobre os diferentes aspectos das actividades das sessões do dia. Você deve fornecer os participantes uma cópia e/ou apresentá-lo durante a sessão de avaliação;
8. A sua tarefa – como facilitador - é compilar ou aglutinar os resultados da avaliação diária para apresentar e discutir o mesmo com os participantes, na sessão da manhã seguinte como planejado. Sua apresentação deve ser feita em 10 minutos.
9. Outra actividade muito importante são *os certificados* que deverão estar prontos para serem entregues aos participantes ao final do workshop.
10. Finalmente para o sucesso de seu workshop, *lembre-se de preparar com antecedência* os seguintes materiais para implementar o evento de aprendizagem.
    - projector para apresentações em PowerPoint
    - tela de projecção
    - suportes para papel gigante (quatro ou cinco)/flip charts
    - agrafadores (2) e cinco caixas de agrafos
    - tesouras (2)

• alfinetes (2)

• afiadores de lápis (2)

• extensões (alguns jogos)

• serviços de fotocópias

• papel de fotocópias (1 resma por / workshop)

• bloco de papel gigante (geralmente gaste 12 folhas por dia)

• marcadores para escrever no flip chart (principais cores: azul, preto, castanho e alguns em verde e vermelho); 8 caixas de marcadores (compostos por mais de 5 cores) para workshops de 5 dias.

• clipes (2 caixas)

• cartolina em branco (multi-cores) (mínimos 200 cartolinas A4 de corte em três partes – fazendo cartões (quadro de cartões)

• fita (fita adesiva forte (5 rolos) e fita cola (2 rolos)

• cola (1)

• Blu tac (3 pacotes)

• lápis/blocos/canetas (o número suficiente para todos os participantes)

WORKSHOP-NECESSIDADES ESPECÍFICAS

Os exercícios ao longo do workshop focalizam-se na responsabilidade dos participantes para desenvolver uma proposta de projecto para as respectivas organizações. Os participantes devem ser solicitados a estarem preparados e equipados com:

(a) a tarefa do pré-workshop completamente pronta de acordo com os exercícios (fichas de trabalho 1,2,3,4,5 e 6 abaixo)
(b) idéias prioritárias identificadas para um projecto
(c) informações antecedentes relacionados com as idéias prioritárias do projecto para responder (a) por que este projecto prioritário é importante para a sua organização implementar? E (b) o que já foi feito em relação a idéia identificada do projecto?

Parte 2

Tarefas para o pré-workshop

Tarefas para o pré-workshop

Escolha do Tema Certo, Padronização do Vocabulário e Dicas de Escrita

(Espera-se que os facilitadores do workshop enviem esta tarefa para os participantes seleccionados duas ou três semanas antes do evento)

PRINCIPAIS REQUISITOS

Instruções para os participantes do workshop

Escolher um tema é o primeiro passo na concepção de um projecto. RAC recomenda fortemente que você, como participante do workshop, escolha o tema/idéia do projecto dentro da cadeia de valores da BDPA, tais como:

1. Multiplicação e distribuição secundária de sementes
2. Utilização da BDPA para combater a Deficiência de Vitamina A
3. Acesso ao mercado para BDPA
4. Adição devalor para BDPA

É também muito recomendável que você, como participante do workshop, use um grupo - em preparação do evento – para ajudá-lo/la a seleccionar o tópico/idéia do projecto que será:

- suficientemente importante para atrair fundos de investimento
- suficientemente relevante para ser aprovado internamente pelo gestor sénior da organização
- ser útil e visto como prioritário pelos beneficiários do projecto
- ser "gerenciável", ou seja, ter uma chance razoável de alcançar resultados dentro de um período limitado de tempo, com uma quantidade razoável de insumos disponíveis
- ter o equilíbrio certo entre risco e retorno
- atrair parceiros que têm uma vantagem comparativa para levar a cabo o projecto

e isto, em última instância, atrairá o interesse e apoio de doadores.

Além disso, como o participante do workshop, você deve praticar habilidades na escrita de propostas convincentes. Isso implica a padronização do vocabulário na gestão de projectos (incluindo a planificação de projectos); e aprender algumas regras simples sobre a escrita, o que tornará a sua proposta de projecto mais atractiva para os leitores; principalmente para os doadores.

OBJECTIVOS

No final desta tarefa do pré-workshop, você será capaz de:

• Escolher um tópico de projecto dentro da cadeia de valores.
• Praticar habilidades na escrita de propostas que possam "convencer" os doadores para disponibilizarem recursos financeiros.
• Definir com precisão termos específicos relacionados com a gestão de projectos.
• Usar regras simples na elaboração de propostas de projectos, de forma clara, atractiva e convincente para os leitores.

PROCEDIMENTO

O participante seleccionado para o workshop, deverá ser responsável por trabalhar na planificação, implementação e M&A de projectos de BDPA, depois do workshop. Os participantes são convidados a persuadir um ou dois colegas para juntos completarem a tarefa descrita no Exercício Preparatório abaixo. Este Exercício deverá ser feito em suas respectivas organizações. Isto irá fortalecer os resultados do workshop.

Em resumo, os participantes seleccionados para o workshop deverão:

(1) ler as instruções da tarefa para completar suas quatro partes.

(2) ler os textos anexados com atenção e ser capaz de responder aos requisitos dos exercícios.

(3) usar as planilhas de exercício abaixo para registar os resultados desta tarefa do pré-workshop, que serão partilhados com outros participantes durante a sessão 3 do workshop.

É importante recordar que as ideias prioritárias do projecto, escolhidos com seus pares dentro da cadeia de valores, devem responder às necessidades das comunidades e famílias alvo africanas, para combater a Deficiência da Vitamina A e gerar rendimentos. Este workshop irá primeiramente focalizar-se nestes dois objectivos.

Os participantes do workshop devem se empenhar em aumentar investimentos na batata doce de polpa alaranjada, para combater a Deficiência da Vitamina A entre crianças pequenas e mulheres em idade reprodutiva.

RESULTADOS ESPERADOS

Participantes terão demonstrado competência e autoconfiança em discutir abertamente com os participantes do workshop sobre (a) como e por que eles escolheram ideias específicas do projecto?; (b) o novo vocabulário relacionado com a gestão de projectos que eles assimilaram no decurso do cumprimento da tarefa e, (c) regras simples para escrever propostas convincentes para doadores.

Exercício Preparatório

Escolher o Tema Certo, Padronização de Vocabulário e Dicas de Escrita

Fase 1: Escolher o tema certo para a sua Proposta de Projecto

Passo 1. Trabalhar com poucos colegas na sua organização (se possível fornecer-lhes cópias dos textos para esta tarefa). Inclua em sua agenda *tempo determinado* para realizar esta etapa.

1. Leia o texto entitulado "Escolher o tema certo" (Fase 1 – Volume 1. Parte 2). Lembre-se que a RAC recomenda que você, como o participante do workshop, ***escolha o tema do projecto / ideia ao longo da cadeia de valor, tais como:***

   a. Multiplicação e distribuição secundária de sementes

   b. Utilização de BDPA para o combate da deficiência da vitamina A

   c. Acesso ao mercado para BDPA

   d. Adição do valor para BDPA

2. Imagine que você seja um doador. Considere os quatros exemplos de potenciais projectos acima para sua reflexão e decisão.
3. Você e seus colegas são convidados a analisar ainda mais estes temas em linha com outros projectos de sua organização ou organizações que se relacionam com a sua, para garantir que o projecto previsto baseia-se em investimentos passados __no combate à deficiência de vitamina A e associados às actividades de geração de renda.
4. Você e seus colegas são livres para criar novas ideias de projectos - ao longo da cadeia de valor da BDPA para responder à necessidade de combater a deficiência de vitamina A entre crianças com menos de cinco anos de idade e suas mães.
5. Neste **passo 1**, use as *duas planilhas* abaixo para facilitar o seu trabalho de grupo e análise: (a) A *planilha # 1* apresenta as quatro ideias do projecto, juntamente com seis critérios para você e seus colegas discutirem e resumirem a sua avaliação (usar palavras-chaves). (b) A *planilha # 2* apresenta formulários adicionais para você criar novas ideias de projectos e responder aos mesmos critérios.
6. Lembre-se de que você e seus colegas precisam estar preparados para buscar informações - a fim de responder os seis critérios, como segue: (1) que problema é importante, (2) tema do projecto que é prioritário para os beneficiários-alvo, (3) um tópico gerenciável; (4) tópico com o equilíbrio certo de risco e retorno, (5) tópico que é atraente para os parceiros (6), tema que é mais provável de atrair o interesse dos doadores.

Passo 2: Seleção de dois temas prioritários para relatar a audiência do workshop

7. Este passo solicita o grupo a usar a *planilha # 3* abaixo para anotar os dois temas prioritários que vocês juntos decidirem e listar os três critérios utilizados para seleccionar os dois temas.
8. Você e seu grupo (se for o caso) estão convidados a levar as planilhas deste exercício para o local do workshop. Você será convidado para compartilhar esses resultados durante o trabalho em grupo na Sessão 4, do volume 1.

Fase 2. Padronização do Vocabulário usado na planificação do Projecto

Passo 3. Lendo e processando a informação

9. Leia o texto entitulado "Padronização de vocabulário usado na planificação de projectos " abaixo. A seguir escreva com suas próprias palavras as seguintes definições: Use *parte da ficha de trabalho* (Fase 2 - Volume 1. Parte 2) para registar suas respostas.

   (a) Qual é a diferença entre o projecto e o programa?

   (b) Como você explicaria processo de planificação do projecto?

   (c) Descreva um plano de trabalho anual

Fase 3. Dicas de Escrita

Passo 4. Praticando habilidades de escrita.

10. Leia o texto entitulado “Dicas de escrita geral" abaixo e depois de refletir sobre "O uso de determinadas, palavras concretas", responder ao seguinte: Use *parte da ficha de trabalho* (Fase 3 - Volume 1. Parte 2) para registar suas respostas

    (a) Qual seria uma recomendação importante que vai fazer de si um escritor melhor a partir de agora?

    (b) Como você resumiria a sua aprendizagem sobre o uso de palavras definidas e concretas? Justificar.

Fase 4. Resultados e Discussão de relatórios

11. Lembre-se que, durante a 4 ª Sessão do workshop face-a-face (ou presencial), você será convidado a compartilhar os resultados desta tarefa em pequenos grupos. Estes grupos irão eleger um relator para resumir esses resultados num flipchart ou usar PowerPoint para fazer a apresentação em plenária no Workshop.
12. O resumo irá registar (a) os desafios enfrentados pelos membros do grupo na realização da desta tarefa, (b) principais lições aprendidas e (c) a lista de ideias de projectos prioritários ao longo da cadeia de valor BDPA, (d) o que eles foram capazes de identificar através deste exercício.
13. O facilitador irá reforçar a importância desta tarefa do pré-workshop e irá fornecer aos participantes feedback sobre este exercício. No final, o facilitador irá fechar a sessão e fazer a transição para a próxima sessão.

Fase 1. Escolher o tema certo.[1]

Pense de volta a seus dias de universidade, quando você precisava selecionar um tema para a sua dissertação ou tese. Seu professor, provavelmente, passou um bom tempo dando feedback sobre ideias diferentes, tentando ajudá-lo a escolher um tema que foi (a) interessante, (b) pesquisável, (c) não muito grande nem muito pequeno, e (d) significativo o suficiente para contribuir para o conhecimento e para obter um grau.

Nesta sessão, vamos tentar dar-lhe conselhos sobre a escolha de um tema relacionado à BDPA que possa "ganhar" recursos finanaceiros dos doadores. Mas, antes de chegar a isso, temos que pensar sobre um tema que

- seja suficientemente importante para valer a pena fazer;
- seja aprovado internamente pela sua administração;
- seja útil e visto como uma prioridade pelo grupo-alvo;
- seja "administrável ou gerenciável ", ou seja, ter uma chance razoável de obtenção de resultados dentro de um período limitado de tempo, com uma quantidade razoável de insumos disponíveis;
- tenha o equilíbrio de risco e retorno;
- atraia parceiros que têm uma vantagem comparativa para realizar o projecto;

e, assim em última análise, atrair o interesse e o apoio dos doadores.

Escolher um tema é o primeiro passo para elaboração de um projecto. Anteriormente, vimos o valor da concepção de projectos em grupos. Por isso, é altamente recomendável que você use um grupo para ajudar a seleccionar o tema do projecto de pesquisa.

1. Selecção de um problema que é importante

Não existe nenhuma razão para se escolher um tema que seja só de seu interesse e de mais ninguém. Seu tema deve ser significativo para si, para sua organização e principalmente, para os potenciais beneficiários. A primeira pergunta que um doador vai fazer ao ler o seu tema de projecto e objectivo é, "E daí?" “O que isto significa para os beneficiários e para sua organização?” "o que há de novo sobre o que você está pretendo fazer?" E "o que vai melhorar, e de que maneira?, qual é resultado do que você se propõe a fazer? ". Você deve ter respostas para estas perguntas na página 1 de sua proposta de projecto, se você acredita que terá um tema importante para submeter a um doador.

2. Selecção de um tema que vai ser aprovado internamente

Em várias sessões anteriores observamos que os projectos precisam fazer parte das prioridades da organização. Estas são determinadas pelo “negócio” central da organização – visão, missão, e objectivos estratégicos. Assim, se você surge com um tema que você gosta, olhe através de documentos estratégicos da organização para ter certeza de que ele se enquadra muito bem com as metas e objectivos da organização!

[1] *Extraído de Marian Fuchs-Carsch. Capacity building learning module on How to Write Convincing Proposals. The Hague. The Netherlands. ISNAR. 1999/2000*

Você também terá um supervisor, que tem os seus próprios gostos e desgostos. Você precisa ser sensível e prático, levando esta informação em conta ao escolher o seu tópico/tema.

Igualmente, o escopo ou abrangência do projecto deve combinar com os objectivos e recursos disponíveis - humanos, financeiros e físicos. Isto parece simples e óbvio, mas você ficará surpreso como muitos projectistas que se esquecem disso!

3. Selecção de um tema do projecto que é uma prioridade para os beneficiários

Você vai precisar de demonstrar a um doador que os beneficiários do seu projecto realmente querem a informação e resultados que você está procurando. Para demonstrar que os beneficiários estão interessados, você precisa falar com eles. Isto parece simples e óbvio, mas você ficaria surpreso como muitos projectistas se esquecem disso! A melhor maneira de garantir que os beneficiários estão interessados __é incluí-los na sua equipe de desenho. No mínimo, você precisa perguntar a eles o que eles querem, e documentar suas respostas, para reforçar a sua proposta**.**

4. A selecção de um tópico gerenciável

Depois de ter o tema que vai ser internamente popular e que o seu grupo alvo realmente quer, você precisa ter certeza de que o projecto tem um tamanho, escala e tipo certos. Aqui estão algumas perguntas que você vai ter que debater no seu grupo de trabalho, isto é, com a equipe responsável por desenvolver o projecto:

• **Duração do projecto**: Quanto tempo vai durar o projecto? Este projecto poderá mostrar os resultados (produtos certamente, e de preferência, impactos também) dentro de sua duração (da vida útil do projecto) (ou seja, dois a quatro anos)? Se isso vai levar mais tempo, este projecto poderá ser dividido em fases de modo a que as produtos e os impactos possam ser demonstrados numa primeira fase de dois a quatro anos? Tenha em mente que o que já foi feito e investido anteriormente na mesma área de foco do projecto pode poupar tempo e recursos no fornecimento de resultados esperados e alcançar os produtos desejados.

• **Tamanho do projecto:** Este projecto vai ser barato ou caro, em relação a outros projectos da minha organização? Parece que ele vai precisar de um orçamento muito grande, mais do que um doador pode estar disposto a pagar. Quantos parceiros serão necessários para implementar o projecto?

• **Locais do Projecto:** Quantos locais você vai precisar para desenvolver o projecto? Antes de ir para um projecto multi-local, você deve considerar um projecto piloto em apenas um, ou talvez dois locais? Os locais que você precisa são de fácil acesso, ou de difícil acesso? Existe alguma probabilidade de agitação civil em qualquer um dos locais-alvo?

• **Outras considerações práticas:** Aqui estão alguns exemplos de perguntas. O projecto depende de boas chuvas? Se assim for, qual a probabilidade de a chuva falhar? O que você vai fazer se a chuva falhar em qualquer um dos anos do projecto? Você precisa da permissão ou a participação de autoridades locais? Você

consultou-os sobre sua intenção de implementar o projecto nas suas áreas? Estas autoridades estão incluídas na equipe do projecto? Eles vão querer um espaço da acção ou seja, será que eles precisam ser incluídos no orçamento do projecto como um parceiro?

O objectivo aqui é seleccionar um tema do projecto que tem uma chance razoável de alcançar seus objectivos e contribuir para alcançar a meta numa quantidade limitada de tempo, com uma quantidade razoável de insumos disponíveis.

5. Selecção de um tema que seja atractivo para os Parceiros

Nem todos os projectos precisam de parceiros. No entanto, considerando o que é preciso para obter resultados a nível de pessoas, é provável que diferentes disciplinas e outras organizações, mesmo diferentes, podem ser necessárias para atender os resultados esperados. Por exemplo, para garantir o uso generalizado de BDPA para combater a DVA, pode haver necessidade de uma organização para multiplicar e distribuir materiais de plantação (vinhas da BDPA); ou a necessidade de uma organização para capacitar comunidades em diversos usos do BDPA para combater a DVA, ou ainda precisa de uma organização para facilitar o acesso aos mercados para os que produzem mais do que podem consumir. Você pode fortalecer suas chances de obterem um apoio, incluindo esses parceiros no seu projecto. Pense duas vezes antes de decidir implementar o projecto sozinho!

Se você seleccionar um tema que envolva colaboração na implementação, lembre-se dos princípios de parcerias, e trate seu parceiro com respeito - não tente "ditar" o que o parceiro deve fazer. Aplique a "regra de ouro" – *faça aos outros o que você gostaria de que eles fizessem consigo.* Envolva o seu parceiro em todos os aspectos da concepção do projecto, incluindo a selecção do tópico. Se o parceiro está distante, use e-mail ou fax ou telefone para obter insumos completos antes de tomar qualquer decisão.

Às vezes, você vai preferir ter o seu tema escolhido e depois procurar o interesse do parceiro. Isto é bom, mas você deve estar preparado para rejeições porque o parceiro não esteve envolvido na escolha do tema.

Lembre-se, também, que a sua proposta terá de apresentar ao doador que você (e seus parceiros) têm uma vantagem comparativa sobre os outros concorrentes no campo para fazer o trabalho proposto.

Uma vantagem que você tem é que pensou primeiro no tema ou tópico. Mas isto provavelmente não será suficiente. Você terá que mostrar que tem o pessoal adequado com a experiência e qualificações, e que você tem acesso às partes interessadas (stakeholders) que vão querer desempenhar um papel no projecto ou serem afectados por ele. Você deve ser capaz de provar que você montou uma equipa de desenho e de implementação que é ideal para fazer o trabalho.

6. A selecção de um tópico com o equilíbrio de risco e retorno

Doadores (como outros investidores) olham para projectos em termos de *risco e retorno*. Obviamente eles estão procurando projectos que garantem riscos baixos e retornos altos.

Quando estiver a escolher a forma de investir suas economias (se você tiver sorte suficiente para ter algum), o seu primeiro pensamento seria como encontrar uma opção de investimento seguro. Um investimento seguro é aquele em que o risco é muito reduzido ou nenhum de perder o seu capital, ou seja, o valor que você investiu. Nos EUA, você pode colocar até $ 100.000 Dólares Americanos em qualquer banco registado, o governo vai pagar de volta o dinheiro em caso de o banco entrar em colapso. Este é, portanto, um investimento sem risco, a menos que você esteja preocupado com o próprio governo dos EUA entrar em colapso. No entanto, muitos americanos não colocam seu dinheiro no banco, porque a taxa de retorno é muito baixa. As taxas de juros nos EUA hoje são cerca de 2% - 3%, que é sobre a taxa de inflação. Você não pode ficar rico, mantendo o seu dinheiro no banco. Assim, muitos americanos (e muitas outras pessoas ao redor do mundo) investem no mercado de acções dos EUA, que os rendimentos médios são entre 6% - 10%. Nestes dias inebriantes, algumas pessoas fazem muito, muito mais. Você provavelmente já ouviu falar sobre as pessoas que se tornaram milionários por "jogar" os mercados de acções do mundo. No entanto, essas pessoas tomam grandes riscos. Os mercados de acções descem assim como sobem. No longo prazo, eles sempre podem subir, pelo menos eles têm provado até agora, mas a maioria das pessoas querem ter as suas poupanças a curto ou médio prazo.

O investidor sensato está procurando um equilíbrio certo entre risco e retorno. Ele procura por uma oportunidade de investimento que combina baixo risco com a perspectiva de um retorno razoavelmente alto a curto ou médio prazo.

Um doador financeiro usa a mesma lógica quando faz a selecção entre os projectos. O doador vai fazer duas perguntas: Qual a probabilidade de este projecto ter sucesso (ou seja, atingir os seus objectivos)? Se ele não conseguir, que tipo de impacto é provável que tenha? Se a probabilidade de sucesso é alto, ou seja, o risco de falhar é menor, e a chance de que o impacto será bastante elevado, o doador vai considerar que o projecto é um provável vencedor.

Fase 2. Padronização do vocabulário usado na planificação dos projectos[2]

- Planificação de Projecto: é o terceiro nível de planificação em uma organização, também conhecida como a nível de planificação operacional.
- Os primeiros dois níveis de planificação organizacional estão preocupados com a visão e identificação de áreas de programas temáticos (planificação estratégica no que se refere à gestão organizacional) e identificação de projectos (planificação do programa).
- A planificação do projecto leva cada um dos projectos identificados e priorizados e divide-os em diversas actividades e também define um plano de implementação.
- A planificação do projecto (de curto prazo) define: (a) detalhes das actividades e metodologia, (b) os resultados esperados (produtos), (c) indicadores para monitorar e avaliar os resultados do projecto em diferentes níveis (propósito objectivo, e produtos), (d) os recursos necessários, (e) cronograma para implementação, (f) plano de trabalho e orçamento anual e (g) as actividades e os recursos necessários para o próximo ano.
- Os projectos são normalmente implementados através de planos anuais de trabalho.
- Um plano de trabalho anual compreende os objectivos ou áreas de resultado, as actividades detalhadas para cada objectivo, prazo de execução, recursos necessários e indicadores de monitoria e avaliação para o ano seguinte.
- O exercício é iniciado por líderes do projecto e apoiada pelos líderes de programas / organizacional.
- O plano do projecto deve definir claramente os indicadores de sucesso. Estes facilitam a M&A e a avaliação do impacto.
- Indicadores são as ferramentas para a M&A, e avaliação de impacto. Eles devem ser parte integrante da planificação e implementação do projecto.
- Um boa monitoria e avaliação começa com um bom plano de projecto.

O que é um Projecto?

Um projecto é um esforço de curto prazo com o objectivo e finalidade claramente definido, levado a cabo para trazer mudanças benéficas ou resolver um problema. Um projecto é realizado para obter unicamente as metas ou objectivos e produtos esperados dentro de um determinado período de tempo. Ele é limitado no tempo e no espaço (tem início e fim definidos) e define recursos. A maioria dos projectos duram entre dois e quatro anos. Se eles duram mais, são divididos geralmente em fases de entre um e quatro anos.

Um objectivo do projecto pode basear-se na resolução de um constrangimento, uma

[2] *Extraído dos ARDSF documents, NARS Program Formulation Reports, D. Horton at al; D. Horton, et al. (1993). A Sourcebook. Wallingford . UK. CAB International. In ISNAR Learning Module (1997) The Research Project Management Cycle: Planning, Monitoring and Evaluation. The Hague, The Netherlands. and from Marian Fuchs-Carsch (1999) ISNAR Learning Module on How to Write a Convincing Proposal, The Hague, The Netherlands*

dificuldade ou no aproveitamento de uma oportunidade. Para cada constrangimento existe um objectivo correspondente, que pode ser alcançado através da implementação do projecto. O projecto pode ser implementado por uma ou mais instituições, depende da disponibilidade de competências e requisitos do projecto para alcançar seu objectivo. Os projectos são, por sua vez, constituídos por actividades, tais como experiências e estudos que são necessários para obter resultados esperados capazes de atingir o objectivo do projeto / propósito.

Aqui está uma definição útil de um projecto:

> *Um Projecto é uma combinação de insumos geridos de uma certa maneira para produzir resultados necessários para contribuir para alcançar um objectivo desejado.*

Os insumos incluem: pessoas (funcionários, o pessoal dos parceiros, agricultores e suas famílias, outras pessoas rurais, funcionários do governo etc) equipamentos: (viaturas, maquinas agrícolas, computadores etc) fornecimentos e comunicação (papel, telefones, email etc.) viagens (para trazer insumos outras juntas) e eventos de aprendizagem gestão global, sua biblioteca, escritórios, etc.

Os custos dos insumos de um projecto permitem a elaboração do orçamento do projecto.

Estes insumos são geridos de uma certa maneira, e escritos num plano de trabalho.

- Monitoria é a observação ou verificação de actividades do projecto e do seu contexto, resultados e impacto. Seus objectivos são: (a) garantir que os insumos, cronograma de trabalho, e os resultados estão a decorrer de acordo com o plano (em outras palavras, que a implementação está em curso), (b) para fornecer um registo do uso de insumos, actividades e resultados, e (c) para alertar sobre desvios de resultados esperados.
- Avaliação, avalia a relevância, eficiência, eficácia, dos resultados obtidos /pretendidos.
- Outros conceitos-chave na concepção do projecto incluem:
    1. **Responsabilidade (accountability):** explica as decisões ou acções ou o uso dos fundos para as partes interessadas.
    2. **Actividade**: uma parte específica do trabalho realizado para obter resultados esperados
    3. **Estimativa (appraisal)**: uma avaliação feita antes de iniciar um projecto
    4. **Pressuposto:** uma condição que precisa ser alcançada para que um projecto seja bem sucedido.
    5. **Dados de base (baseline)**: São dados usados __como referência para serem comparados com os resultados futuros.
    6. **Beneficiário:** comunidade ou alguém que se beneficie do projecto
    7. **Doador:** alguém, geralmente uma organização, que dá fundos ou outra contribuição através da confiança ou de uma contribuição de caridade para um projecto
    8. **Eficiência:** fazer o melhor uso dos recursos, de modo que nenhum deles seja desperdiçado

9. **Empoderamento:** é um processo de capacitação através do qual as pessoas ganham auto-confiança e se tornam agentes de mudança
10. **Evidência:** informação necessária para medir o desempenho
11. **Meta:** o objectivo mais amplo de desenvolvimento
12. **Identificação:** necessidade prioritária de uma comunidade a ser abordada pelo projecto
13. **Implementação:** quando um projecto é efectivamente realizado
14. **Indicador:** um sinal indicando o progresso para alcançar objectivos
15. **Quadro lógico:** uma tabela que apresenta um resumo dos planos de projecto
16. **Avaliação das necessidades:** o processo de identificar e compreender as necessidades das pessoas
17. **Objectivo:** um termo geral utilizado para uma mudança desejada
18. **Produtos:** o que um projecto realmente oferece, vindo de actividades concluídas
19. **Participação:** envolvimento das pessoas nas decisões e processos que afectam as suas vidas
20. **Propósito:** a mudança específica que o projecto fará para contribuir para a meta
21. **Qualitativa:** quando palavras são usadas para descrever uma mudança
22. **Quantitativa:** quando números são usados para medir as mudanças
23. **Revisão:** uma avaliação ocasional do andamento do projecto
24. **Parte interessada (stakeholder):** uma pessoa com um interesse, ou preocupação com um projecto que uma determinada organização realiza
25. **Sustentabilidade:** quando os benefícios de um projecto podem continuar após o fim do período do projecto
26. **Termos de referência:** um documento que descreve o que se espera de uma pessoa ou de parte de uma organização de trabalho
27. **Transparência:** a comunicação e tomada de decisão de forma aberta
28. **Variação:** a diferença entre o que foi orçado e o que é realmente foi gasto
29. **Verificável:** algo que pode ser comprovado como verdadeiro

Fase 3. Dicas gerais da escrita[3]

As sugestões desta sessão são relevantes não só para escrever as propostas, mas vão ajudá-lo em todas as suas actividades de escrita. Aqui estão algumas regras simples sobre a escrita:

1. Pense nos seus leitores antes e enquanto estiver a escrever

Quando alguém escreve uma carta de amor, ele/ela tem em mente o seu amado. Esta pessoa não diria coisas maravilhosas sobre o seu longo cabelo se o mesmo for curto, não iria elogiar seus músculos se eles são bastante finos.

Essa abordagem também é válida para todos os textos que você escreve. Quando escreve uma carta de reclamação para uma empresa, pense sobre a empresa e os seus interesses. Por que eles devem se preocupar consigo? Então, pense sobre a pessoa que vai abrir e ler primeiro a sua carta. Que tipo de pessoa pode ser? Que tipo de sentimento você quer que a pessoa tenha ao ler a sua reclamação? Que tipo de acção espera que a pessoa tome? Observe que não está a pensar sobre seus próprios sentimentos de raiva ou irritação, mas sobre os sentimentos do receptor. Isso vai acalmá-lo e ajudá-lo a escrever de forma mais clara. Também será mais provável obter a acção que pretende se tentar se colocar no lugar de outra pessoa.

Isto também é verdadeiro para se escrever propostas para projectos. Você não pode pensar sobre a sua audiência se você não sabe nada sobre esta audiência.. Assim, a parte mais importante sobre a escrita é:

1. Saiba tanto quanto possível sobre os seus leitores antes de começar a escrever

Então, tenha em mente quem vai ler as suas propostas. Esta é a base sobre a qual precisa aprender mais e mais sobre as pessoas que vão ler a sua proposta de projecto.

2. "Dê tudo mastigado" ao seu leitor: faça o máximo para que sua escrita seja fácil para ele/ela ler

Esta é a parte em que realmente deve pensar sobre os seus leitores. Você deve assumir que os seus leitores são pessoas ocupadas, com muitas coisas para fazer, além de ler o seu trabalho. Para obter atenção deles, e obter as acções que espera, você precisa tornar a sua mensagem tão fácil de ler quanto possível.

Aqui estão algumas dicas sobre como fazer a sua escrita legível.

2a. Use palavras simples

Desenvolva o hábito de usar a palavra mais curta e mais simples que você puder. Você não deve ter dificuldade em ver qual dos dois períodos seguintes é mais fácil de ler e entender.

[3] *Extraído de Marian Fuchs-Carsch. Capacity building learning module on How to Write Convincing Proposals. The Hague. The Netherlands. ISNAR.1999/2000*
s

(a) "Os membros científicos do estabelecimento pretendem saber se o fornecimento de eletricidade foi interrompido apenas temporariamente ou se sofreu um corte permanente."

(b) "Os cientistas querem saber se isso é apenas um curto corte de energia, ou se a eletricidade foi cortada. "

2b. Use frases simples e directas

Não tenha receio de usar uma linguagem simples e frases curtas. Os leitores não vão pensar que você é estúpido, mas vão agradecer por tornar o seu significado claro. Adicionalmente para além de usar palavras simples, tente ganhar o hábito de escrever frases simples.

Leia as seguintes frases: "O ambiente político em que organizações de pesquisa operam dá e envia sinais a cerca de tipos de pesquisas que devem ser conduzidas e define a estrutura e organização dos órgãos de pesquisa. Também estabelece o nível e natureza dos recursos previstos para a realização da missão de investigação. Políticas financeiras para a investigação agrícola influenciam fortemente tanto o nível do esforço de pesquisa e do grau em que esse esforço está ligado a determinadas metas sectoriais ou científicas e objectivos. "

Este é o parágrafo de abertura de um artigo. Faz sentido, mas não é fácil de ler, e certamente não é fácil de ler rapidamente, não inspira alguém a ler mais, se estiver apenas interessado parcialmente. Abaixo é uma paráfrase do presente parágrafo, que transmite quase o mesmo significado. Ele usa palavras simples, e mais simples, frases mais directas. Esta versão irá certamente poupar o tempo do leitor e esforço em absorver o significado.

> "As políticas financeiras do governo têm efeitos fortes e directos sobre a pesquisa agrícola. Políticas influenciam a quantidade de pesquisa que é feita, onde é feita, e para quem ela é feita. "

2c. Use parágrafos curtos, abundantes espaço em branco e abundantes subtítulos

Os Jornais Populares (ou tablóide) são desenhados para leitores preguiçosos. O seu material é muito fácil de ler. Eles nunca têm mais de uma ideia por parágrafo. Às vezes, eles têm um novo parágrafo para cada frase. Eles usam imagens e manchetes para quebrar o texto em pedaços pequenos e fáceis de ler.

Você pode seguir algumas dessas regras. Se você encontrar seus parágrafos longos , é só dividi-los em dois. Defina seu programa de processamento de texto e utilize margens maiores. Nunca tenha uma página inteira de texto sem um subtítulo. Usar texto em negrito e itálico para destacar as partes mais importantes de sua mensagem. Veja como temos tentado fazer neste material do curso tão fácil de ler quanto possível.

Uma dica que é particularmente útil para redação científica é usar "bullets" sempre que escrever uma longa lista de frases. Veja qual das seguintes é mais fácil de ler:

"Há várias razões porque a participação em cooperação regional não é sempre totalmente custeada. Elas incluem uma falta de consciência; uma atitude generalizada entre as

instituições, países e indivíduos que acham que "é sempre melhor estar incluído do que ficar fora do processo, uma tendência de focalizar mais nos ganhos esperados do que nos custos quando tomam decisões; gestores receiam ser vistos como indivíduos que não cooperam; existe carência de membros que buscam insumos ou ajuda de especialistas financeiros especialmente na fase do desenho de projecto".

"Há cinco razões pelas quais a participação na cooperação regional não é sempre totalmente custeada:

- falta de consciência
- uma atitude generalizada de que "é sempre melhor estar dentro do que fora do processo"
- tendência a se focalizar mais nos ganhos do que nos custos
- receio dos gestores de serem vistos como indivíduos que não cooperam
- carência de membros que buscam insumos ou ajuda de especialistas financeiros, especialmente durante a fase do desenho do projecto "

Observe que, além de usar bullets, também simplificou as frases sem perder muito o significado. Ao usar os bullets ficou mais curto e mais fácil de ler.

Existem outros truques para fazer a sua escrita um prazer de ler. Estes incluem:

- usar a voz activa
- escolher verbos activos,
- colocar seus pontos de forma positiva
- releia o seu trabalho
- use gráficos, tabelas e figuras para ilustrar suas palavras

Descubra mais sobre as dicas em outros materiais de apoio desta sessão

3. Planifique antes de escrever

Muito poucos escritores podem escrever alguma coisa, excepto uma pequena nota ou e-mail sem ter que primeiro pensar sobre a estrutura do que eles querem escrever.

A maioria dos escritores acham que eles escrevem de forma mais clara e mais rápida, sem primeiro preparar um esboço de todo o documento. Algumas pessoas preparam seus esboços na cabeça, mas a maioria das pessoas anotam, de modo que pode se referir a ele quando eles escrevem. Isto é o que recomendamos que o faça também.

Sugerimos que antes de escrever alguma coisa que passe algum tempo reflectindo sobre as quatro questões:

a) O que está a escrever? (relatório, artigo de revista, proposta, termo de referências , carta de reclamação)

b) Quem vai ler sua mensagem? (indivíduos e organização)

c) Qual é o propósito ? (para explicar, convencer, ganhar fundos, pedido para uma acção, analisar, etc)

d) Qual é o tópico, e quantas sessões são necessárias?

Provavelmente depois você fará o esboço da estrutura do relatório. Iremos discutir as ideias e formatos para nota conceptual, propostas, relatórios e plano de trabalho mais tarde.

Mais detalhes sobre como fazer sua escrita legível

Aqui estão alguns exemplos de formas de alimentar o seu leitor, quando escrever relatórios ou propostas. Este texto fornece detalhes sobre a importância de:

1. Usar de palavras simples
2. Escrever frases directas e simples
3. Escrever frases curtas
4. Usar listas de bullets
5. Usar frases na voz activa
6. Usar verbos claros e significativos
7. Colocar suas ideias positivamente
8. Re-ler e editar o seu trabalho
9. Usar gráficos, mapas e diagramas

1. Usar palavras simples

Os exemplos a seguir vêm de um livro útil entitulado "Edite você mesmo: um manual para quem trabalha com palavras" por Bruce Ross-Larson, Norton, 1982. Ele recomenda o uso de palavras curtas sempre que possível. Este autor orienta os escritores da língua inglesa, contudo, o princípio de sua orientação é válido e deve ser recomendado também para os escritores da língua portuguesa. Ele recomenda que o escritor use sempre palavras simples e curtas.:

Na *língua inglesa*, p*or exemplo, ele cita os seguintes termos:*

Use	***"do"***	**em vez de**	***"accomplish"***
	"part"		***"component"***
	"so"		***"accordingly"……etc.***

Na lìgua portuguesa, este princípio deve ser mantido. Por exemplo:

Usar	***mas***	**em vez de**	***no entanto***
	porque		***uma vez que***
	assim		***conforme***
	fim	***término***	
	acerca		***em relação a***

Use palavras concretas, específicas, em vez de abstrações. assim:

Usar	***edifício de escritório***	**em vez de**	***imóvel***
	seis ou sete		***vários***
	carro		***viatura, veículo***
	doença		***problema de saúde***
	estrume		***adubo natural***

2. Escreva frases simples, directas

Use apenas as palavras que realmente precisa. Aqui está um exemplo, de um artigo escrito por dois consultores para uma agência da ONU.

Na abertura duas frases lidas:

> ***Muito em breve, a maioria da população mundial de cerca de seis bilhões de pessoas estará vivendo em áreas urbanas. Este marco histórico provavelmente será aprovado em menos de uma década após a virada em um novo milênio, ou por volta de 2006.***

Isto está claro? É simples? O significado aparece de forma mais clara numa frase, única e curta:

> ***Até 2006, a maioria no mundo, seis bilhões de pessoas, pela primeira vez, estará a viver em áreas urbanas***

Os autores deste trabalho não são nativos da língua inglesa; mais uma razão para eles escolherem palavras simples e escreverem frases curtas. Infelizmente, eles não o fizeram.

Aqui está outra frase de seu artigo:

> ***Num mundo urbanizado, é um pouco estranho repetir que a base para a subsistência humana e o bem-estar, depende basicamente e inevitavelmente, de como os seres humanos são capazes de gerir os recursos da terra e da água.***

É preciso um trabalho de "detective" para descobrir que o que os autores querem dizer é:

> ***Embora a maioria das pessoas, no futuro, fosse viver nas cidades, o bem-estar de todos, tanto os moradores urbanos e rurais, continuará a depender da sábia gestão da terra e da água.***

O exemplo a seguir vem de uma regulamentação do governo britânico local.

> ***No caso de ser despejado de sua habitação, como resultado de não pagar o aluguer intencionalmente, o Conselho pode decidir não atribuir uma habitação permanente e alternativa visto que você prejudicou a si mesmo deliberadamente.***

Esta frase não é apenas muito longa mas também não considera a possibilidade de que os seus leitores poderão estar desempregados ou num emprego mal remunerado e, provavelmente, com educação limitada. A melhor maneira de expressar essa ideia pode ser:

> ***Se você for despejado (a) da sua casa, porque deliberadamente deixou de pagar o aluguer, o conselho pode decidir que você intencionalmente fez-se***

tornar desabrigado. Se assim for, o conselho não pode te oferecer moradia permanente alternativa.

3. Escreva frases curtas

Aqui está um exemplo de escrita descuidada que consegue dificultar a leitura

O projeto visa melhorar o bem-estar das comunidades que vivem em áreas infestadas pela mosca tsé-tsé, aumentando a produtividade de seus rebanhos por meio de tecnologia de gestão sustentável para tripanossomíase através da supressão de populações de inseto-vectores usando técnicas alternativas convencional / inovadora / para incluir patógenos.

Observe o número de "passagem" ou "justificativas" . Aqui está uma forma de simplificar e clarificar esta frase obscura. .

O projecto vai usar uma variedade de técnicas convencionais e inovadoras para tentar suprimir tripanossomíase. Se o projecto for bem-sucedido, as pessoas que vivem em áreas infectadas pela mosca tsé-tsé serão beneficiadas, porque a saúde do seu gado vai melhorar.

A questão não é apenas escrever frases curtas, na verdade uma variedade de frases curtas e um pouco mais acaba por ser mais fácil de ler. Um guia de escrita, "*The plain English Guide*" um guia para escrever por Martin Cutts, Oxford University Press, 1996, sugere que um documento inteiro do comprimento médio da frase devem ter 15-20 palavras.

Algumas décadas atrás, nos Estados Unidos, uma análise de vários tipos de documentos revelou os seguintes comprimentos médios de frases:

documentos Governamentais	25 Palavras/Frase
documentos Científicos	24
comunicado de Imprensa	22
Romances	14
Ficção científica e romances policiais	13

Adivinha quais os documentos que vai ler com prazer?

Note. Este Guia escrito por Martin Cutts pode ser uma excelente fonte de orientação para escritores de outras línguas porque ele os ensina a usar uma linguagem directa, concisa e bem clara.

4. Use listas ou pontos ("bullets")

Veja como o exemplo a seguir é melhorado com o uso de uma lista:

A fixação do sistema mais quente de suporte de rolamento devem ser verificado para garantir que ele esteja adequadamente lubrificado, seus parafusos de fixação estejam apertados, e que a cabeça pode ser facilmente reposicionado.

Atenção para o mesmo texto melhorado usando itens da informação numa lista:

> ***A fixação do sistema quente de suporte de rolamento devem ser verificado para garantir que:***
>
> > ***(a) esteja devidamente lubrificada;***
> > ***(b) os parafusos de fixação estejam apertados;***
> > ***(c) a cabeça pode ser facilmente reposicionado.***

A lista com pontos (bullets) ajuda a descobrir o significado da frase seguinte, que é absorvido por muitas palavras.

> ***Os organizadores do evento deve tentar alcançar uma maior segurança, tanto do ponto de vista da garantia de que a fogueira em si não contém quaisquer materiais inaceitavelmente perigosos, tais como latas de aerossol de espuma ou mobília descartada e, do ponto de vista de assegurar não deixem-escapar fogos de artifício na área designada, com guardas facilmente identificáveis que estejam disponíveis durante o evento para evitar que as pessoas indiscriminadamente soltem fogos de artifícios, para o perigo possível de pessoas presentes no evento.***

O que esta frase está tentando transmitir ficou mais simples e directo com uma lista com pontos distintos (bullets).

> ***Os organizadores de eventos devem tentar conseguir uma maior segurança, garantindo que:***
>
> - ***a fogueira não contenha quaisquer materiais perigosos, tais como latas de spray de espuma ou móveis;***
> - ***fogos de artifício poderão ser acendidos ou ateados apenas em área designada***.

5. Prefira a voz activa

Compare as duas sentenças:

1. O director fez três erros
2. Três erros foram feitos pelo director.

A pergunta é: Qual das duas frases soa mais clara e directa?

A primeira naturalmente. Por que?

Porque a frase está na voz activa. Por isto ela é mais clara. Isto é, ela define mais claramente a responsabilidade do sujeito “o director”. Nós sabemos quem está fazer o quê?

Considere outro exemplo***:***

Uma recomendação foi feita pelos inspectores para que seja considerada pela universidade a possibilidade de alongar o período de exame em uma hora.

Será que esta leitura é tão fácil, e transmite a mensagem tão claramente como a seguinte?

Os inspectores recomendaram que a universidade considerasse o alongamento do período de exame em uma hora.

Martin Cutts fez um estudo e utilizou o método de "grupos focais" com 35 pessoas.
Ele pediu a cada participante para lhe dizer a preferência que tinha sobre o uso de voz activa e passiva. O resultado foi que em média, 28 participantes (dos 35) preferiram as frases activas e disseram que elas são mais fáceis de entender "quem faz o que?"

Isto não quer dizer que você nunca deve usar frases na voz passiva. Estas frases muitas vezes são úteis, por exemplo, quando você quer espalhar ou fugir da responsabilidade, como exemplo:

"Lamentavelmente, o arquivo foi perdido!"

Por isto lembre-se de que: *Cutts sugere que, se mais de 50% de suas frases são escritas na voz passiva, você deve fazer esforços sérios para deixar este hábito.*

6. Use o verbo que seja mais claro e que tenha mais vida.

Cutts disse: "Bons verbos dão poder, paixão e delicadeza a sua escrita". É uma verdade, que na maioria das frases, você precisa expressar uma acção por meio de um verbo, assim como faz quando fala.

Ainda assim, em muitas frases, *os verbos são abafados, sufocados.* Toda força e vitalidade que o verbo deveria expressar ficam "presos" debaixo de frases e expressões pesadas.

Veja como um verbo pode transmitir a mensagem muito mais claramente do que uma expressão nominal prolixa.

Compare a força do verbo nas seguintes frases:

1. ***Sr. Patel examinou os registos de manutenção da planta****. (o verbo torna a acção do Sr. Patel bem clara)*

2. ***Um exame dos registos de manutenção da planta foi realizado pelo Sr. Patel*** *(a força do verbo"examinou" desapareceu debaixo da expressão nominal pesada)*

7. Coloque pontos de forma positiva, se possível

Qual é mais fácil de entender?

Não vote por mais do que um candidato. Vote num único candidato.

Ou um outro exemplo

*"***Parente dependente" inclui** ***filho ou criança adotada que não tenha atingido a idade de 18 anos ou que não tenha deixado de receber educação e capacitação*** **a** ***tempo inteiro***

*"***Parente dependente" inclui** ***filho ou criança adotada que é de 17 anos ou menos, e*** **tem** ***educação*** **e** ***capacitação a tempo inteiro.***

8. Releia para ter certeza de que seu significado é claro

Os exemplos a seguir são bastante engraçados, mas não ajudam a mensagem a ser mais clara. :

Junto envio o formulário de inscrição devidamente preenchido acompanhado com um envelope, selado e endereçado**, que** ***acredito que considerará com muito cuidado.***

Desaperte ligeiramente as porcas da roda**, após** ***primeiro ter certeza de que o freio está ligado, com a chave fornecida*****.**

Aulas extras em leitura serão dadas para aqueles que são aprendizes lentos 1 8 : 0 0 - 1 9 : 0 0

Gentilmente, **dê uma "** ***cana" ne*****ste menino. (isto é:** ***dê-lhe um castigo em meu lugar)***

Se o bebê não gosta de leite fresco**, ferva-o**

O cavicidade **no carro** ***foi provocado quando eu estava a fazer marcha trás num espaço que não estava lá*****.**

A população de Londres é igual que a da Suécia.

Nervosa, abriu o armário, **e caiu** ***um cadáver em avançado estado de decomposição***

9. Use Gráficos, tabelas e diagramas

Assim como listas podem fazer uma frase mais clara, gráficos, tabelas, mapas e diagramas podem tornar os números mais fáceis de entender. Veja em qualquer número da revista "*The Economist"*, como esta excelente revista torna geralmente conceitos bastante difíceis bem simples, através do uso de gráficos.

Fase 1. Planilha # 1. Escolha do tema certo

Quais são os temas potenciais para sua organização? Analise tudo, e seleccione dois temas prioritários. Use planilha n º 3 para registá-los

Potenciais temas para os projectos	Critérios para selecção dos temas			
	1. Problema que seja importante	2. O tema do projecto que seja prioritário para os beneficiários	3. Um tema que seja gerenciável	4. Tema com equilibrio do risco e retorno
1. Multiplicação e distribuição secundária de sementes				
2. Utilização da BDPA para combater Deficiência de Vitamina A				
3. Acesso aos mercados para BDPA				
4. Adição de valor para BDPA				

Fase 1. Planilha # 1 (Cont.). Escolher o tema certo

Potenciais temas dos projectos	**Critério para selecção dos temas**			
	5. Tema que seja atraente para os parceiros	**6. Tema que seja provável de atrair o interesse de doadores, por que?**	**7. Tema aprovado internamente, por que?**	
1. Multiplicação e distribuição secundária de sementes				
2. Utilização da BDPA para combater Deficiência de Vitamina A				
3. Acesso aos mercados para BDPA				
4. Adição de valor para BDPA				

Fase 1. Planilha # 2 Outros temas ao longo da cadeia de valores.

Título e análise

Potenciais temas para os projectos	Critérios para selecção dos temas			
	1. Problema que seja importante	2. O tema que seja prioritário para os beneficiários	3. Tema que seja gerenciável	4. Tema que tenha com equilibrio do risco e retorno
1				
2.				
3.				
4.				

Fase 1. Planilha # 2 Outros temas ao longo da cadeia de valores.

Título e análise

Potenciais temas para os projectos	**Critérios para selecção dos temas**			
	5. Tema que seja atraente para os parceiros, por que?	**6. Tema que seja mais provável de atrair o interesse de doadores, por que?**	**7. Tema aprovado internamente, por que?**	
1.				
2.				
3.				
4.				

Fase 1. Planilha # 3. Dois temas prioritários	
Dois temas que serão os mais susceptíveis de atrair o interesse dos doadores	**Três (ou mais) critérios são usados para seleccionar os dois temas**
1.	
2.	

Fase 2. Padronização de vocabulário usado na planificação de projectos

Leitura e processamento da informação. Com suas próprias palavras:

(a) Qual é a diferença entre projecto e programa?
(b) Como você poderia explicar o processo de planificação do projecto?
(c) Descreva um plano de trabalho anual

Fase 3. Dicas para escrever

Praticando habilidades de escrita

(a) Uma recomendação importante, que vai fazer de si melhor escritor de agora em diante
(b) Como você resumiria a sua aprendizagem sobre o uso de palavras definidas e concretas?

Parte 3

Plano detalhado para implementação

SESSÃO 1 — Boas Vindas, Introdução do Workshop, Panorama das Fases de Planificação numa Organização e APAP

Instruções para Facilitadores

PRÉ-SESSÃO & TEMPO DE DURAÇÃO

Boas Vindas e Registo dos Participantes:
30 minutos

Introdução do workshop, panorama das fases de planificação em uma organização e apresentação da abordagem APAP. Exercícios interactivos: ***1 hora 30 minutos***

Intervalo para Chá/Café:
15 minutos

OBJECTIVOS

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

- Discutir os antecedentes e a justificação do workshop: Propósitos, objectivos gerais, e produtos esperados. A brochura fornece essa informação.
- Descrever o tempo de duração das sessões que compõem o programa do workshop
- Analisar as fases de planificação de uma organização: planificação de um projecto e planificação das actividades do projecto
- Explicar a utilidade da abordagem participativa do plano de acção (APAP).
- Identificar os participantes e facilitadores de aprendizagem.

PROCEDIMENTOS

Estratégias de aprendizagem ou técnicas de facilitação: apresentações e exercícios interactivos.

(experiência) Distribuir textos de apoio relacionados com a sua apresentação, antes do inicio desta sessão. Fazer uma breve apresentação dando os antecedentes e a justificação para o workshop. Apresentar os propósitos, objectivos gerais do workshop e os resultados esperados. Explicar o programa de actividades de acordo com a seu plano (consulte o programa que está disponível no bloco de notas para os participantes). Use o PowerPoint para facilitar a sua apresentação. Pergunte se precisam de esclarecimentos.

(***20 minutos)***

APAP

Introdução à Abordagem de Plano de Acção do Participante (APAP)

(experiência) Introduzir a abordagem de plano de acção do participante (APAP) para os participantes do workshop usando o PowerPoint. Você encontrará os pontos-chave (listados abaixo) e achará o material de apoio muito útil. Incentivar os participantes a iniciar formular idéias para acção à medida que o workshop progride.

Cinco passos básicos

A APAP exige que os participantes desenvolvam planos de acção no final do workshop. Eles irão preparar uma lista de actividades que pretendem experimentar quando retornarem a suas tarefas. Os planos se baseiam nas actividades do workshop apenas ensaiadas. Após algum tempo (geralmente cinco meses), se espera que os participantes sejam contactados para avaliar que actividades eles de facto foram capazes de implementar. Os cinco passos envolvidos na realização deste processo são os seguintes:

Passo 1. Planificação para a APAP

Neste passo, facilitadores que conduzem o worksho determinam as actividades específicas necessárias para aplicar a APAP, tomando em consideração os recursos disponíveis e as necessidades das organizações envolvidas. Os Facilitadores atribuem e programam as tarefas necessárias para levar a cabo a abordagem.

Passo 2. Actividades em curso

Este passo consiste em duas fases. No início do workshop, os facilitadores introduzem aos participantes a idéia de um plano de acção. Os mesmos são solicitados a registar, durante todo o workshop, novas idéias que possam querer ensaiar quando regressarem aos seus postos de trabalhos.

Em seguida, no final do workshop, os participantes são solicitados a elaborar um plano de acção. Isso consiste numa nova lista revista de actividades relacionadas com o workshop que eles planeiam experimentar quando voltarem para seus locais de trabalho.

Passo 3. Actividades de seguimento

Num dado período planeado após o evento de aprendizagem e capacitação de talentos humanos - geralmente cinco meses, os participantes são entrevistados ou contactados através de um questionário. Pergunta-se aos mesmos sobre

quais das suas actividades programadas eles foram capazes de concretizar até essa altura e que outras actividades tentaram realizar como resultado do workshop. Se pergunta também aos participantes que efeitos as suas novas actividades tiveram no seu ambiente de trabalho, e que problemas, caso haja algum, eles encontraram ao experimentar as novas abilidades adiquiridas.

Passo 4. Análise e conclusões

Neste passo, os dados recolhidos durante o período de seguimento são categorizados e exibidos a fim de demonstrar o grau e o tipo de mudança resultante da implementação do plano de acção. A informação pode ser apresentada sob a forma de descrições da mudança de comportamento. A mesma pode ser resumida de forma numérica (por. ex., quantos dos participantes mudaram de uma certa maneira). Os comportamentos podem também ser relatados através de uma combinação da narração de experiências e em números.

Passo 5. O Relatório

Os resultados da análise, conclusões e recomendações relativas ao workshop são reportados numa forma que satisfaça as necessidades de informação das organizações envolvidas. O formato pode ser um relatório oral, mas um documento escrito é o preferido.

Informação que pode ser recolhida

A abordagem APAP reúne informações sobre as mudanças de comportamento dos participantes no trabalho devido ao workshop. Uma vez que o orientador coloca perguntas durante o seguimento, os dados também podem ser obtidos sobre o seguinte:

Reacção-- quão bem os participantes gostaram e aceitaram o workshop (avaliado cinco meses após o seu término)

Aprendizagem—as capacidades, conhecimentos, atitudes, etc., que os participantes sentem que adiquiriram durante o workshop foram eficazes ou não? Por que?

Resultados-- o impacto que os participantes sentem que o workshop teve na sua organização ou ambiente de trabalho

Utilidade da abordagem APAP

Os participantes se comprometem à acção através da elaboração de um plano escrito no final do workshop. Eles deixam uma cópia do plano com o orientador para fins de seguimento.

Os Participantes sabem que alguém lhes vai perguntar sobre os esforços que fizeram para implementar o plano de acção. Isso pode motivá-los a realmente tentarem novas actividades no trabalho. Assim, a abordagem APAP pode ajudar os participantes a transferirem para os seus postos de trabalho o que aprenderam no workshop- APAP se torna numa parte do próprio workshop.

Além de ajudar directamente os participantes com a transferência de capacidades e conhecimentos, o processo de elaboração do plano de acção pode desempenhar um papel nas discussões utilidade utilidade do workshop entre supervisor/subordinado. Ao trabalhar com os empregados após o workshop, os supervisores podem ajudá-los a implementar os planos de acção e, por conseguinte, encorajar e apoiar a transferência de aprendizagem para o posto de trabalho.

Recursos necessários para uso da abordagem APAP

Não são necessários nenhuma capacidade ou conhecimento complexos para usar a abordagem APAP. A mesma não exige uma prévia experiência em avaliação. Nenhum teste estatístico é utilizado na análise. Se entrevistas são utilizadas para recolher informação de seguimento, capacidades de realizar entrevistas serão necessárias. A capacidade geral de sintetizar os dados e tirar conclusões lógicas também é importante.

O principal recurso necessário é o tempo, principalmente para recolher os dados sobre mudanças de comportamento no trabalho e tempo para análise. No entanto, o facilitador pode criar outras técnicas para reduzir o tempo, utilizando a abordagem e ainda produzir valiosa informação sobre o workshop.

Referência

Departamento de Gestão de Pessoal dos Estados Unidos (sem data.) Avaliar mudanças no comportamento de trabalho devido a L&CB: um guia para a abordagem de plano de acção do participante. Washington, DC: Divisão de Produtividade Investigação e Avaliação, Departamento de Gestão de Pessoal dos Estados Unidos.

EXERCÍCIO INTERACTIVO 1 **"Conhecendo uns aos outros."** ***(1 hora 5 minutos)***

1. *(experiência)* Preparar o exercício para esta sessão. No Anexo 1, Volume 5, você encontrará Fichas (como sugestão) para implementar esta actividade. Distribuir uma ficha para cada participante. Observe que cada ficha tem uma pergunta diferente. Você deve cortar as fichas antes do início da sessão. Cada participante preenche uma ficha. Com base na informação na ficha, cada participante se apresenta ao grupo.
2. *(processo)* Pergunte aos participantes como eles se sentiram fazendo este exercício. O que eles aprenderam sobre eles próprios? E sobre os outros?
3. *(generalizar)* *C*omo essa informação/experiência será útil durante este workshop?

ENCERRAMENTO **Closure** ***(5 minutes)***

1. *(aplicação)* Pergunte aos participantes, "Como você vai aplicar as lições aprendidas como resultado desta sessão no seu posto de trabalho? ".
2. Fazer a transição para a sessão seguinte.

Observações especiais para facilitadores

1. Certifique-se de que os exemplares dos blocos de notas estão disponíveis e que os mesmos estão prontos para distribuição. Lembre-se de que os blocos de notas são compostos dos seguintes elementos:

   – Carta de Boas Vindas (veja sugestão no Anexo 1.B do Volume 5)
   – Prospecto do workshop
   – Tempo de duração para implementação das sessões do Volume 1.
   – Ficha de Registo (veja sugestão no Anexo 1.A do Volume 5)

2. Certifique-se que as fichas de exercícios interactivos (sugestão no Anexo 1.C do Volume 5) são cortadas antes do inicio da sessão.

3. *Em caso de não distribuir todo o Ficheiro do Volume 1 para cada participante durante a abertura do workshop, por favor certifique-se que foram agrafados todos os textos de apoio, todas as instruções para os exercícios e fichas de trabalho respectivamente para cada sessão*, um dia antes das sessões para lhes entregar no momento oportuno.

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

Volume 1 — Panorama das Sessões

Objectivos

No final das sessões do Volume 1, os participantes serão capazes de fazer o seguinte:

- Discutir os antecedentes e justificativa do workshop: propósitos e objectivos gerais.
- Descrever o programa das sessões do workshop.
- Listar os objectivos das sessões do workshop.
- Analisar as fases de planificação de uma organização: planificação de um projecto e planificação de actividades do projecto.
- Explicar a utilidade da abordagem de plano de acção do participante (APAP).
- Descrever o que as pessoas precisam de aprender para liderar e gerir equipas de projectos.
- Discutir os domínios de aprendizagem para identificar as habilidades de liderança e de gestão.
- Analisar as características comuns de equipas eficazes.
- Desenvolver estratégias para gerir o tempo e as tarefas.
- Definir o projecto.
- Discutir a natureza do projecto.
- Definir o ciclo de gestão do projecto.
- Listar exemplos de projectos da BDPA.
- Diferenciar os programas, projectos e actividades.
- Descrever as fases do ciclo do projecto.
- Identificar os principais requisitos de projectos da BDPA: princípios, (integração da perspectiva do género, parceria).
- Distinguir entre escrever para informar e escrever para persuadir.
- Definir a identificação do projecto.
- Discutir a importância da participação das partes interessadas (stakeholders) na identificação do projecto.
- Exercitar a análise das partes interessadas (stakeholder), análise de problemas, objectivos e estratégia.
- Discutir ideias de projectos seleccionados.

Materiais de Apoio

1.1.1 Volume 1. Panorama das Sessões
1.1.2 Volume 2. Tempo de Duração das Sessões
1.1.3 Apresentação em PowerPoint
1.1.4 Panorama das fases de planificação das organizações
1.1.5 Abordagem de Plano de Acção dos Participantes (APAP)
1.2.1 Apresentação em PowerPoint
1.2.2 Resumo da Apresentação. Domínio da aprendizagem: identificar habilidades etc.
1.2.3 Resumo da Apresentação. Trabalho em equipa e gestão de equipas, tempo etc.
1.2.4 Questionário para identificar habilidades de liderança e “scoring sheet”.
1.2.5 Exercício 2. Conhecendo-me melhor como um líder de equipa.

1.2.6 Exercício 2. Ficha de trabalho-coluna - Cinco características de um líder.
1.2.7 Exercício 2. Material de apoio. Cinco características de um líder..
1.3.1 Apresentação PowerPoint: Panorama do ciclo de gestão de projectos etc.
1.3.2 Resumo da apresentação. Panorama da gestão de projectos
1.3.3 Resumo da apresentação. Principais requisitos dos projectos BDPA: princípios, etc.
1.3.4 Resumo da apresentação. Escrever para persuadir/convencer
1.3.5 Exercício em pares
1.3.6 Exercício. Ficha de trabalho. Pares A, B, C e D
1.4.1 Apresentação em PowerPoint: identificação, análise das partes interessadas, etc.
1.4.2 Resumo da apresentação. Identificação do projecto: análise das partes interessadas
1.4.3 Resumo da apresentação. Análise de problemas, oportunidades, objectivos, etc.
1.4.4 Exercício 4a. Análise das Partes interessadas
1.4.5 Estudo do caso Queniano
1.4.6 Exercício 4a. Ficha de trabalho A
1.4.7 Exercício 4a. Ficha de trabalho B
1.4.8 Exercício 4b. Análise dos problemas, oportunidades, etc.
1.4.9 Exercício 4b. Ficha de Trabalho
1.4.10 Feedback do dia
1.4.11 APAP

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

Volume 1 — Tempo de Duração das Sessões

Boas-vindas e Registo dos participantes: ***30 minutos***

Sessão 1. Introdução do workshop e APAP: ***1 hora 30 minutos***

– Introdução do Workshop, objectivos e agenda
– Panorama do dia um
– Panorama das fases de planificação em uma organização
– Apresentação da abordagem APAP
– Guião do plano de revisão do dia
– Exercício 1. Interacção

Intervalo para chá e café: ***15 minutos*** **(pela manhã e à tarde)**

Sessão 2. O que precisamos aprender para liderar e gerir equipes de projectos?
(Apresentação e Exercício 2): ***2 horas 45 minutos***

Sessão 3. Panorama sobre gestão do ciclo do projecto, os principais requisitos dos projectos de BDPA: princípios, etc.
(Apresentação e Exercício 3)***: 1 hour 45 minutes***

Sessão 4. Identificação de projectos: análise das partes interessadas e análise de problemas, objectivos etc
(Apresentação e Exercício): ***3 hours 30 minutes***

Feedback sobre as actividades das sessões e APAP: ***15 minutes***

Sessão 1 Apresentação em PowerPoint

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

Volume 1 - Sessão Um
Introdução do Workshop, Panorama das Fases de Planificação e APAP

1.1.1 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Meta do Kit para Aprendizagem

Fortalecer a competência e atitudes dos agentes de mudança africanos que já estejam

- comprometidos com a saúde e bem-estar de pessoas carentes nos países-alvo do projecto RAC
- a trabalharem com a gendarização da planificação, implementação, monitoria e avaliação do projecto de batata doce de polpa alaranjada (BDPA).

1.1.2 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Resultados Esperados

Ao final das 14 sessões do kit para aprendizagem – os participantes terão desenvolvidos conhecimento, atitudes e habilidades para:

a) **desenvolver propostas eficazes de projectos de BDPA para engendarização da planificação, implementação, M&A para aceder os recursos para executá-los;**

b) **desenvolver as partes principais de propostas de projectos de BDPA incluindo a teoria da mudança e de um plano/matrix de M&A;**

c) **identificar as abordagens e métodos para monitorar e avaliar propostas de projetos de BDPA adequadamente.**

1.1.3 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Objectivos Volume 1 – Sessão Um

- Discutir os antecedentes e a justificação do workshop: Propósitos, objectivos gerais, e produtos esperados. (o prospecto fornece essa informação).
- Descrever o tempo de duração das sessões que compõem o programa do workshop
- Analisar as fases de planificação de uma organização: planificação do projecto e planificação das actividades do projecto

1.1.4 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Objectivos (cont.) Volume 1 – Sessão Um

- Explicar a utilidade da Abordagem do Plano de Acção do Participante (APAP).
- Identificar os participantes e facilitadores de aprendizagem.

1.1.5 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Proposta: Tempo de Duração Sessões do Volume 1

- **Registo dos participantes : 30 minutos**
- **Sessão 1: 1 hora 30 minutos**
  Boas-vindas, introdução do workshop, panorama das fases de planificação na organização, introdução abordagem APAP
- **Intervalo para Chá/Café: 15 minutos (pela manhã e à tarde)**
- **Sessão 2: 2 horas 45 minutos**

O que precisamos aprender para liderar e gerir equipes de projectos?

- **Sessão 3: 1 hora 45 minutos**

Panorama sobre gestão do ciclo do projecto, os principais requisitos dos projecto de BDPA: princípios, etc.

- **Sessão 4: 3 horas 30 minutos**
  Identificação de projectos: análise das partes interessadas e análise de problemas, objectivos, etc.

Feedback sobre as actividades do dia e APAP: 15 minutos

1.1.6 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Panorama das fases de planificação dentro de uma organização

- **Planificação do Projecto**

Quem? o Líder Indicado do projecto + a equipe do projecto que vai implementar o mesmo (áreas científicas / técnicas)

Como? por exemplo, realizar reunião com a equipe do projecto para avaliar documentos existentes relacionados com a planificação etc.

Resultados:

Passo A: Nota Conceptual para cada projecto prioritário

Passo B: plano de projecto completo

1.1.7 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Panorama das Fases de Planificação dentro de uma organização (cont.)

- **Pré-requisitos**:
  - outros planos (programa estratégico) + decisão da Gerência e Administração

1.1.8 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Panorama das fases de planificação dentro de uma organização (cont.)

- **Planificação das actividades do projecto**

Quem? Líder indicado do projecto + equipe de projecto para revisão + coordenador

Como? por exemplo uma equipe pequena formada para planificar as actividades de um projecto especifico de forma detalhada

Resultados:

Plano completo das actividades do Projecto

1.1.9 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Panorama das fases de planificação dentro de uma organização (cont.)

Pré-requisitos

Elaborar um plano de projecto na íntegra + Fazer a listagem das actividades do projecto para alcançar os objectivos e obter os produtos do projecto

1.1.10 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Abordagem do Plano de Acção do Participante (APAP)

Por que a *APAP?*

Planificação sistemática e contínua de actividades futuras pelos participantes à medida que o evento de aprendizagem desenvolve

Uma ligação formal entre os participantes e facilitadores da aprendizagem no sentido de realizar actividades de seguimento

Maior envolvimento dos participantes na melhoria da aprendizagem e do conteúdo deste material para capacitação depois do evento de aprendizagem

1.1.11 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Utilidade da APAP

- Avaliar a transferência de capacidades para local de trabalho
- Determinar o impacto da mudança introduzida
- Identificar os problemas de implementação
- Fornecer informações para melhorar o conteúdo e a abordagem do workshop
- Avaliar as partes mais úteis e / qualidade das sessões do kit para aprendizagem

1.1.12 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Passos da APAP

1. Planificação para a APAP
2. Actividades em curso
3. Actividades de seguimento
4. Análises e conclusões
5. Relatórios

1.1.13 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Actividades em Curso

Primeira Fase. Participantes:

- listam diariamente ideias para futuras acções durante o evento de aprendizagem
- Identificam possíveis ideias e acções para serem implementadas no trabalho em suas organizações

Segunda Fase. Participantes:

- preparam uma lista preliminar de acções prioritárias
- desenvolvem um plano de acção
- reportam os planos individuais em plenária

1.1.14 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Actividades de Seguimento: Responsabilidades

Facilitadores (ao final das sessões do kit para aprendizagem)

1. recebem planos APAP
2. preparam uma cópia para o participante e enviam a cópia original do APAP, para a equipa responsável pelo Sector de Talentos Humanos (TH) nas organizações dos participantes

1.1.15 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Actividades de Seguimento: Responsabilidades

Equipa de Talentos Humanos (das organizações dos participantes)

1. recebem os planos do APAP e acompanham a implementação das acções.
2. Assistem e orientam os participantes na implementação das actividades com suporte do facilitador do workshop se necessário

1.1.16 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Actividades de Seguimento: Responsabilidades (cont.)

Equipa de Talentos Humanos (das organizações dos participantes)

3. Mantém os facilitadores do workshop informados sobre a implementação das acções e enviam feedback dos participantes sobre este processo

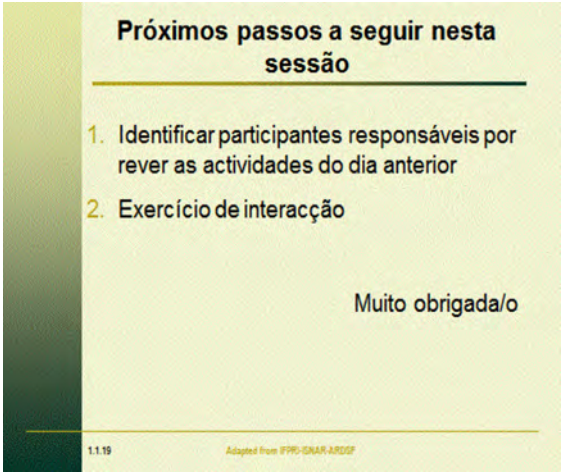
1.1.17 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Actividades de Seguimento: Responsabilidades (cont.)

Facilitadores (mais tarde – de acordo com uma agenda combinada com a Equipa de Talentos Humanos das organizações)

1. recebem, analisam e interpretam as informações dadas pelos participantes
2. melhoram o conteúdo do kit para aprendizagem
3. acompanham desempenho dos participantes no trabalho relacionado ao conteúdo do workshop
4. preparam breves relatórios a serem enviados a Equipe de Talentos Humanos e aos participantes

1.1.18 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF


Próximos passos a seguir nesta sessão
1. Identificar participantes responsáveis por rever as actividades do dia anterior
2. Exercício de interacção
Muito obrigada/o
1.1.19

Resumo da Apresentação
Panorama das fases de planificação das organizações: planificação de projecto e planificação das actividades do projecto[4]

Fase de Planificação	Quem?	Como?	Resultados	Prerequisitos
Planificação do Projecto	Responsabilidade: O Líder Indicado do Projecto Apoiado pela Equipa do Projecto composta pelo pessoal que estará mais envolvido na implementação do projecto e/ou pessoal que tenha uma perícia especifica nas áreas técnicas do projecto Apoiado pela Equipa do Projecto de outros projectos na organização (para avaliação interna)	Passo A. - Realizar encontros da equipa do projecto para avaliar os documentos de planificação existentes e decisão da Direcção para desenvolver uma nota conceptual do projecto. - os membros da equipa podem receber a tarefa de desenvolver pontos específicos da nota conceptual. - os membros da equipa em conjunto identificam as actividades necessárias do projecto (chuva de ideias e discussão) - A nota conceptual final é revista internamente pelas outras equipas de projectos. *Uso da nota conceptual na planificação das actividades do projecto* Passo B. (depois da planificação das actividades do projecto) - O líder do projecto desenvolve o documento completo do projecto através da agregação de dados de todas as actividades do projecto aprovado	Passo A. Nota Conceptual para cada projecto prioritário. Conteúdo: 1. Antecedentes a. O problema e porque o mesmo é urgente b. O que já foi feito 2. Beneficiários 3. Quadro Lógico do projecto: impacto, propósito, produtos 4. Actividades do projecto 5. Gestão do projecto 6. Elaborar o cronograma/plano geral de trabalho 7. Elaborar o sumário dos insumos 8. Elaborar a estimativa de orçamento Passo B. Elaborar o documento completo do projecto depois de todas as propostas de actividades serem desenvolvidas e aprovadas Conteúdo: - Nota conceptual do Passo A. - Quadro lógico agregado (incluir elementos de todas as actividades do projecto aprovadas)	Para o Passo A. (- Documento de Planificação Estratégica disponível - Documento de Planificação do Programa disponível identificando claramente os projectos para cada programa.) - Decisão de gestão sobre que projectos constituem prioridade podem ser implementados nos próximos 2-3 anos se existem recursos disponíveis. Para o Passo B. - A proposta de actividades do projecto aprovada pela Direcção para um espaço de tempo específico (1 ano, 2 anos??)

[4] *Por Jorg Edsen, Modulo 6. AR4D Planificação das Actividades do Projecto: Um complemento para o Módulo 4 – Planificação de Projecto Orientada para Impacto. ARDSF, Papua Nova Guiné, Outubro 2010*

			- Plano de trabalho agregado (sumarizado e os planos de trabalho de cada actividade do projecto agregadas) - Orçamento agregado (orçamentos das actividades de cada projecto somados por ano)	
Planificação das Actividades do Projecto	<u>Responsabilidade Principal</u>: Líder do Projecto Indicado Apoiado por toda a equipa do projecto (para avaliação) <u>Segunda responsabilidade</u>: O coordenador indicado para liderar uma pequena equipa, possivelmente o futuro líder das actividades do projecto Apoiado por uma pequena equipa composta por membros da equipa do projecto indicado para formar uma pequena equipa para planear uma actividade específica do projecto, possivelmente aqueles membros que irão implementar as actividades do projecto.	- Realizar encontros da equipa do projecto para avaliar os documentos de planificação, tais como, plano do programa, nota conceptual do projecto. - Pequenas equipas são formadas com a responsabilidade de planear as actividades específicas do projecto de forma detalhada. - Pequenas equipas desenvolvem a nota conceptual para as actividades do projecto. - as notas conceptuais finais são internamente revistas por todos os membros da equipa do projecto. - Pequenas equipas incluem a retro-alimentação (feedback) recebida durante a avaliação interna e desenvolvem uma proposta de actividades completas do projecto. - a proposta de actividades do projecto será aprovada pela Direcção para um espaço de tempo especifico *(para o ano 1, ano 2 ??).* *- O Líder do projecto usa as propostas de actividades do projecto aprovado para agregar os dados num documento completo do projecto no Passo B da planificação do projecto*	a. <u>Nota conceptual das actividades do projecto</u>: Conteúdo: 1. Antecedentes a. Justificação das actividades do projecto b. Relevância das actividades do projecto para alcançar os produtos e os propósitos do projecto 2. Resumo da metodologia: O que é que vais fazer? 3. Quadro lógico das actividades do projecto: propósito, produtos, tarefas 4. Elaborar o sumário dos requisitos 5. Elaborar o sumário dos insumos exigidos 6. Elaborar o plano de trabalho 7. Elaborar o orçamento b. <u>Proposta completa das actividades do projecto</u>: Conteúdo: - vide a unidade 8: use os itens na nota dos conteúdos e expandir se for necessário; desenvolver um plano de trabalho detalhado e o orçamento para cada item	

Abordagem de Plano de Acção do Participante (APAP)

Como parte desta aprendizagem individual e capacitação institucional (L&CB), você vai fazer um exercício concebido para ajudá-lo/la a aplicar o que aprendeu durante o workshop. Pode ser que você não ache tudo que fora ensinado no L&CB adequado para sua situação específica, e queira adaptar alguns dos materiais para responder às necessidades de seu ambiente de trabalho.

Para isso, a abordagem de plano de acção do participante (APAP) foi desenvolvida pelo Gabinete de Gestão de Pessoal dos Estados Unidos. A abordagem APAP constitui um método fácil de usar, para determinar como você mudou o seu comportamento no trabalho como resultado de sua participação num curso ou programa L&CB. O método gera dados que permitem aos facilitadores responder perguntas tais como as seguintes:

1. O que aconteceu no posto de trabalho como resultado da L&CB?
2. As mudanças que ocorreram são aquelas previstas por aqueles que capacitaram em L&CB?
3. O que pode ter interferido na acção dos participantes que tentaram usar a aprendizagem no local de trabalho, isto é, aquilo que aprenderam em L&CB?

Com a informação da abordagem APAP, os facilitadores (como avaliadores) podem também decidir se e de que forma, o workshop de L&CB deverá ser alterado. Os gestores podem utilizar a informação para determinar o valor da L&CB e tomar decisões sobre actividades, métodos e abordagens que gostariam de usar e/ou melhorar em suas unidades ou departamentos, com base nestas informações.

As Actividades do Workshop

O método consiste de duas fases. No início da L&CB se introduz a ideia de um plano de acção e o participante é solicitado a considerar, ao longo do workshop, as tarefas que poderia querer fazer de forma diferente quando voltar para o seu posto de trabalho como resultado da L&CB. Depois, no final da L&CB, os facilitadores pedem para os participantes elaborarem um plano de acção. Isto constitui uma lista de novas actividades relacionadas com o workshop que os participantes planeiam implementar quando retornarem aos seus respectivos postos de trabalho.

Actividades de seguimento

Como deve ser planificado, num período depois do workshop (geralmente depois de vários meses), o participante vai ser entrevistado ou contactado pela via de questionário. Ele/ela receberá uma solicitação para fornecer quais das actividades programadas que ele/ela foi capaz de implementá-las até agora e que outras novas actividades ele/ela teria tentado implementar como resultado de sua participação no workshop de L&CB. O participante também será contactado para expressar os efeitos que as novas actividades tiveram no seu ambiente de trabalho, e que problemas o participante teve (caso exista algum) ao tentar implementar as actividades definidas em seu plano de acção.

APAP—PRIMEIRA FASE

Ideias para Itens de Acção

Título do Workshop: **Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata-doce de Polpa Alaranjada**

Data/Local _____

Nome _____

Organização: _____

Ideias que eu gostaria de implementar quando regressar para o meu trabalho no meu instituto, com base sobre o que aprendi neste workshop de L&CB.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Nota: Podes usar os objectivos do workshop, o que tu aprendeste durante o workshop, os materiais de apoio, conversas com os participantes e os Facilitadores, etc., para trazeres ideias.

Orientações para a escrever Itens de acção

A característica mais importante de um item de acção é que o mesmo seja escrito de tal maneira, que o participante - ou alguém – saiba quando a acção ocorrerá. Uma forma de contribuir para atingir este objectivo é a utilização específica de verbos de acção. A seguir está uma lista destes verbos:

Habilidades Mentais		Habilidades Físicas	Atitude
Afirmar/Declarar	Demonstrar	Executar	Escolher
Dar nome	Discriminar	Operar	Voluntariar
Descrever	Classificar	Reparar	Permitir
Relacionar	Gerar (a solução)	Ajustar	Recomendar
Dizer	Aplicar (uma regra)	Manipular	Defender
Escrever	Resolver	Manusear	Endossar
Expressar	Derivar	Fabricar	Cooperar
Recontar	Provar	Calibrar	Aceitar
	Analisar	Extrair	Decidir
	Avaliar	Substituir	Concordar

Enquanto o participante estiver trabalhando para definir e escrever os itens de acção, ele/ela deve colocar para si mesmo (a) a seguinte pergunta: O *comportamento descrito poder ser observado? O mesmo será óbvio para mim ou para os outros quando ele acontecer?*

A seguir estão exemplos de itens de acção. *Como resultado de eu estar a participar neste workshop de L&CB, eu planeio:*

1. *Descrever* este workshop ao meu superior hierárquico dentro de uma semana depois de retornar ao trabalho. Como resultado, o meu supervisor vai saber o conteúdo do workshop de L&CB, como posso aplicar o que aprendi no trabalho, e se ou não outras pessoas da organização vão participar.
2. *Lidar com o documento* apenas uma vez, para melhorar a gestão do meu tempo. Vou começar a me comportar desta forma logo que voltar para o meu posto de trabalho.
3. *Aplicar* os princípios de análise de desempenho para o problema de avaliação de casos de incompletos ou de atraso no meu instituto de pesquisa e solicitar a assistência da unidade de L&CB, conforme necessário. Como resultado, saberei se L&CB é necessário e/ou se alguma outra solução é adequada. Começar dentro de um mês após o retorno ao trabalho.
4. *Falar* com meus empregados directamente sobre um problema que surja, em vez de evitar um confronto; discutir a situação a fim de alcançar uma compreensão mútua.
5. Dentro de duas semanas depois que eu voltar, vou *implementar* _____ um processo/procedimento de gestão de pesquisa no meu instituto de pesquisa.

Implementar o item de acção

A medida que você, como participante, avançar na elaboração de itens de acções, certifique-se *de pensar em si próprio, em seu actual posto de trabalho, implementando a actividade que está descrevendo.*

Se você tiver uma ideia de *quando* será capaz de iniciar a implementação dos itens de acção, tome nota da mesma. Três categorias podem ser escolhidas: 1) dentro de dois meses, 2) depois de dois meses, e 3) à medida que surja a oportunidade (não sabe quando a oportunidade para concretizar a implementação deste item irá ocorrer).

Você, como participante, pode achar que não poderá implementar as suas ideias exactamente como visiona as mesmas, ou que será difícil ser específico. Isto é aceitável. Mas será ainda importante descrever as suas *intenções, tal como um plano provisório, sabendo que poderá ter que alterá-lo uma vez que estiver de regresso ao posto de trabalho. Tente desenvolver, pelo menos, dois ou três itens de acção. Um pode não funcionar, por isso é bom ter outros.*

APAP—SEGUNDA FASE

Ideias para itens de Acção

Título do Workshop: **Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata-doce de Polpa Alaranjada**

Data/Local _____

Nome _____

Organização: _____

Itens de Acção	**Comece a implementar o plano de acção (marcar de acordo com o teu plano)**		
Planeio fazer:	**Dentro de 2 meses**	**Depois de 2 meses**	**Á medida que surja a oportunidade**

Abordagem de Plano de Acção do Participante
Endereço de Contacto do Supervisor

Nome:	
Organização/Centro::	
Nome do Supervisor Imediato::	
Titulo do Supervisor Imediato:	
Endereço:	
Tel. No.:	
Fax No.:	
E-mail:	

Perguntas sobre os seus itens de acção

1. ***Natureza do plano preliminar***

- Você foi específico ao escrever o item de acção?
- O que precisará de fazer quando retornar ao posto de trabalho para determinar que as acções serão possíveis de implementar?

2. *Recursos*

- Quem vai executar a acção proposta, ou ajudar com a mesma (formal ou informalmente)?
- As capacidades para executar a mesma estão disponíveis?
- Quanto tempo a mesma levaria?
- São necessários materiais especiais ou equipamentos necessários?
- O que é necessário para obtê-los?
- Você estará a usar uma ferramenta ou sistema ou outro elemento de ajuda gerado pelo workshop de L&CB?
- Em caso afirmativo, quanta adaptação será necessária?
- A monitoria ou seguimento contínuo será necessário?
- Em caso afirmativo, quem irá fazê-lo?

3. *Implementação*

- Você tem a autoridade para implementar a acção?
- Caso não, quem tem esta autoridade?
- Como você planea obter a aprovação?
- Como você antevê o grau de apoio que necessitará para implementar a sua ideia ou acção?
- Você terá de convencer as pessoas sobre a necessidade e importância de sua acção ou acções?
- Caso afirmativo, quem?

4. *Efeitos*

- Quem será afectado por esta acção?
- Como eles serão afectados?
- Será que alguém vai ser prejudicado pelos resultados?
- Será que alguém vai ser beneficiado?
- O que será afectado?

5. Ambiente

- Que factores no ambiente organizacional podem interferir caso faça isso?
- Que factores dentro da organização irão apoiar o seu esforço?

SESSÃO 2 — O que precisamos de aprender para liderar e gerir as equipas de projectos?

Instruções para Facilitadores

TEMPO DE DURAÇÃO

Apresentação e Exercícios: ***2 horas 45 minutos***

OBJECTIVOS

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

- Descrever o que as pessoas precisam de aprender para liderar e gerir equipas de projectos.
- Discutir os domínios de aprendizagem para identificar as habilidades de liderança e de gestão.
- Analisar as características comuns de equipas eficazes.
- Desenvolver estratégias para gerir o tempo e as tarefas.

Use PowerPoint para apresentar os objectivos da sessão.

PROCEDIMENTO

Estratégias de aprendizagem ou técnicas de facilitação: apresentação, trabalho individual e trabalho em pares.

APRESENTAÇAO

(experiência) Dê uma breve apresentação sobre as questões listadas para essa sessão.. Lembre-se de que, como facilitador, você fará duas apresentações consecutivas. Distribua material de apoio 1.2.1, 1.2.2 e 1.2.3 antes de iniciar a apresentação. Use a apresentação em PowerPoint para facilitar a compreensão dos temas.
No final de sua apresentação, pergunte os participantes se eles necessitam de mais esclarecimentos ***(30 minutes)***.

EXERCÍCIO 2

Exercício 2. Conhecendo-me melhor como líder de equipa (***total: 2 hours 15 minutes).***

(experiência) Distribua o material de apoio 1.2.4, 1.2.5, 1.2.6) e reveja as instruções com os participantes passo-a-passo (material de apoio 1.2.4 e 1.2.6). Ofereça mais esclarecimentos se forem necessários

Fase 1. Trabalho individual ***(15 minutos)***

(experiência) Convide os participantes para preencherem o material de apoio 1.2.4 e completarem fichas de pontuação ("score sheet" - material de apoio e 1.2.5). Peça-lhes também que respondam às perguntas do material de apoio 1.2.6 para que possam discutir com o parceiro durante a próxima fase do trabalho em pares.

Fase 2. Trabalho em pares (55 minutes)

1. *(experiência, processo)* Convide os participantes para formarem pares e trocarem a fichas de pontuação (material de apoio 1.2.5) que sinteza o resultado das respostas ao "questionário de capacidades de liderança".

2. *(experiência)* Peça a cada par para transferir os resultados da soma das colunas de "dos meios e totais " a partir da coluna de 1 a 5 no material de apoio 1.2.6 entitulado "Características e atributos do líder". Eles devem partilhar as suas respostas às perguntas 1 e 2, (material de apoio 1.2.6) isto é, as áreas mais fortes e mais fracas do seu desempenho relacionados com as funções de liderança (10 minutos).

3. *(experiência, processo)* Convide cada par para comparar os resultados das Secções 1 e 2 com os resultados do trabalho da ficha de pontuação (material de apoio 1.2.6). Peça-os para reverem as afirmações no questionário para compreender melhor a pontuação. Ele(a)s devem discutir e indicar as semelhanças e diferenças dos resultados (10 minutos).

4. *(experiência)* Convide os participantes para transferirem os pontos totais a partir da ficha de pontuação para a segunda coluna da ficha de trabalho (material de apoio 1.2.6) (5 minutos).

5. *(processo)* Em seguida, distribua o material de apoio 1.2.7 "As Dez Funções de Um(a) Líder"). Os pares devem listar essas funções na coluna apropriada da coluna do material de apoio 1.2.6 e discuta os conteúdos do material de apoio 1.2.7 de forma breve e atenciosa (10 minutos).

6. *(generalização)* Convide os pares a discutir os resultados deste exercício e que estejam preparado(a) para anotar e ler para a audiência duas lições aprendidas durante esta sessão. Lembre que este reporte é feito sem se referir a informação e mencionar os nomes. Peça o(a)s mesmo(a)s para usarem o material de apoio 1.2.6) para registarem os resultados ***(10 minutos).***

Fase 3. Plenária (60 minutes)

7. *(generalização)* Convide os participantes para compartilharem as lições aprendidas e peça o feedback dele(a)s neste exercício.

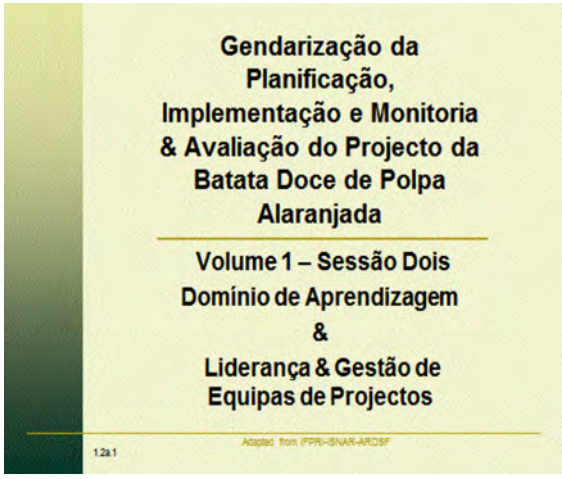
ENCERRAMENTO

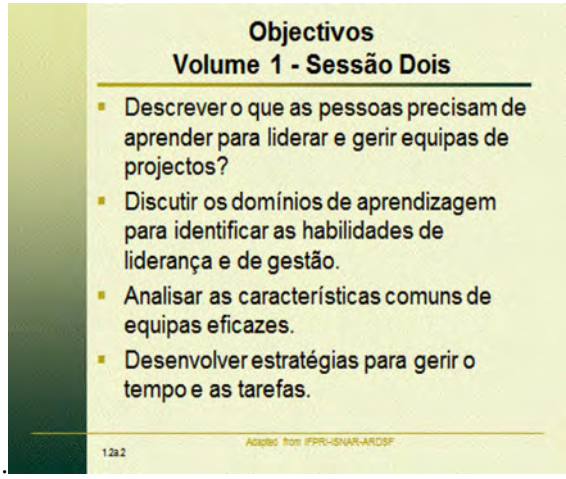
Encerramento (5 minutos)

1. *(aplicação)* Peça os participantes para dizerem para um dos seus vizinhos duas coisas que eles podem fazer de forma diferente como resultado do que ele(a)s já aprenderam. Convide voluntários para darem exemplos.

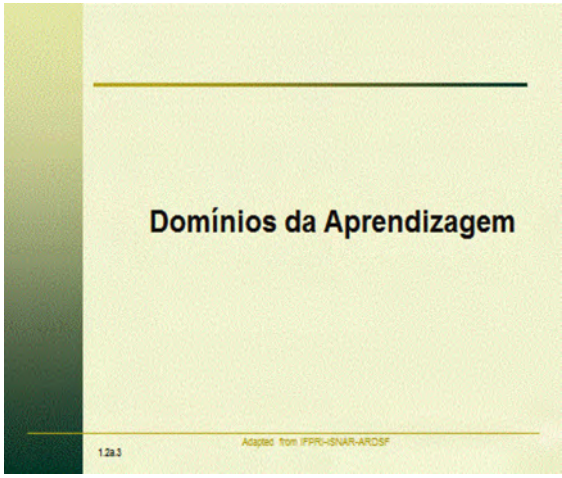
2. Faça a transição para a sessão seguinte..

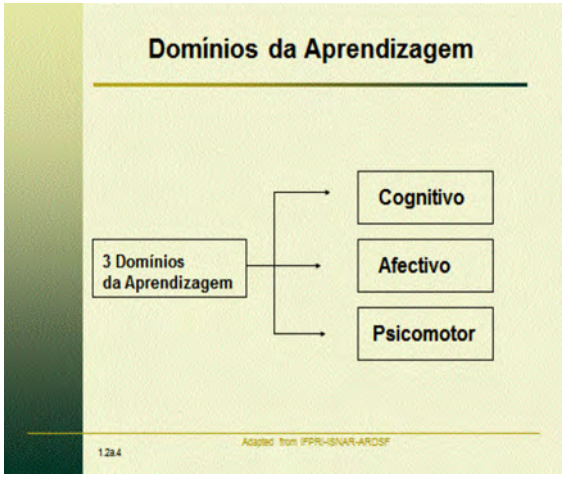
Sessão 2 Apresentação em PowerPoint



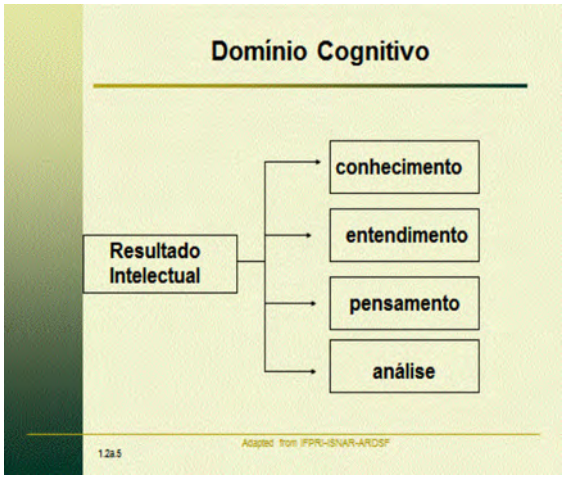


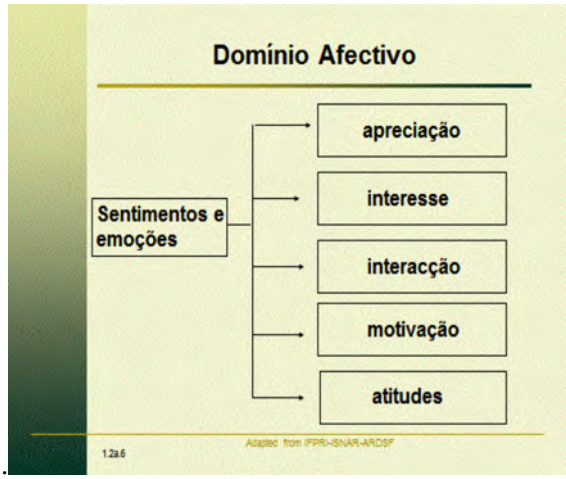
…





…





…

Domínio Psicomotor

Habilidades manipulativas
- Operar equipamento
- Usar computador
- Desenhar
- Dirigir carros
- Tocar instrumentos

Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF
1.2a.7

Desenvolvimento do Domínio Cognitivo

- Os pais tem preocupação, e muitas vezes planejam o desenvolvimento deste domínio antes do nascimento dos filhos
- Os pais buscam informações sobre boas escolas, colégios e universidades para assegurar bom desenvolvimento deste domínio
- Isto mostra que as pessoas estão conscientes da necessidade do desenvolvimento cognitivo de um modo geral.

Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF
1.2a.8

Domínio Cognitivo

Ex. Conhecimento
- Saber fazer. Pergunta-se: como fazer?
- Nós adquirimos conhecimento nos:
  - ✓livros
  - ✓biblioteca
  - ✓escola/ professor
  - ✓consultor
  - ✓colégio/universidade

Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF
1.2a.9

Desenvolvimento do Domínio Afectivo

- A sociedade tem grande influência em "moldar" o desenvolvimento deste domínio da aprendizagem
- A escola e os pais não tem o hábito de ensinar aos filhos - sistematicamente - como desenvolver suas atitudes, isto é, como expressar sentimentos, apreciação, etc.
- Como resultado, os individuos desenvolvem suas atitudes através da percepção

Exemplos: comportamento da família, hábitos de dizer "rapaz não chora", etc.

Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF
1.2a.10

Domínio Afectivo

Sentimentos e emoções

Atitudes

Comportamento

Nós desenvolvemos atitudes de acordo com o ambiente onde vivemos
- família
- igreja
- comunidade
- sociedade

→ **Aprendizagem Perceptiva**

Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF
1.2a.11

Domínio Psicomotor

- **Habilidades manipulativas**

Nós desenvolvemos estas habilidades quando praticamos sistematicamente

Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF
1.2a.12

Maslow - hierarquia das necessidades individuais

1.2a.13 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

O que é conhecimento?

- Informações que retemos ligados a factos, dados, conceitos, etc.
- e relações

Conhecimento: Ex.

- ✓ função do feedback
- ✓ como obter feedback
- ✓ como receber feedback

1.2a.14 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

O que é atitude?

- Consiste em sentimento ou expressão a favor ou contra certas situações
- Reflete a pré-disposição dos indivíduos para com seu trabalho, seus cargos, outras pessoas em certa maneira
- ***Atitudes são refletidas no comportamento das pessoas***

Ex. Auto-confiante, flexível, gentil, bondoso indelicado, arrogante, inflexível

1.2a.15 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

O que é habilidade?

Habilidade nos permite:

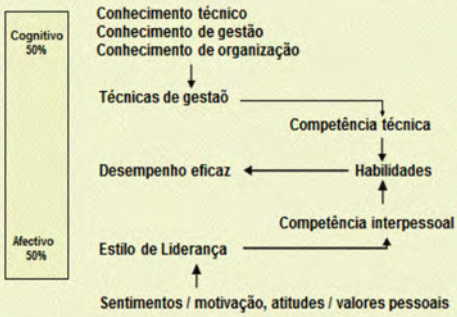
- ➢ Fazer, implementar, praticar, etc.
- ➢ Aplicar conhecimento, aptidão pessoal e atitude em situações no trabalho e na vida

Ex.

- ➢ Dar e receber feedback
- ➢ Habilidade de ouvir

1.2a.16 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Comportamento Eficaz do Líder-Gestor



1.2a.17 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Gestor Acredita e Reforça *versus* Líder Promove

Gestor acredita e reforça	Líder promove
• Uso de sistemas	• Sentido de direcção
• Métodos científicos	• Trabalho em equipe
• Planificação	• Inspiração
• Monitoria	• Motivação
• Controlo	• Comportamento exemplar
• Boa administração	• Aceitação por outros

1.2a.18 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Domínio Afectivo
Atributos ou Qualidades que o Líder apresenta:

- Apreciação
- Interesse
- Auto-motivação
- Boa interacção
- Atitudes positivas
- Espírito de equipa
- Serve de inspiração aos outros
- Promove motivação
- Lidera pelo bom exemplo pessoal
- Tem boa aceitação pelos outros

1.2a.19 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Ser inteligente e culto não é suficiente

Auto-conhecimento é essencial

Isto inclue: valores, emoções, níveis de energia, capacidades física e também intelectual.

Richard A. Easterburn

1.2a.20 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Liderança & Gestão de Equipas de Projectos

1.2b.21 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Gestor de Equipas de Projecto

- Focaliza muito mais nos objectivos que tem de alcançar do que nos processos que deverão ser mantidos
- Enfatiza os resultados

1.2b.22 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Gestor em relação às equipas de projecto

- O gestor deve pensar sobre a equipa do projecto a partir do momento em que começa a implementar as actividades
- O gestor depende de pessoas para fornecerem apoio gerencial, administrativo e técnico
- O desenvolvimento do espírito de equipa e partilha de um objectivo comum do projecto são pontos-chave para o gestor obter o melhor das pessoas que trabalham com ele

1.2b.23 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

O Gestor de Projectos deve considerar:

- conceitos de tempo e de gestão de tarefas que são essenciais para assegurar que os membros da equipa do projecto serão capazes de realizar o trabalho que se espera deles
- métodos e técnicas de aprendizagem para gerir tempo e tarefas etc.
- principios fundamentais que existem para assegurar a eficiência e eficácia de equipas de projectos

1.2b.24 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Características de equipas eficazes

1. ***Gol ou meta comum.***

Construir uma equipa exige o estabelecimento de:

- um gol ou meta comum,
- objectivos claramente definidos, e
- o esboço dos diversos papéis e responsabilidades exigidas para executá-los

1.2b.25 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Características de equipas eficazes (cont.)

2. ***Interdependência e respeito mútuo reconhecidos pelos membros da equipa.***

- É importante clarificar o que se espera de cada membro da equipa, com uma compreensão clara das actividades inter-relacionadas.
- Os papéis formais precisam de ser definidos nesta fase: funções, tarefas e responsabilidades individuais específicas.

1.2b.26 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Características de equipas eficazes (cont.)

3. ***Um código de conduta comum***
para estabelecer algumas regras básicas para como as equipas trabalharão juntas.

Ex. involve questões tais como a participação e horário de trabalho, políticas sobre fumar, assédio sexual, etc.

4. ***Um sistema de recompensa***
que reconhece a contribuição dos seus membros

5. ***A identidade, espírito e energia da equipa***
que devem ser sustentáveis através de uma liderança eficaz.

1.2b.27 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Líderes de Projectos

- **Líderes eficazes sustentam equipas eficazes**
  - Líderes competentes e sensíveis reconhecem os atributos e interesses de cada membro da equipa, ao mesmo tempo dão prioridade aos objectivos da equipa.
  - O líder de equipa deve também desenvolver um estilo de gestão que promova colaboração entre os membros da equipa.

1.2b.28 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Resumo
O Líder-Gestor de Projectos deve:

- definir responsabilidades claramente
- definir e comunicar as etapas do processo do projecto e o código de conduta
- delegar sempre que possível
- empoderar a equipa para ser responsável pelos resultados do projecto

1.2b.29 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Resumo
O Líder-Gestor de Projectos deve: (cont.)

- equilibrar o apoio com a direcção conforme for necessário
- empoderar a equipa – pelo próprio exemplo – para trabalhar com espírito de colaboração e apoio mútuo
- lidar com as pessoas que trabalham menos e com menor desempenho que levam a equipa a baixa produtividade e desapontamento

1.2b.30 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Resumo
O Líder-Gestor de Projectos deve: (cont.)

- estabelecer recompensas para os esforços da equipa
- desenhar o processo de planificação da equipa de uma forma que encoraja o trabalho de equipa

1.2b.31 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Principais habilidades para líderes de equipas

- Promover e apoiar visão partilhada
- Deixar vir à tona e testar modelos mentais
- Engajar em pensamentos sistêmicos

1.2b.32 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Habilidade:
1. Promover e apoiar visão partilhada

- Estar pessoalmente comprometido
- Inspirar, encorajar, criar e partilhar visões pessoais
- Comunicar e engajar em relacionamento com os beneficiários dos projectos
- Gerir visões como um processo em andamento
- Misturar visões
- Distinguir visões positivas das visões negativas

1.2b.33 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Habilidade:
Deixar vir à tona e testar modelos mentais

- Desafiar suposições ou hipóteses sem invocar auto-defesa
- Promover reflexão e perguntas
- Equilibrar perguntas e defesas
- Distinguir teorias em que o líder acredita das teorias em uso

1.2b.34 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Habilidade
Engajar em pensamentos sistêmicos

- Identificar componentes de um sistema e entender como eles se influenciam mutuamente

  Ex. abordagem da cascata lógica
- Distinguir causa e efeito de uma relação
- Focalizar em areas que promovam eficácia
- Evitar soluções superficiais para problemas

1.2b.35 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Como promover o desenvolvimento de Líderes?

Através da criação de uma *cultura* que promova aprendizagem e aplicação de habilidades de liderança - para transformar as instituições em organizações com programas contínuos de aprendizagem.

Muito obrigada!

1.2b.36 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Domínios da Aprendizagem Humana[5] (Sumário da apresentação)

A base conceptual para esta sessão foi fornecida pelos domínios básicos de aprendizagem humana e os conceitos de conhecimento, atitudes e habilidades conforme relacionados ao desempenho gerencial.

Os três domínios básicos da aprendizagem humana são:

- o domínio cognitivo, teórico ou intelectual;
- o domínio afectivo ou humanista; e
- o domínio psicomotor, de desenvolvimento de habilidades manipulativas.

O nível de competência de um gestor é avaliado tomando em consideração o seu nível de desenvolvimento nestes três domínios. Na gestão da irrigação, por exemplo, há diversas habilidades ou capacidades (usando o termo no seu sentido geral) que pertence ao domínio cognitivo, tais como estabelecer critérios, como tomar decisões e por ai em diante. Este domínio envolve lembrar ou reproduzir algo que tem sido aprendido. O conhecimento portanto pertence a este domínio.

O domínio afectivo inclui as atitudes, valores, apreciação, e por ai em diante. Este domínio envolve sentimentos e emoções. Se espera que os gestores dos sistemas de irrigação estejam comprometidos a alcançar um bom sistema de desempenho, de serem honestos na tomada e reporte de dados válidos/comprovados e por ai em diante.

O domínio psicomotor inclui acções ou desempenho manipulativo que exigem uma coordenação neuro-muscular tais como o uso de computadores, abertura e fecho dos portões, concepção dos canais e por ai em diante.

O domínio afectivo é reconhecido como o mais sensível, o que torna o desenvolvimento mais difícil. A pesquisa mostra que mesmo dentre os profissionais de ciências sociais, há uma ausência de habilidades de relações humanas, que pertence a este domínio. Nas suas negociações com os outros, eles podem ser falsos ao invés de serem originais; podem falhar em demonstrar um respeito caloroso básico para os outros e por ai em diante.

A maioria dos gestores de sistemas de irrigação são engenheiros, agrónomos, e outros profissionais técnicos que não têm sido expostos ao desenvolvimento do domínio afectivo completamente. A sua educação formal não conseguiu estimular os mesmos para crescerem em relação a esse assunto. Na planificação da gestão da formação para os profissionais de irrigação, portanto, é necessário dar exercícios especiais concebidos para ajudá-los a desenvolver este domínio, em termos de atitudes, motivação, auto-confiança positiva e por ai em diante, para além do conhecimento de gestão e capacidades manipulativas que sejam também necessárias para melhorar o seu desempenho no trabalho. É possível que esta realidade se aplique a muitos outros domínios profissionais.

[5] *Extraído e revisado de: França, Z.P. 1994. Irrigation Management Training for Institutional Development: A Case Study from Malaysia. Colombia, Sri Lanka: IIMI.*

No contexto deste exercício, conhecimento, atitudes e habilidades (Kuber 1989), são definidos como se segue:

- **Conhecimento** é informação retida relacionada com factos, conceitos, e relacionamentos. Por exemplo, o conceito de gestão de irrigação; conhecimentos de métodos de medição do fluxo de água; o conceito de sistemas de irrigação geridos por agricultores; feedback (conceito, como dar e receber); definição do processo de tomada de decisão; e por ai em diante
- **Atitudes** consistem em sentimentos ou afirmações a favor ou contra certas questões; elas reflectem a predisposição de indivíduos para verem os seus trabalhos, outras pessoas e o trabalho em certa forma, e elas estão reflectidas no comportamento das pessoas, por exemplo, em termos de resposta, flexibilidade, auto-confiança, adaptação, tacto, etc.
- **Habilidades** são as qualidades ou atributos pessoais que o indivíduo desenvolve para fazer coisas de forma eficaz; aplicar o conhecimento, aptidão e atitudes em situações pessoais e de trabalho. Desenvolvimento de habilidade inclui:

  (a) habilidade social que mostra o nível de desenvolvimento que pertence ao domínio afectivo. Este tipo de habilidade é conhecida como habilidade não-técnica ("soft skills"). Exemplo, habilidade de liderar com competência, dar e receber feedback, ser respeitoso para ouvir os outros, e por ai em diante;

  (b) habilidade manipulativa que mostra o nível de desenvolvimento do domínio psicomotor. Este tipo de habilidade é conhecida como habilidade técnica manipulativa ("hard skills), Exemplo, habilidade de tocar instrumentos como piano, violino, etc, de dirigir carros, tractores, motocicletas, etc.

As habilidades podem ser desenvolvidas durante os programas de formação e melhoradas pouco a pouco à medida que os participantes aplicam um novo comportamento repetidamente na vida. Portanto, para desenvolver habilidades relacionadas aos *três domínios* faz-se necessário que o indivíduo pratique o conhecimento, as boas atitudes e actividades manipulativas de forma contínua na vida; subsequentemente, o indivíduo se tornará num profissional competente e habilidoso.

Trabalho em equipa e gestão de equipas, tempo e tarefas de forma eficaz [6]

(Sumário da apresentação)

Estabelecimento do projecto

Depois de um projecto aprovado, isto é, depois dos processos da planificação de forma participativa e detalhada descritos anteriormente - a equipa tem de ter uma ideia racional e clara acerca das actividades que irá levar a cabo, o seu cronograma e os seus custos.

Como gestor principal do projecto ou apenas responsável por partes da implementação do projecto, é importante pensar acerca da equipa do projecto a partir deste ponto em diante. É raro em ambientes de gestão do projecto de hoje, alguém implementar o projecto sozinho. O indivíduo dependerá de pessoas para exercerem papéis de apoio gerencial, administrativo e técnico. É bem compreendido que nós obtenhamos o melhor das pessoas quando há um sentido de trabalho em equipa e partilha de um objectivo comum. Nesta sessão, iremos discutir os fundamentos de trabalho em equipa.

Os conceitos de tempo e de gestão de tarefas essenciais para assegurar que os membros da equipa do projecto sejam capazes de prestar o que se espera deles são apresentados no Anexo *B.*

Equipas eficazes[7]

Muita coisa tem sido dita, nestes dias, a repeito de equipas e de trabalho em equipa. Muitos de nós tivemos experiências – de forma bem sucedida ou não bem sucedida – servindo nas equipas. Alguns de nós já tentaram criar, gerir e suster as equipas. Iremos apresentar alguns princípios fundamentais por detrás das equipas e a eficácia da equipa neste texto. O exercício desta sessão lhe pedirá para reflectir sobre as suas próprias experiências e como poderia ter sido mais eficaz.

Características comuns de equipas eficazes

- *Meta comum:* Os membros da equipa muitas vezes possuem diversas experiencias anteriores, possuem conhecimento em diferentes disciplinas e exerceram funções diversificadas dentro da organização. Construir uma equipa a partir de um grupo de pessoas diversas começa com o estabelecimento de uma meta comum, objectivos claramente definidos, e esboçando os diversos papéis e responsabilidades exigidos para executá-los. Desde a concepção e desenho do projecto, trabalhar com os outros actores chave para articularem este trabalho – tais como refinar ou elaborar um plano de trabalho - pode trazer ideias novas, revelar as áreas de desacordo ou de conflito e mais claramente determinar os membros essenciais da equipa.

[6] *Extraído e adaptado de: Diana McLean, FAO/ISNAR Learning Module on Project Cycle Overview: Developing a Common Discipline, 1999–2000.*
[7] *Extraído e adaptado de Kevin Forsberg, Hal Mooz and Howard Cotterman. 2000. Visualizing project management. New York. John Wiley & Sons, Inc.*

- *Interdependência reconhecida e respeito mútuo para os membros da equipa:* Embora seja importante em todos os ambientes de trabalho, isto constitui especialmente um aspecto desafiante do trabalho no seio das Nações Unidas e de outras organizações internacionais, onde os indivíduos provem de diversas culturas e onde a hierarquia está algumas vezes enraizada no local de trabalho. É importante esclarecer o que se espera de cada membro da equipa, com uma compreensão clara das actividades inter-relacionadas. Os papéis formais precisam de ser definidos nesta fase: funções, tarefas e responsabilidades individuais específicas.

A equipa depois desenvolve uma estrutura organizacional em torno do projecto, indicando claramente as interdependências na equipa. É também importante nesta fase definir o escopo, a abrangência da autoridade de cada membro da equipa e como certos tipos de decisões serão tomadas. Demonstrando respeito e ganhando respeito constituem dois aspectos de pertença a uma equipa; é importante compreender que a diversidade pode constituir um activo, trazendo uma gama de experiências e enfoques em relação às equipas do projecto. O elemento essencial aqui é uma boa comunicação visando a atingir os objectivos acordados.

- *Código de conduta comum*: Um código de conduta explícito ou implícito tem sido muito negligenciado quando se está a criar equipas. Em organizações com muita experiencia de equipa, um código de conduta pode já ser geralmente compreendido pelos membros. Em novas equipas, ou aquelas envolvendo os membros da equipa com diversas experiencias ou fazendo parte de organizações anteriores, é importante estabelecer algumas regras básicas para como as equipas trabalhem juntas.

Um código de conduta abarca questões tais como a participação e horário de trabalho, políticas sobre fumar, o uso e cuidados da propriedade do local de trabalho, assédio sexual, a aceitação de ofertas e padrões de qualidade. Os Códigos de Conduta são especialmente úteis na resolução de potenciais fontes de conflito nas equipas e para a clarificação de expectativas ambíguas.

- *Sistema de recompensa que reconhece a contribuição dos seus membros:* Numa empresa, isso pode de facto incluir compensação monetária ou bónus. No seio das organizações públicas, o sistema de recompensa tem mais a ver com o reconhecimento. Trabalhar de forma eficaz com as equipas sob um sistema de avaliação de pessoal explícito, pode constituir um critério para a progressão na carreira.

- *Identidade, espírito e energia da equipa:* Para ser efectivo, as equipas devem ser sustentáveis através de uma liderança eficaz. Reconhecendo os atributos e interesses dos membros individualmente, enquanto também se colocam os objectivos da equipa na vanguarda exige que o líder de equipa seja hábil e tenha maturidade e boa experência de liderança. As equipas podem ser motivadas através de um sentido de identidade da equipa, através de esforços especiais para forjar um forte compromisso de um com o outro. Muitas técnicas que são usadas no local de trabalho para reafirmar o espírito e identidade da equipa, incluindo encorajar a inovação dentre os seus membros, rotação da liderança e eventos sociais.

Liderança de equipa

Embora a construção de uma equipa seja uma responsabilidade total da equipa, a liderança assume a responsabilidade principal de promover e manter o espírito de equipa. Os líderes da equipa devem se posicionar entre dirigir e orientar bem e fornecer pouquíssima gestão de equipa. Nas organizações com estruturas hierárquicas destacadas, o líder da equipa pode precisar de desenvolver um estilo gerencial mais colaborativo que no passado. Em geral, o gestor do projecto ou o líder da equipa deve:

- Definir responsabilidades claramente
- Definir e comunicar o processo do projecto e o código de conduta
- Delegar sempre que possível
- Empoderar a equipa para ser responsável pelo desempenho (prestar contas)
- Equilibrar o apoio com direcionamento conforme for necessário
- Capacitar (formar) a equipa, por exemplo, para funcionar como uma equipa
- Lidar com as pessoas que trabalham menos e com menor desempenho que levam a equipa a baixa produtividade e desapontamento
- Estabelecer recompensas pelo esforço da equipa
- Desenhar o processo de planificação da equipa de uma forma que encoraja o trabalho de equipa

Uma técnica bem sucedida empregada pelos líderes da equipa é chamada de "Encontro de partida".[8] O primeiro encontro da equipa deve fornecer a cada membro da equipa um sentido de organização, estabilidade e invidualidade pessoal, bem como, de realização. Um "Encontro de partida" é usado para:

- Apresentar os membros da equipa do projecto
- Definir meta e objectivos gerais do projecto
- Descrever os produtos finais, marcos, constrangimentos, oportunidades e riscos chave do projecto
- Rever a missão da equipa e desenvolver objectivos que se apoiam de forma interactiva
- Determinar as relações de reporte e as interacções com as outras equipas
- Definir os canais e linhas de comunicação e interfaces
- Rever os planos preliminares do projecto
- Indicar as áreas problemáticas e de alto risco
- Delinear as responsabilidades
- Gerar e obter um compromisso de cada um dos membros

Uma outra ajuda extremamente valiosa para o sucesso da equipa do projecto é o estabelecimento de um sistema de informação sobre o projecto. Os membros da equipa podem trabalhar de forma mais eficaz onde a informação do projecto seja facilmente alcançada, recuperada. A partilha de informação com a equipa reforça a visão da equipa e fortalece uma boa comunicação. Alguma atenção deve ser dada à identificação do tipo de informação que será requerida pela equipa e quando? Ninguém terá tempo de estabelecer e manter um sistema de informação muito ambicioso.

[8] Extraída e adaptada. Deborah S. Kezbom, Donald Shilling, and Katherine A. Edward. 1998 *Dynamic project management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Por último, os líderes da equipa precisam de reconhecer as necessidades de formação e de facilitação dos membros da equipa. Há muitas formas de dar formação e facilitação em gestão, incluindo através de pedidos mais formais para as sedes e através de fontes locais. A formação pode ajudar nas mudanças de atitude dos membros da equipa bem como na transferência de capacidades importantes.

Gestão de tempo e de tarefas

As equipas de projectos devem trabalhar num ambiente de demandas competitivas. Tanto nos gabinetes privados e públicos, as pessoas estão muitas vezes sobrecarregadas muito para além das suas capacidades. A gestão de tempo e de tarefas constitui um campo que inclui muitas técnicas das simples para as mais sofisticadas para ajudar os gestores de projectos. Nesta sessão, iremos destacar um punhado de técnicas básicas. Embora muitas pessoas sejam tentadas a pensar que os métodos mais complexos sejam os melhores, os gestores devem ter em vista usar as técnicas mais simples de todas para conseguir com que o trabalho seja feito ou que os requisitos são satisfeitos. Uma vez que o pessoal lida com muitas tarefas e as responsabilidades de programação no terreno podem ir desde manter um programa de cooperação técnica (TCP) focalizado e de curto prazo até um projecto complexo de longa duração, o nível apropriado de ferramentas de gestão irá precisar de ser considerado para as diferentes actividades.

Dentro das organizações, os desafios e responsabilidades do nosso trabalho estão continuamente a aumentar, no entanto, elas nem sempre são satisfeitas por um aumento necessário e concomitante de recursos humanos. Parece haver mais sentido de “urgência” dentro da carga de trabalho mas nem sempre um sentido de priorização para esses requisitos competitivos. Os gestores estão sendo solicitados a fazer “mais com menos”, colocando os mesmos numa situação onde escolhas difíceis pode ter de ser feitas acerca da integridade e qualidade se tudo tiver de ser feito. Embora as ferramentas de gestão sejam úteis, elas não podem ultrapassar as cargas de trabalho extremas ou a falta de capacidade de pessoal.

Vamos dar a nossa atenção em relação a alguns princípios de gestão de tempo e tarefas. Vamos recuar para as nossas responsabilidades na gestão do projecto. Relembre que o teu projecto foi recentemente aprovado.

Claramente, mesmo se uma informação detalhada for dada numa proposta de projecto, uma vez que um projecto esteja aprovado e sendo implementado essas actividades precisam de ser revisitadas e adicionalmente definidas. Lembre-se de que levar a cabo este processo, será melhor fazê-lo em colaboração com a equipa do projecto – as pessoas responsáveis por levar a cabo as acções chave. A análise é muitas vezes levada a cabo num contexto de workshop, algumas vezes facilitado, se o projecto for complexo. As técnicas de visualização podem ser empregadas, usando cartões na parede e fios/cordas para demonstrar as actividades, o tempo necessário, a sequência e a inter-relação das actividades. Isso é convertido num plano detalhado, que dependendo da complexidade, pode ser gerido através de técnicas de gestão simples tais como listas, e gráficos de barras e de Gantt, ou através de ferramentas de gestão mais complexas tais como a gestão do caminho crítico (apoiado por um software de gestão de projectos). E melhor pensar sobre as abordagens mais simples em primeiro lugar.

Com a equipa do projecto, desenvolva ou refina o seu plano de trabalho progredindo através destes passos:

- Listar as actividades principais
- Dividir as actividades principais em tarefas gerenciáveis (isso pode ser apresentado como uma estrutura de divisão de trabalho (WBS) para uma fácil referência)
- Clarificar a sequência dessas tarefas e suas interdependências (e.g. a tarefa 3 não pode avançar até que a tarefa 1 e 2 sejam terminadas)
- Estimar as actividades de inicio, duração e término
- Resumir, a agenda das actividades principais (se elas forem complexas ou extremamente interdependente, isso pode ser feito usando uma rede de caminho critico)
- Definir os indicadores de desempenho (escolher os marcos relacionados com o seguimento do progresso)
- definir os peritos, os especialistas necessários
- distribuir as tarefas dentre os membros da equipa

A partir desta análise, as apresentações gráficas do plano de trabalho podem ser geradas para gerir o processo, tanto em termos de tarefas e as partes responsáveis. Embora o software de gestão de projectos tais como Microsoft Project, ou um software de gráficos, tais como Visio, se estiver disponível, se for necessário, os gestores de projectos ou monitores podem usar também abordagens mais simples. Iremos discutir um punhado de abordagens abaixo.

Técnicas de gestão de projecto

Esta secção oferece aos gestores de projecto, administradores e monitores algumas técnicas mais simples para a gestão de projectos através do seguimento de recursos, produtos e tempo. Estas técnicas são apenas aplicáveis onde um plano de trabalho tiver já sido concebido previamente, onde as metas e marcos tiveram já sido identificados e onde os sistemas de relatórios administrativos são razoavelmente operacionais. Ao sintetizar as diversas actividades de um projecto, é possível compreender as implicações gerenciais para o suporte técnico, aquisições que deverão ser feitas em tempo hábil, controlo financeiro e apoio administrativo mais pleno e verdadeiro. Nesta sessão, iremos discutir quatro técnicas que retratam graficamente o desempenho do projecto: listas de tarefas, gráficos de barras ou de Gantt, metas ou gráficos e redes de produtos prestados. Este tópico continua no Anexo *B* deste módulo de aprendizagem

Questionário para identificar Habilidades de Liderança

- **Por favor preencha o questionário em anexo**
- **Não se esqueça de transferir os números para a ficha de pontuação.**

Questionário para identificação de habilidades de liderança
(características e atributos pessoais)

Queira por favor preencher este questionário como preparação para o Exercício 2

Os itens deste questionário foram criados para ajudá-lo a pensar sobre como usar de forma efectiva as suas características e atributos pessoais para levar a cabo as suas funções de liderança.

Há 25 afirmações abaixo e nas páginas subsequentes. A direita de cada afirmação está uma escala de 1-2-3-4-5 para você usar para avaliar quão eficaz você está a cumprir essas funções.

Para a sua própria aprendizagem, queira, por favor, ser tão objectivo e sincero consigo mesmo tanto quanto possível.

Faça um círculo no número em cada escala que você acredita que melhor descreve a sua eficácia ao levar a cabo estas funções relevantes. Use a escala seguinte:

1… Extremamente ineficaz
2… Menos eficaz do que a maioria das pessoas ao seu redor
3… Tão eficaz quanto a maioria das pessoas em seu redor
4… Mais eficaz do que a maioria das pessoas ao seu redor
5… Excepcionalmente eficaz

Depois de completar o questionário, transferir os números para a ficha de pontuação na página seguinte.

Quão eficaz você é em ….?

1.	Fazendo com que se torne comprometido para atingir os propósitos da sua organização e implementar o seu mandato	1	2	3	4	5
2.	Desafiando as suposições ou hipóteses sem invocar a sua defesa	1	2	3	4	5
3.	Identificar as componentes de um sistema	1	2	3	4	5
4.	Desenvolver a sua própria proficiência	1	2	3	4	5
5.	Criar uma situação de comunicação onde os diferentes pontos de vista são apresentados numa busca apoiar para os melhores pontos de vista	1	2	3	4	5
6.	Fazendo com que você mesmo se comprometa a responder às necessidades de todas as partes interessadas na sua organização	1	2	3	4	5
7.	Explicar o raciocínio e os dados que o levaram ao seu ponto de vista	1	2	3	4	5
8.	Distinguir a causa e o efeito numa relação	1	2	3	4	5
9.	Focalizando as energias sobre o que você quer ao invés do que você não quer	1	2	3	4	5
10.	Dando oportunidade de entrar num processo criativo de aprendizagem onde se dá uma atenção profunda por tudo o que se diz	1	2	3	4	5
11.	Encorajar uma visão pessoal que podia ser partilhada com os outros	1	2	3	4	5

12.	Encorajar os outros a dar diferentes pontos de vista	1	2	3	4	5
13.	Focalizar nas áreas que promovam a eficácia	1	2	3	4	5
14.	Ter um sentido mais amplo e profundo de responsabilidade no seu trabalho	1	2	3	4	5
15.	Ajudar as pessoas a aceitarem a dinâmica de complexidade	1	2	3	4	5
16.	Comunicar e envolver-se com as partes interessadas	1	2	3	4	5
17.	Reconhecer as 'rotinas defensivas' que são hábitos enraizados usados para proteger alguém num momento de embaraço e ameaça que vem com a exposição das suas ideias e pensamentos	1	2	3	4	5
18.	Evitar soluções superficiais em relação aos problemas	1	2	3	4	5
19.	Aprender a manter ambos: uma visão bem pessoal e um retrato claro da realidade actual	1	2	3	4	5
20.	Suspender os seus próprios pontos de vista e entrar numa escuta profunda de modelos mentais dos outros membros da equipa	1	2	3	4	5
21.	Misturando a visão intrínseca (livrando-se daquilo que não quer) com a visão extrínseca (propósito de como criar um novo tipo de produtos para a sua organização)	1	2	3	4	5
22.	Investigação sobre seu trabalho e reflexão sobre outros pontos de vista são parte de sua rotina profissional	1	2	3	4	5
23.	Ajudar as pessoas a terem uma visão maior (big picture)	1	2	3	4	5
24.	Manter profunda esperança para atingir algo maior para os outros e ter uma vida alegre	1	2	3	4	5
25.	Fazer tentativas genuínas para apreciar os assuntos que preocupam os outros	1	2	3	4	5

Ficha de Pontuação (Scoring sheet)

Transferir os números de cada escala do questionário para o espaço apropriado abaixo. Acrescente a cada linha transversalmente e escreva a soma na coluna do "Total" e da "Média" .

					Total	**Média**
1._____	**6._____**	**11._____**	**16._____**	**21._____**	_____	_____
2._____	**7._____**	**12._____**	**17._____**	**22._____**	_____	_____
3._____	**8._____**	**13._____**	**18._____**	**23._____**	_____	_____
4._____	**9._____**	**14._____**	**19._____**	**24._____**	_____	_____
5._____	**10._____**	**15._____**	**20._____**	**25._____**	_____	_____

Exercício 2.
Conhecendo-me melhor como um líder de equipa

(Trabalho individual e em pares)

Fase 1. Trabalho individual *(15 minutos)*

1. Listar as duas áreas mais fortes do seu desempenho (use as tuas características e atributos pessoais) relacionadas com as funções de liderança. Justificar brevemente as suas respostas.

   (a)_____

   Por que?_____

   (b) _____

   Por que?_____

2. Listar as duas áreas mais fracas do seu desempenho (use as suas características e atributos pessoais) relacionadas com as funções de liderança.

   (c) _____

   Por que? _____

   (d) _____

   Por que? _____

Fase 2. Trabalho em pares *(55 minutos)*

3. Forme um par com um participante e **troque** com ele/ela - a ficha de pontuação (scoring sheet), (material de apoio 1.2.5) - resultado de sua auto-avaliação no questionário de "habilidades de liderança" (características ou atributos pessoais) (material de apoio 1.2.4)

4. Use o material de apoio 1.2.6 (ficha de trabalho) "características ou atributos de um líder para transferir da ficha de pontuação 1.2.5 (scoring sheet) os resultados da soma das colunas dos "**total" e "média**" conforme registou.

5. Convide a seu/sua parceiro/a para partilhar as respostas das perguntas 1 e 2 acima, i.e., as áreas mais fortes e mais fracas do seu desempenho relacionados com as funções de liderança.

6. Compare os resultados das secções 1 e 2 com os resultados da ficha de pontuação com ficha de trabalho (material de apoio 1.2.4). Reveja as afirmações no questionário para compreender as suas melhores pontuações. Discuta e indique as semelhanças e as diferenças dos resultados.

7. O facilitador então atrai a atenção dos participantes em relação ao material de apoio 1.2.7 "*Cinco características (ou atributos) de um líder.*" Leia a mesma em conjunto com o(a) seu/sua par. Coloque as *Cinco características (ou atributos) de um líder* na coluna apropriada do material de apoio 1.2.6.

8. Decida sobre o relator entre vocês dois - para anotar e ler para a audiência as duas lições aprendidas deste exercício sem mencionar os nomes e a informação. Use o material de apoio 1.2.6 (ficha de trabalho) para registar os resultados e usá-los na fase 3 no plenário.

Fase 3. Plenário *(60 minutos)*

9. O formador convidará os participantes para dizerem as lições aprendidas e solicitará feedback sobre este exercício e encerrará a sessão.

Exercício 2. Ficha de Trabalho-Coluna. Características ou Atributos de um líder

1. Completar

Cinco características ou atributos de um líder	Resultados da auto-avaliação em pontos	
	Total	**Média**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

2. Lições apreendidas

1. _____

_____

_____

2. _____

_____

_____

Exercise 2. Ficha de trabalho

Cinco características (atributos) de um líder

Observação: Este material de apoio serve de ficha de interpretação para a pontuação sobre o Questionário para Identificação das Habilidades de Liderança preenchido pelo(a)s participantes durante este exercício. Os totais e as médias na coluna no lado direito da ficha de pontuação correspondem na ordem (de 1 a 5) aos atributos de liderança listados aqui. Por exemplo, a primeira linha no topo da ficha de pontuação (scoring sheet) lista todos aqueles itens relacionados com o atributo *visão partilhada*; linha 2, *modelos mentais*; linha 3, *pensando em sistemas* (sistemicamente), etc. até a linha 5, *aprendizagem em equipa* .

1. Visão Partilhada (shared vision)

Visão partilhada é o perfil que todas as pessoas que trabalham em uma organização deviam sustentar. É uma visão que muitas pessoas se comprometem a alcançá-la, quando revelada. Esta visão é então criada a partir da visão pessoal de cada um. Um líder eficaz possui um compromisso de atingir ou meta da organização e implementar o seu mandato, comunicando e envolvendo seus funcioários e suas partes interessadas. Os líderes criam uma oportunidade de diálogo intensivo sobre a qual a *visão partilhada é construída*. O processo é de desenvolvimento. Esta visão é criada e desenvolvida em conjunto e constitui um processo colaborativo que é construído a partir da vontade de gerar aprendizagem. Os líderes bem sucedidos fazem com que eles próprios sejam parte desses processos. Os bons líderes evitam se envolver com a "visão de negócio".. Neste tipo de visão, os líderes se desligam e escrevem por si próprio, a declaração de visão oficial. Ao contrário, os líderes bem sucedidos, criam uma resposta colectiva para a pergunta "O quê nós realmente queremos atingir?"

2. Modelos Mentais (mental models)

> *Modelos mentais* são estruturas construídas nas mentes que dirigem o processo cognitivo de compreensão. Os modelos mentais ocupam as nossas mentes e moldam a nossa acção. Os bons líderes dão a devida atenção para reflexão e questões que são consideradas centrais para a disciplina dos modelos mentais. Eles também lutam para descobrir os modelos mentais actualmente em função que moldam a sua prática. Isto irá envolver habilidades de questionar, por exemplo, trazendo à tona, as suposições, hipóteses dos modelos mentais, testando a advocacia ou defesa com questionamentos.

3. Pensando em Sistema (system thinking)

O processo do pensamentto sistêmico vai além de um vasto corpo de métodos, todos orientados para olhar para a interdependência das forças e vendo estas forças como parte de um processo comum. Os líderes bem sucedidos frequentemente são pessoas que "pensam em sistema" em grande medida. Eles focalizam menos nos eventos do dia-a-dia e mais nas tendências subjacentes e as forças de mudança.

Eles identificam os componentes de um sistema e desagregam estes componentes e também ajudam os outros a verem "um todo" com mais abrangência, isto é num "retracto maior". Os líderes eficazes também compreendem como as componentes do sistema se inter-relacionam e como eles influenciam um ao outro, (por ex. a abordagem de lógica em cascata para a

planificação organizacional no *Anexo C*). Isto resulta da sua compreensão da causa e do efeito numa relação e que por último evita as soluções superficiais dos problemas.

4. Domínio pessoal (personal mastery)

Os bons líderes possuem um *domínio pessoal*, isto é, eles mantem um mecanismo de desenvolvimento das suas competências. O domínio pessoal não é algo que possamos forçar as pessoas a fazer. Os líderes sabem que ele constitui uma estratégia potencial da organização, a importância do que precisa de ser explicado às pessoas. Os bons líderes preenchem a cavidade funda de esperança e aspiração, incluindo a ânsia de servir para atingir algo maior do que a eles próprios e o desejo de terem uma vida bem alegre.

5. Aprendizagem em equipa (team learning)

Aprendizagem em equipa envolve o alinhamento em torno de uma visão partilhada. Os líderes devem ter a capacidade de discutir a realidade actual sem preconceitos, a clareza dos papéis e responsabilidades e os métodos de captar o conhecimento colectivo. Eles devem ter também a habilidade de dialogar abertamente e sinceramente. Eles devem também ser capazes de guardar os seus próprios pontos de vista e entrar numa escuta profunda e nos modelos mentais dos outros membros da equipa. A aprendizagem de uma equipa activa transforma uma instituição numa *organização que mantém um processo contínuo de aprendizagem. O anexo D* traz uma informação adicional sobre Construir uma Organização que Aprende continuamente e sistematicamente. (building a learning organization).

SESSÃO 3 — Panorama do ciclo de gestão de projecto. Os principais requisitos de projectos de BDPA: princípios, vocabulário e escrever para persuadir

Instruções para Facilitadores

TEMPO DE DURAÇÃO

Apresentação e Exercício: ***1 hora 45 minutos***

OBJECTIVOS

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

1. Discutir a natureza dos projectos.
2. Definir o ciclo de gestão de projectos.
3. Listar os passos do ciclo de um projecto.
4. Definir os passos do ciclo de um projecto.
5. Identificar os principais requisitos para projectos de BDPA: princípios (integração de género, parceria, etc.), vocabulário e escrever para persuadir.

Use o PowerPoint para apresentar os objectivos da sessão.

PROCEDIMENTO

Estratégias de aprendizagem ou técnicas de facilitação: apresentação, trabalho em pares.

APRESENTAÇÃO

(experiência) Distribuir textos de apoio para esta sessão, antes de iniciar a sua apresentação. Faça uma breve apresentação sobre os temas desta sessão. Os Textos de apoio 1.3.1, 1.3.3 e 1.3.4 serão muito úteis e facilitarão a tarefa do facilitador. Use o PowerPoint para facilitar a compreensão dos participantes. No final, pergunte os participantes se necessitam de mais esclarecimentos. ***(30 minutes)***

EXERCÍCIO 3

Reflexão sobre o Ciclo do Projecto e análise dos principais requisitos de projectos de BDPA: princípios (integração de género, parceria, etc.), vocabulário e escrever para persuadir. ***(1 hour 15 minutes)***

(experiência) Convide um voluntário para ler em voz alta o Exercício 3. Reveja as instruções com os participantes passo a passo. Pergunte se são necessários quaisquer esclarecimentos..

Fase 1. Trabalho em pares ***(30 minutos)***

(*experiência*) Peça cada participante para formar um par com um vizinho. Atribua letras A, B, C e D para cada par e repita este exercício até que todos pares tenham recebido as letras.

(experiência, processo) Os pares reflectem e discutem antes de responder a pergunta do exercício. A medida que eles trabalham, circule na sala para verificar o progresso. Esclareça quaisquer preocupações que eles possam ter

enquanto estiverem a trabalhar. Não se esqueça de lembrar o tempo remanescente para o exercício.

(experiência) Convide os pares a usarem a Ficha de Trabalho do exercício 3 para registar os resultados deste exercício e preparar o resumo desses resultados num papel gigante (flip chart) ou em PowerPoint para apresentar à audiência durante a fase 2 deste exercício.

Fase 2. Reporte e discussão (*40 minutos*)

1. *(experiência, processo)* Os pares apresentam seus resultados para os outros participantes.
2. *(experiência, processo)* Convide os outros pares que tenham respostas diferentes para partilhar e discutir os resultados. Analise as respostas com eles.
3. *(generalização)* Peça e forneça o feedback sobre o conteúdo das apresentações. Coloque aos participantes perguntas tais como, "Como vocês se sentem ao fazer este exercício?" e "o que aprenderam?" para estimular a discussão do processo.

ENCERRAMENTO

Encerramento *(5 minutos)*

1. *(aplicação)* Peça os participantes para dizerem a um dos seus vizinhos duas coisas que eles poderiam fazer de forma diferente, como resultado do que aprenderam. Peça voluntários para dar exemplos.
2. Faça uma transição para a sessão seguinte.

Sessão 3 Apresentação em PowerPoint

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

Volume 1 - Sessão Três
Parte 1. O que é um Projecto?
Parte 2. Gestão do ciclo de um projecto
e
Exigência para desenvolver propostas de projectos financiáveis

1.3.1 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Objectivos
Volume 1 - Sessão Três

Parte 1. O que é um Projecto?

Ao final, participantes serão capazes de:

- Definir projecto
- Discutir a natureza do projecto
- Listar exemplos de projectos de batata doce de polpa alaranjada (BDPA)
- Diferenciar programas, projectos e actividades

1.3.2 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Objectivos
Volume 1 - Sessão Três

Part 2. Gestão do ciclo de um projecto e Exigência para desenvolver propostas de projectos financiáveis

Ao final, participantes serão capazes de:

- Definir gestão do ciclo do projecto
- Definir os passos do ciclo do projecto

1.3.3 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Objectivos (Cont.)
Volume 1 - Sessão Três

- Identificar as principais exigências e princípios dos projectos de BDPA (integração de gênero, parcerias etc.)
- Distinguir entre escrever para informar e escrever para persuadir

1.3.3 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Parte 1. Definição útil de um projecto

- Projecto é uma combinação de insumos geridos de uma certa maneira para produzir resultados esperados necessários para alcançar e contribuir para um objectivo desejado num determinado período de tempo e quadro orçamental
- Um projecto tem como objectivo resolver um problema, um constrangimento ou aproveitar uma oportunidade que lhe traz vantagem

1.3.5 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Natureza de Projecto

- Há projectos que requerem insumos modestos e produzem produtos tangíveis num espaço relativamente curto de tempo
- Há projectos que requerem recursos financeiros substanciais e geram resultados a longo prazo
- **NB: A maioria dos projectos são de curto prazo, mas sequenciados com um propósito podem gerar resultados a médio e longo prazo**

1.3.6 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Exemplos de Projectos

- Um projecto para multiplicação e distribuição do material para plantio da BDPA numa dada comunidade.

Este projecto exige insumos modestos e produzirá resultados a curto prazo.

- Um projecto para larga distribuição de materiais de plantio da BDPA para toda a nação.

Este projecto requer muito dinheiro, e cria benefícios num prazo mais longo.

1.3.7 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Várias actividades compõem um projecto

Actividades tais como:

1.3.8 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Diversos projectos formam um programa

1.3.9 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Apresentação: Parte 2

Gestão do ciclo de um projecto

e

Exigência para desenvolver propostas de projectos financiáveis

1.3.10 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Gestão do Ciclo de um Projecto

Ciclo de um Projecto

1.3.11 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Seis passos do ciclo de um projecto

1. Identificação da área e objectivos de um projecto
2. Preparação da proposta de um projecto ou desenho de um projecto
3. Revisão ou avaliação da proposta de um projecto
4. Aprovação e financiamento da proposta de um projecto
5. Implementação e monitoria de um projecto
6. Avaliação de um projecto

1.3.12 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Insumos de um Projecto

Insumos incluem:

- Pessoas (funcionários, o pessoal dos parceiros, agricultores e suas famílias, outras pessoas rurais, funcionários do governo etc.)
- Equipamentos: (viaturas, máquinas agrícolas, computadores etc.)
- Fornecimentos e comunicação (papel, telefones, email etc.)
- Viagens e insumos relacionados ex. passagem, hotel, alimentação, transporte, etc.) e eventos de aprendizagem
- Gestão global, sua biblioteca, escritórios, etc.

1.3.13 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Princípios orientadores no desenvolvimento de projectos

1. Integração de gênero no desenho de projectos
2. Desenvolvimento do projecto é arte e ciência
3. Desenho de projecto é um exercício em grupo
4. A concepção de um projecto requer tempo

1.3.14 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Princípios orientadores no desenvolvimento de projectos (cont.)

5. Parceiros são importantes na concepção do projeto
6. Reconhecer as tendências de pensamento holístico
7. Demonstrar impacto é essencial
8. Empacotamento de uma proposta de projecto é muito importante

1.3.15 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Por que a integração de género é importante para a planificação e gestão de projectos?

- Equidade de gênero é fundamental para a mudança social e desenvolvimento
- Para garantir que há igualdade do impacto do projecto em homens e mulheres
- Encorajar homens e mulheres a participarem nas actividades do projecto para assegurar que as suas necessidades e prioridades sejam abordadas e eles se beneficiem do projecto

1.3.16 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Por que as parcerias são importantes na planificação e gestão de projectos?

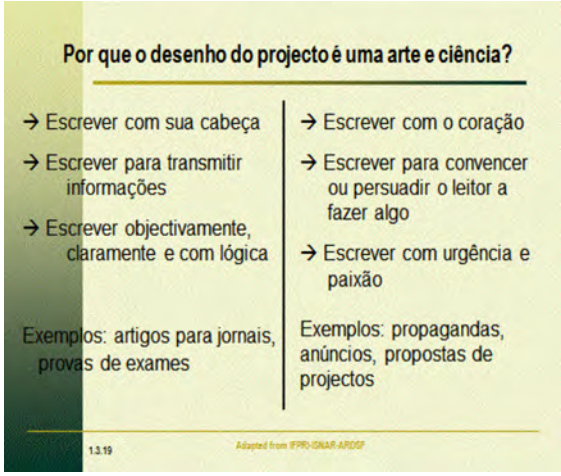
- Dada a complexidade do desenvolvimento, torna-se necessário incorporar actores diversos, com perspectivas diversas
- Impacto, muitas vezes requer parceria multidisciplinar e multi-organizacional
- Os financiadores tendem a preferir projectos que já atraíram o apoio de outras pessoas, como base para sustentabilidade.

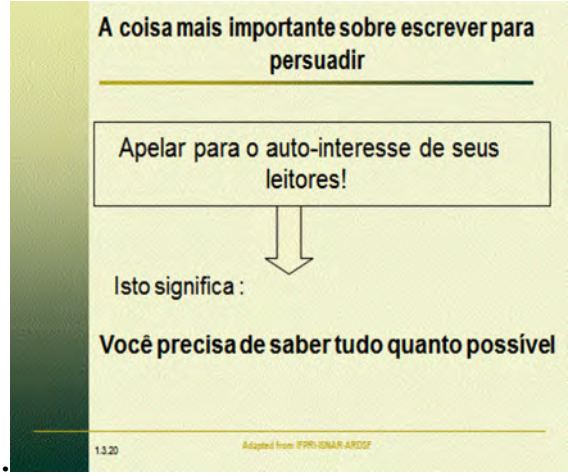
1.3.17 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

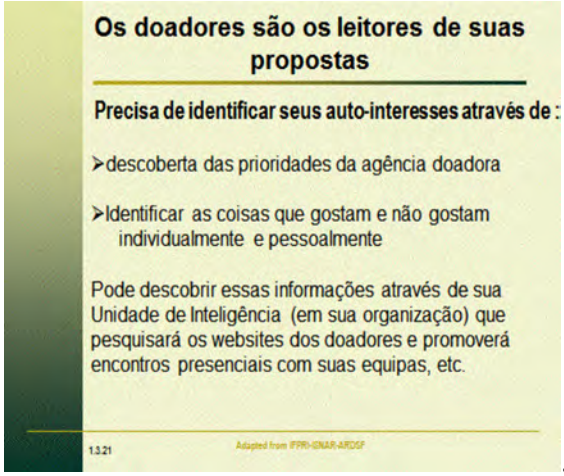
Por que o desenho do projecto constitui um exercício de grupo / equipa?

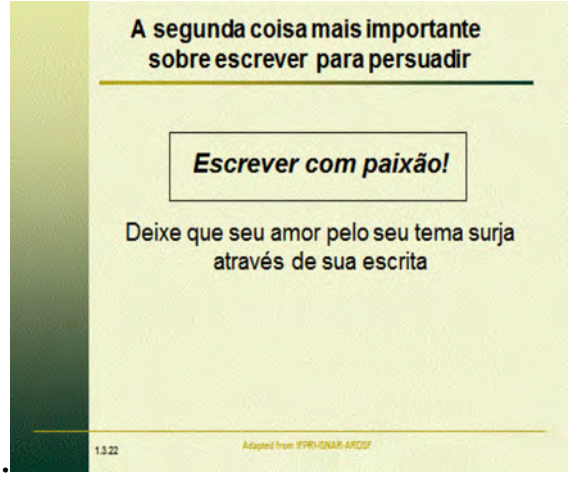
- Uma equipa de pessoas de diferentes origens e atitudes debate melhor solução (um exemplo de sucesso é o grupo "*Synectics Inc.*" *nos Estados Unidos)*
- O negócio em agricultura provou que uma equipa que inclua parceiros e beneficiários num espírito de colaboração produz projectos mais bem sucedidos de todos e são mais prováveis de serem financiados

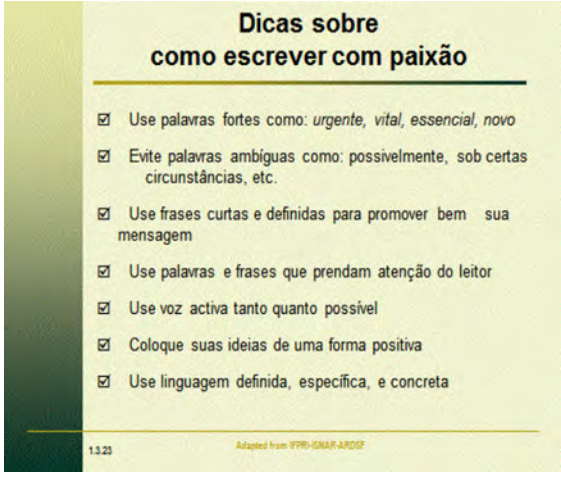
1.3.18 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

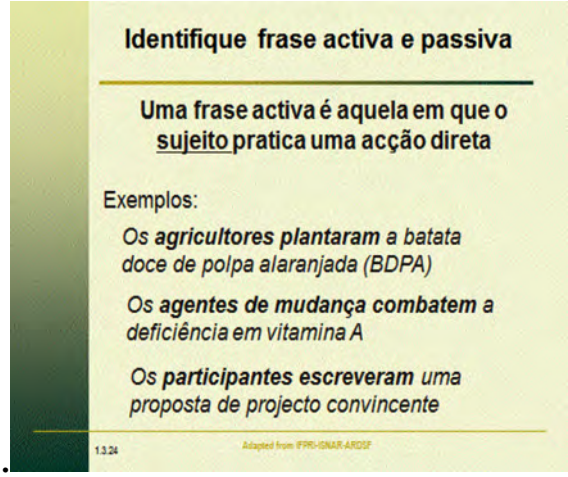

Por que o desenho do projecto é uma arte e ciência?
→ Escrever com sua cabeça
→ Escrever para transmitir informações
→ Escrever objectivamente, claramente e com lógica
Exemplos: artigos para jornais, provas de exames
→ Escrever com o coração
→ Escrever para convencer ou persuadir o leitor a fazer algo
→ Escrever com urgência e paixão
Exemplos: propagandas, anúncios, propostas de projectos
1.3.19
Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

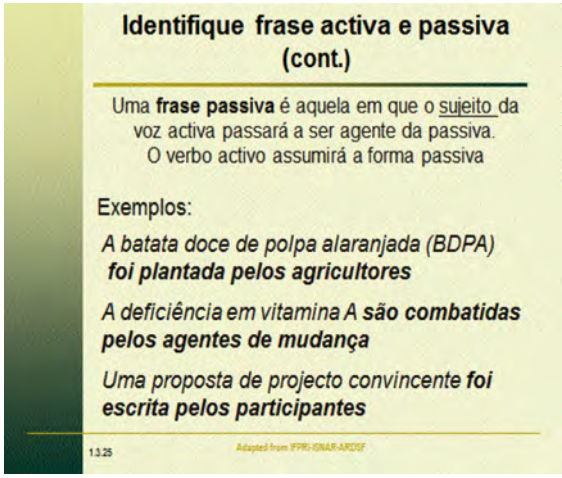

A coisa mais importante sobre escrever para persuadir
Apelar para o auto-interesse de seus leitores!
Isto significa :
Você precisa de saber tudo quanto possível
1.3.20
Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF


Os doadores são os leitores de suas propostas
Precisa de identificar seus auto-interesses através de :
➢descoberta das prioridades da agência doadora
➢Identificar as coisas que gostam e não gostam individualmente e pessoalmente
Pode descobrir essas informações através de sua Unidade de Inteligência (em sua organização) que pesquisará os websites dos doadores e promoverá encontros presenciais com suas equipas, etc.
1.3.21
Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

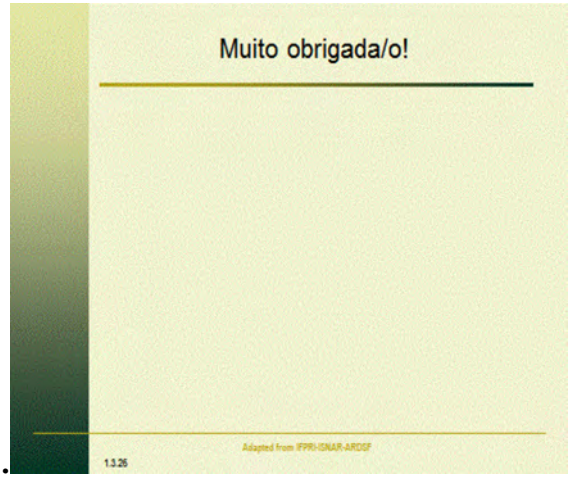

A segunda coisa mais importante sobre escrever para persuadir
Escrever com paixão!
Deixe que seu amor pelo seu tema surja através de sua escrita
1.3.22
Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF


Dicas sobre como escrever com paixão
☑ Use palavras fortes como: urgente, vital, essencial, novo
☑ Evite palavras ambíguas como: possivelmente, sob certas circunstâncias, etc.
☑ Use frases curtas e definidas para promover bem sua mensagem
☑ Use palavras e frases que prendam atenção do leitor
☑ Use voz activa tanto quanto possível
☑ Coloque suas ideias de uma forma positiva
☑ Use linguagem definida, específica, e concreta
1.3.23
Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF


Identifique frase activa e passiva
Uma frase activa é aquela em que o sujeito pratica uma acção direta
Exemplos:
Os agricultores plantaram a batata doce de polpa alaranjada (BDPA)
Os agentes de mudança combatem a deficiência em vitamina A
Os participantes escreveram uma proposta de projecto convincente
1.3.24
Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF


Identifique frase activa e passiva (cont.)
Uma **frase passiva** é aquela em que o sujeito da voz activa passará a ser agente da passiva. O verbo activo assumirá a forma passiva
Exemplos:
A batata doce de polpa alaranjada (BDPA) ***foi plantada pelos agricultores***
A deficiência em vitamina A ***são combatidas pelos agentes de mudança***
Uma proposta de projecto convincente ***foi escrita pelos participantes***
1.3.25
Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...


Muito obrigada/o!
1.3.26
Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Gestão do Ciclo de Projecto[9]

(Resumo da apresentação)

Natureza dos projectos

Os projectos representam o compromisso entre recursos humanos e físicos para produzir produtos específicos, num dado período e quadro orçamental. Os projectos podem variar em escala, finalidade e duração. Eles podem ser iniciados dentro de uma comunidade, que exigem poucos insumos e produzindo produtos/bens tangíveis dentro de um prazo relativamente curto. No outro extremo, os projectos podem exigir recursos financeiros elevados e apenas gerarem benefícios a longo prazo. Por exemplo, o primeiro poderia ser uma iniciativa para multiplicar e distribuir os materiais para plantar batata-doce de polpa alaranjada (BDPA) numa dada comunidade; a segunda podia ser uma iniciativa para aumentar a escala de distribuição de materiais para plantar batata doce de polpa alaranjada para toda a nação, bem como facilitar o agro-processamento e comercialização de batata-doce de polpa alaranjada para os mercados nacionais e regionais. Enquanto o primeiro pode exigir o apoio de peritos em agronomia num período relativamente curto, este último pode exigir peritos de diversas disciplinas e organizações e um prazo mais longo.

Os projectos podem ser isolados ou serem integrados num programa, com vários projectos que contribuem para um objectivo global. Apesar da diferença de escala e natureza dos projectos, existem aspectos de boa gestão de projectos que são universais.

O Ciclo do Projecto

O objectivo do ciclo do projecto é de identificar momentos em que a planificação, monitoria e avaliação intervém. É uma estrutura que orienta os passos de planificação de um projecto, monitoria durante a implementação do projecto, e assegurar a avaliação de resultados. A planificação, monitoria e avaliação são feitos em diferentes etapas que, todas juntas, constituem o ciclo de gestão do projecto (Figura 1.1). Os seis passos do ciclo do projecto são os seguintes:

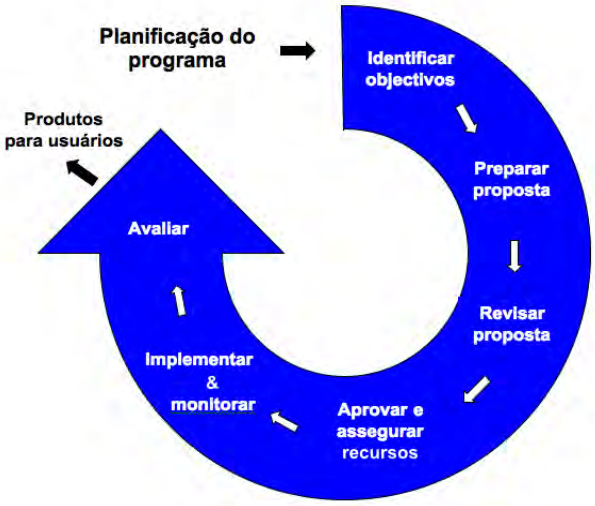


Figura 1.1: Passos do Ciclo de Projectos

[9] *Extraído* e adaptado *pela Equipa da RAC - CIP Team in 2012 from FAO Document, 2011 and from ISNAR Learning module on Project Management Cycle: Planning, Monitoring and Evaluation. 1999.*

Os seis passos do ciclo de projectos são:

1. **Identificação das áreas e objectivos do projecto:** geração da ideia inicial do projecto que deveria abordar os principais constrangimentos e as oportunidades**.**
2. **Preparação de propostas do projecto:** Desenho detalhado do projecto abordando os aspectos técnicos e operacionais
3. **Revisão e avaliação de propostas do projecto:** análise do projecto partindo de um perspectiva técnica, financeira, económica, género, social, institucional e ambiental
4. **Aprovação e financiamento de propostas do projecto:** escrever a proposta de projecto, garantir a aprovação para implementação e arranjar fontes de financiamento
5. **Implementação e monitoria do Projecto:** implementação das actividades do projecto, com as verificações contínuas em relação aos progressos e feedback
6. **Avaliação do projecto:** revisão periódica do projecto com feedback para o ciclo seguinte do projecto.

Passo 1: Identificação das áeas e objectivos do projecto

A primeira fase do ciclo do projecto é a identificação dos projectos. Donde vem as ideias do projecto? Como elas reflectem as necessidades de uma comunidade/grupo alvo?

Revisão inicial

(i) Impulso para a mudança

O primeiro passo no sentido de identificar um projecto pode ser iniciado a partir de diferentes fontes.
O impulso pode vir dos próprios beneficiários da comunidade ou da organização, para lidar com uma necessidade real ou percebida. De forma contrária, uma agência externa pode agir como catalisadora para a mudança. A motivação para elaborar um projecto é, mais tipicamente, para resolver um problema específico ou para aproveitar a nova oportunidade que surge.

(ii) Natureza do problema e análise das partes interessadas

Raramente, (se alguma vez aconteceu) um problema tem apenas uma fonte ou decorre de uma questão social ou económica. A natureza de um problema pode ser vista em três níveis. (1) um problema pode ser causado por constrangimentos no macro nível imposto, por exemplo, pelo sistema jurídico ou o ambiente político; (2) os constrangimentos podem surgir no nível intermediário, por exemplo, por meio de regulamentações restringindo o acesso aos serviços a certas pessoas; (3) de forma contrária, as limitações podem existir no nível dos agregados familiares e a nível comunitário, onde as normas culturais podem impedir que certos membros de um agregado possam participar na tomada de decisão. Por conseguinte, um problema deve ser analisado a todos os níveis (macro, intermediário e no terreno) e deverá mostrar quão interdependentes que esses níveis são em termos das partes interessadas (stakeholders).

(iii) Identificação de potenciais projectos

Depois de concluir a análise situacional e as condições socioeconómicas e a análise de género, as constatações são revistas e discutidas com as partes interessadas. Este processo serve três fins:

- Em primeiro lugar, permite a interpretação dos dados a serem validados pela comunidade;
- Em segundo lugar, as omissões podem ser verificadas e as novas linhas de intervenção identificadas; e
- Terceiros, as partes interessadas recebem uma visão geral das suas circunstâncias que podem actuar como um catalisador para identificar as prioridades da comunidade para o desenvolvimento.

Da revisão dos dados, constatações, vários temas vão emergir que poderiam ser desenvolvidos em propostas de projecto. Para compreender a lógica subjacente ao desenvolvimento de uma opção específica de projecto, é necessário determinar:

- **Quais são as causas do problema?**
- **Quais são os efeitos do problema?**
- **Que oportunidades existem para superar ou ultrapassar o problema?**
- **Quais são os pressupostos associados com a abordagem do problema?**

Além disso, é provável que as prioridades terão de ser estabelecidas entre as diferentes opções de projectos devido aos constrangimentos impostos pelos recursos físicos & humanos, tempo e dinheiro.

Dependendo da natureza das prioridades, pode ser adequado determinar as prioridades no âmbito de cada grupo de partes interessadas independentemente, antes de estabelecer consenso comunitário. Diversas técnicas de Avaliação Rápida podem ser utilizadas para classificar as opções. A seguir estão os atributos desejáveis para os projectos:

- Foco na pobreza
- Perspectivas de género
- Participação dos beneficiários na identificação e desenho de projectos
- Contribuição dos beneficiários durante as actividades do projecto
- Sustentabilidade dos benefícios
- Desenvolvimento de capacidades e fortalecimento institucional a nível local/comunitário
- Impactos visíveis do projecto dentro da vida do projecto
- Impactos ecológicos positivos do projecto
- Solidez do desenho do projecto
- As ligações com as actividades em curso
- Apoio aos governos nacionais e locais relevantes
- Congruência com os interesses dos financiadores
- Comprovada capacidade da organização que implementará o projecto
- Transparência na gestão do projecto
- Relação custo-eficácia
- Equilíbrio adequado entre as despesas do projecto

Passo 2: Preparação e elaboração de propostas de projectos

A segunda fase do ciclo de projecto desenvolve as ideias iniciais do projecto partindo do passo 1 para propostas mais detalhadas. Muitas agências, tanto internacionais como nacionais, utilizam o modelo do quadro lógico para estruturar a elaboração do seu projecto. A forma na qual as actividades do projecto serão operacionalizadas é demonstrada através da elaboração de planos de trabalho e horários pessoais de trabalho.

A seguir estão as três questões fundamentais abordadas na proposta de projecto:

a) Do que trata o projecto? ou **O projecto é sobre o que?**

- o contexto do projecto
- o processo de identificação e desenho de projectos
- a natureza do projecto
- os beneficiários e outras partes interessadas
- ligações entre actividades, produtos, objectivos e meta do projecto
- considerações dos riscos e pressupostos externos
- procedimentos estabelecidos para a monitoria e avaliação
- o projecto se enquadra nos interesses do governo local e dos doadores

b) Como o projecto será operacionalizado?

- entidade implementadora: meta, estrutura, pessoal, experiência anterior
- sistema de gestão financeira
- plano de trabalho, duração, pessoal, outros requisitos de recursos

c) Quanto é que irá custar? Como irá ser financiado?

- viabilidade financeira
- duração do projecto
- exposição ao Risco
- sustentabilidade dos benefícios para além da vigência do projecto

A seguir estão alguns dos principais aspectos de uma boa concepção do projecto;

1. O objectivo (purpose) do projecto deve ser identificado correctamente: o objectivo deve descrever o benefício visado pelo projecto. Constitui uma prática normal ter apenas um único objectivo (purpose) do projecto para cada quadro lógico.
2. Deveria haver ligações lógicas entre as actividades, produtos, objectivos e metas.
3. Assegurar-se de que há actividades suficientes para concretizar os produtos.
4. Assegurar as declarações de "se, então", são suficientes para avançar para a fase seguinte.
5. Os indicadores reflectem devidamente os alvos? São eficazes em termos de custo para recolha de dados?
6. Será que os benefícios serão sustentáveis além da vigência do projecto?
7. Você já preparou a análise das actividades, gráfico de Gantt e distribuição de tarefas para o projecto?

Passo 3: Revisão ou avaliação da proposta do projecto

A revisão ou avaliação do projecto representa um passo decisivo no ciclo do projecto. A proposta de projecto é revista partindo de uma gama de perspectivas a fim de determinar se se devem continuar a elaborar a proposta e a procurar financiamento. A revisão ou avaliação do projecto representa também uma oportunidade para melhorar o desenho do projecto antes da sua implementação. A avaliação do projecto examina a informação recolhida no decurso dos passos anteriores. Por exemplo, no caso dos projectos com BDPA, seria importante ter em conta a experiência anterior com batata-doce (BDPA), o

nível de preocupação com Deficiência de Vitamina A (DVA) e o potencial de geração de renda tanto para homens como para mulheres.

Passo 4: Aprovação e financiamento[10] da proposta de projecto

Elaborar propostas para garantir a sua aprovação e financiamento representa a quarta fase do ciclo do projecto. A fase anterior confirma que o projecto satisfaz os diversos critérios financeiros, socio-económico e ambientais, e vale a pena desenvolver a proposta completa.

Quando uma equipa estiver a elaborar uma proposta de projecto é fundamental conhecer as opiniões e pontos de vista dos possíveis financiadores. As prioridades diferem entre as agências, em termos de sectores específicos ou abordagens específicas (por exemplo, promoção da nutrição, governação, democracia, etc.). Eles também diferem na própria natureza do seu apoio (donativo ou empréstimo, montante em dinheiro, duração e despesas elegíveis).

Passos 5: Implementação e monitoria[11] do projecto

Este passo começa quando o projecto é iniciado (quando os fundos são liberados para a equipe do projecto) e continua até que o mesmo tenha sido concluído ou que lhe seja posto um término. As actividades incluem as operações do dia-a-dia para realizar o projecto planeado, bem como a sua monitoria à medida que o mesmo avança.

A monitoria do projecto em funcionamento envolve uma revisão periódica das actividades em curso, principalmente o uso dos recursos, decisões de gestão para re-elaboração ou término e realizações. Os relatórios periódicos ajudam a acompanhar os progressos em curso e constituem uma parte importante da monitoria. A revisão anual dos projectos constitui um exemplo da forma como as actividades de monitoria podem ser ligadas aos relatórios periódicos. As avaliações de colegas-funcionários tácnicos podem também ser utilizadas para monitorar a evolução do projecto.

Passos 6: Avaliação do projecto

A avaliação adopta uma perspectiva mais vasta do que a monitoria desafiando as suposições ou hipóteses iniciais da concepção do projecto e considerando **'estamos a fazer o projecto certo?"** A avaliação focaliza no progresso na realização do objectivo e meta do projecto.

As avaliações podem ser realizadas em <u>diversos momentos</u> durante a vigência do projecto:

- Durante a implementação do projecto (**meados do projecto**), fornecendo feedback para os gestores no sentido de orientar o projecto existente.
- No final da implementação (**término**), fornece orientação para o planeamento de novos projectos.
- Vários anos após a conclusão de um projecto (**ex post**).

As avaliações geralmente centram-se em questões sobre o impacto do projecto e a sua relevância, a sua eficácia e a coerência da concepção do projecto.

A avaliação ocorre periodicamente, normalmente duas vezes durante a vigência de um projecto.

[10] Isto será discutido em pormenor na sessão sobre o desenvolvimento da proposta
[11] Isso será discutido em detalhe na sessão de M&A

Os Principais Requisitos de Projectos de BDPA: Princípios[12] do Projecto

(Resumo da apresentação)

Compreender os seguintes princípios de desenvolvimento de projecto pode ajudar alguém a tornar-se um bom elaborador de projecto ou projectista:

1. Integração de género no desenho do projecto
2. Desenvolvimento do projecto é tanto uma arte como uma ciência
3. O desenho do projecto constitui um exercício de grupo
4. O desenho do projecto leva tempo
5. Os parceiros são importantes
6. Reconhecer as tendências no sentido de pensamento holístico
7. A demonstração do impacto é essencial
8. O empacotamento é tudo que se quer sobre o projecto

1. Integração de género no desenho do projecto ou na preparação do projecto[13]

Género constitui um tema relevante que precisa de ser integrado na planificação e gestão do projecto e a melhor abordagem é integrar género através de todas as áreas e actividades. A integração de género conduz a um desenvolvimento sustentável melhor de programas e projectos agrícolas. Género foi, no entanto, muitas vezes, ignorado em muitos programas e projectos. Uma gestão de projectos sensível em matéria de género garante uma resposta em termos de actividades de projecto, recrutamento do pessoal do projecto, atribuição de funções e responsabilidades. O princípio sobre a integração da perspectiva do género irá fornecer uma referência rápida sobre a integração, listas de verificação e ferramentas de género que podem ser utilizadas no desenvolvimento e implementação de projectos de batata-doce sensíveis em matéria de género. O Anexo A fornece detalhes sobre esse tópico.

O termo género não se refere as diferenças biológicas ou fisiológicas entre homens e mulheres. Género se refere às "regras, normas, costumes e práticas em que as diferenças biológicas entre machos e fêmeas são traduzidas em diferenças socialmente construídas entre homens e mulheres e entre meninos e meninas (Kabeer 2008: 1).

Género é também definido como os diferentes papéis sociais, recursos, experiências e status atribuídos aos homens e mulheres nas suas sociedades por causa de seu sexo e aspectos da cultura que aprendemos das nossas sociedades à medida que crescemos. As mesmas variam de sociedade para sociedade e são aprendidas e mudam ao longo do tempo.

[12] *Extraído de Marian Fuchs-Carsch in ISNAR Learning Module 'How to Write a Convincing Proposal' The Hague, The Netherlands. 2002.*

[13] *Adaptado pela Equipa RAC - CIP em 2012 de Adam, Rahma et al. Working Paper for Helen Keller International and CIP; Kabeer, Naila. Millennium Development Goals. 2003; United Nations. Putting gender mainstreaming into practice. New York. 2003; and Derbyshire, Helen. Gender Manual. DFID. 2002.*

Por que razão a integração de género é importante na planificação e gestão de um projecto?

A integração de género constitui uma abordagem actual para fazer avançar a igualdade de género na sociedade e envolve integrar uma perspectiva de género nos programas e projectos para garantir que eles tenham impacto igualitário dentre os homens e mulheres. A integração de género ajuda a:

- Promover a igualdade e equidade de género na sociedade independentemente de que se são homens ou mulheres que precisam de progredir
- Incentivar os homens e as mulheres a participarem (nivelando as disparidades de género) nas actividades do projecto a fim de garantir que as suas necessidades e prioridades sejam abordadas e que elas se beneficiam do projecto
- Criar condições de acesso equitativo dos homens e mulheres em relação aos recursos e benefícios do projecto
- Criar condições para uma participação equitativa na implementação do projecto e na tomada de decisão
- Identificar os riscos e indicar as estratégias proporcionais no contexto do projecto para a gestão de riscos
- Proporcionar uma oportunidade para incorporar a equidade de género na agenda do desenvolvimento

Os projectos devem assegurar que:

- eles possuem uma estratégia de integração de género
- o pessoal do projecto está consciente de questões sensíveis em matéria de género
- a equipe do projecto incorpora métodos que promovam a participação de homens e mulheres
- O sistema de M&A capta dados desagregados por género e fornece indicadores apropriados do impacto
- recursos suficientes (humanos e financeiros) estão disponíveis

2. O desenvolvimento do projecto é tanto uma arte como uma ciência

A arte é de usar a sua imaginação para prever o futuro, para retractar (fantasia sugere irrealidade), fantasiar sobre aquilo que as suas actividades podem fazer para ajudar a vida dos outros, e escrever de forma persuasiva e bem. A ciência está em empregar a lógica no desenho do seu projecto.

Todos podem desenvolver estas capacidades artísticas e científicas. Como com outros empreendimentos, a prática faz a perfeição. A elaboração de projecto torna-se mais fácil à proporção que o indivíduo pratica esta habilidade.

3. O desenho do projecto é um exercício em grupo

O desenho ou desenvolvimento de projecto não é uma actividade solitária. Quase sempre uma equipa fará melhor do que um indivíduo. Uma equipa de pessoas com diferentes experiências geralmente faz melhor do que uma equipa de pessoas com a mesma formação e as mesmas atitudes.

Existe um grupo nos Estados Unidos que tem estado a tentar resolver problemas comerciais há quase 50 anos, chamado Synectics Inc. Seu método consiste em reunir pessoas de uma vasta gama de experiencias para fazerem uma tempestade cerebral ou

chuva de ideias em relação as soluções. Eles constataram que juntar poetas e pintores com cientistas e empresários tem trazido os melhores resultados.

No negócio de investigação agrícola para o desenvolvimento, tem-se verificado que uma equipa que inclui parceiros e beneficiários de pessoas de todos os tipos de disciplinas, idades e experiencias- desenhando em conjunto num verdadeiro espírito de colaboração produz projectos mais bem sucedidos (e são os mais prováveis de serem financiados) de todos os projectos.

4. O desenho de projecto leva tempo

Desenvolver um projecto relativamente simples e pequeno pode envolver o profissional especialista numa faixa desde 50-150 horas de tempo precioso, prorrogado por vários meses. Projectos complexos envolvendo vários parceiros, e às vezes vários doadores, provavelmente levarão muito mais tempo.

Os projectos pequenos, muitas vezes levam tanto tempo para a concepção como os projectos maiores. Por este motivo, pode haver muitas vantagens para "pensar grande". No entanto, os grandes projectos podem levar mais tempo para serem aprovados. Para além do tempo para pensar e elaborar, a equipa precisa de adicionar o tempo dispendido à espera. Esperar pelos comentários e diversas aprovações- internamente, por parte dos parceiros e, por último por parte dos financiadores.

A *paciência e persistência* são habilidades essenciais para desenhar um projecto.

5. Os parceiros são importantes

A maioria da projectos para desenvolvimento tende a envolver uma colaboração entre diferentes parceiros. Isto acontece principalmente porque muitos financiadores se inclinam para projectos que possuam a maior possibilidade de alcançar os resultados e impacto de desenvolvimento. O nível de aspiração exige muitas vezes parcerias multi-disciplinares e multi-organizacionais. Outros factores que favorecem os múltiplos parceiros incluem: os financiadores tendem a preferir projectos que atraiam o apoio dos outros; Eles também gostam de apoiar um projecto que seja o mais barato possível, deixando de lado mais fundos para outros projectos.

Os custos de transacção para desenvolver e sustentar as parcerias podem ser bastante elevados, principalmente no início, quando os parceiros precisam de viajar para se reunirem com os outros cara a cara e a conhecerem as organizações um do outro. Mas a Internet está a tornar as ligações mais fáceis e mais baratas e não pode haver dúvidas que os projectos concebidos e implementados por parceiros constituem o modelo do futuro.

As vantagens de se trabalhar em parceria

Dentre os muitos benefícios de trabalhar com os parceiros está a oportunidade que eles proporcionam de estímulo intelectual e o desenvolvimento de sistemas de apoio profissional. As redes também permitem aos membros acompanharem os mais recentes desenvolvimentos nas suas especialidades e ajudar a evitar a duplicação de investigação para os esforços de desenvolvimento.

As redes podem trazer pessoas com capacidades complementares juntas e podem fazer a ligação entre organizações com os parceiros com equipamentos, idéias, pessoal, métodos e abordagens complementares.

Em geral, o trabalho em parceria pode melhorar a qualidade das actividades colaborativas, com o bem conhecido princípio de que duas cabeças são melhores do que uma.

Potenciais armadilhas no trabalho com parceiros

Trabalhar com os outros leva tempo e esforço para alcançar perspectivas partilhadas, compromisso e confiança mútuos. Trabalhar com outras pessoas também exige dar-e-receber entre indivíduos e organizações que podem ser difíceis de gerir.

Muito frequentemente, as parcerias envolvem elevados custos de transacção em comunicação frequente, despesas de viagens e negociações complexas. Isso clama por uma liderança habilidosa e sistemas de gestão de qualidade.

Mais seriamente, os mal-entendidos podem surgir no decurso da implementação do projecto conjunto. Esses mal-entendidos podem ser sobre questões de substância, finanças, personalidades, responsabilidades, e qualquer combinação destes. Se não forem tratadas rapidamente e bem, esses mal-entendidos podem resultar em ressentimento e hostilidade aberta, que por sua vez dá origem a um atraso nas actividades do projecto. Na pior das hipóteses, o projecto pode ficar completamente paralisado, com os parceiros que não são capazes de chegar a um acordo sobre a forma de resolver o conflito para seguir em frente.

Alguns princípios de boas parcerias

Um exemplo de uma política de parceria fixou alguns princípios que orientam as parcerias. Alguns princípios gerais são aqui sugeridos:

- As melhores parcerias baseiam-se numa verdadeira complementaridade de interesses e igual entusiasmo de indivíduos e de organizações
- Boas parcerias são reforçadas por relações de amizade e respeito dentre os parceiros
- As parcerias menos bem sucedidas são aquelas impostas externamente ou de cima para baixo
- As parcerias sofrem se uma parte é arrogante ou procura dominar as outras partes, e não mostra respeito para com os colegas
- A concepção conjunta de uma actividade colaborativa constitui uma boa base para desenvolver uma parceria; é difícil de estabelecer uma parceria com a ausência de alguma prospectiva de actividade conjunta.

6. Reconhecer as tendências no sentido de pensamento holístico

A investigação para o desenvolvimento é cada vez mais impulsionada pela necessidade de alcançar os resultados do desenvolvimento. Isso exige um claro senso de visão, estratégia e programas e projectos associados de médio prazo. Isto exige essencialmente visualizar uma carteira de diferentes tipos de projectos sequenciados ao longo do tempo para criar os resultados esperados através de uma bem elaborada parceria. Assim, pensamento holístico permite que se veja um projecto específico em relação ao anterior, concomitante projectos futuros; cumulativamente levando aos projectos de desenvolvimento de médio e a mais longo prazo.

7. A demonstração do impacto é essencial

Tal como foi referido acima, os governos e outros investidores estão à procura de projectos que apresentam impactos positivos em relação aos problemas como pobreza, malnutrição, falta de saúde, migrações de população e a degradação do ambiente. Na medida do possível, esses resultados são esperados durante ou logo após a vigência do projecto. Para alcançar esses resultados, as organizações em colaboração com os principais intervenientes estão a desenvolver quadros orientados para resultados delineando o percurso entre o estado actual, os recursos disponíveis, as actividades relevantes, os

produtos, resultados e impacto esperados. Nesse contexto de um quadro orientado para resultados, sistemas de monitoria e avaliação são criados especificando os objectivos para cada nível, os indicadores de sucesso, os papéis e as responsabilidades, e os sistemas de reporte. Assim as equipas de implementação são capazes de reportar em relação as metas em direcção ao impacto. Com o envolvimento das partes interessadas, acções correctivas são empreendidas para assegurar que resultados esperados sejam concretizados cumulativamente para a satisfação de todas as partes interessadas. A avaliação do impacto ex-ante está cada vez mais a ser realizada para mapear os potenciais impactos; e a avaliação de impacto ex-post é realizada para confirmar a concretização dos resultados esperados e as lições aprendidas para investimentos futuros. Esses estudos documentam o grau em que um projecto fez uma diferença - para que pessoas e quantas delas e quais foram os custos financeiros, sociais, económicos e ambientais.

8. O empacotamento do projecto é muito importante. É tudo o que se espera ver

Os problemas que a sua equipa e sua organização estão a tentar resolver—isto é os problemas relacionados com o combate à deficiência de vitamina A (DVA) - exigem esforços sustentáveis e de longo prazo. O governo e os investidores, contudo, têm de pensar em termos de dotações orçamentais anuais dos seus departamentos de tesouro. A arte do desenho do projecto é de dividir as soluções para grandes problemas em pequenos projectos, o suficiente para atrair compromissos para financiamento.

Quando “empacotar” as propostas de projecto para a utilização da batata doce de polpa alaranjada para combater a DVA, as pessoas que elaboram os projectos precisam de considerar as questões acima mencionadas, isto é, precisam de demonstrar claramente que os desafios e as oportunidades identificadas são relevantes para populações suficientemente grandes; que as soluções antecipadas irão fazer uma diferença significativa para os grupos-alvo; que as equipas propostas são competentes, experientes e estão motivadas para alcançar os resultados esperados em boa qualidade e em tempo oportuno. É também importante estruturar a proposta de projecto de uma forma que faz ecoar as prioridades dos potenciais financiadores. Isto constitui a arte de "vender" o projecto.

Escrever para Informar, Escrever para Persuadir (Resumo da apresentação)

Escrever para informar

Há muitas razões porque nós escrevemos coisas. Como estudantes, cientistas e pesquisadores, na maioria das vezes nós escrevemos para informar. Todos vocês têm experiência de fazer exame, escrever trabalhos trimestrais, trabalhos do curso e teses.

O seu propósito é de informar, mas seu objectivo é de terminar o curso, obter uma boa nota ou obter um grau académico. Então novamente, você pode estar no negócio de escrever artigos para publicação em revistas referenciadas. Uma vez mais, você está a escrever para informar as pessoas acerca das suas ideias; aqui o seu objectivo pode ser de partilhar o que sabe na esperança de atrair comentários e apoio, ou isso pode ser para ficar famoso, conseguir uma ocupação numa universidade, ou acrescentar algo no seu curriculum vitae.

Em todos estes casos, você tem uma finalidade de informar e um objectivo de terminar o seu curso ou passar com distinção, etc.

Isto é verdade em relação a todas as formas de escrita.

Escrever um relatório para um doador que apoiou a sua pesquisa constitui um bom exemplo de escrita para informar. Mais tarde, você estará a aprender sobre como escrever um bom relatório. Nesta sessão, vamos *aprender mais sobre como escrever para persuadir.*

Escrever para persuadir

Você provavelmente tem menos experiência em escrever para persuadir.

Pense acerca das cartas de amor, que muitos de vocês podem já ter escrito, pelo menos em suas cabeças. O seu objectivo, aqui também pode ser de informar para deixar que o(a) seu/sua amado(a) saiba como se sente em relação a ele(a). Mas você também tem outros motivos. Esses podem envolver persuasão. O seu objectivo pode ser para conquistar o amor da sua amada- espiritual, emocional ou físico, ou todos os três. Também pode estar a escrever para expressar os seus sentimentos- de tentar dar sentido a algumas emoções fortes. O seu objectivo aqui pode ser para se aliviar do stress ou de outra forma sentir-se mais no controlo dos seus sentimentos.

As pessoas de publicidade escrevem para persuadir. O objectivo deles é fazer com que você compre um certo produto. Os políticos, cujo objectivo é fazer com que você vote neles, também escrevem e falam para persuadir.

É este tipo de escrita que você precisa usar se quiser obter financiamento para o seu trabalho. É o tipo de escrita que você utilizará quando elaborar propostas de projecto para desenvolvimento.

Além de pensar no leitor, você tem de ter em mente as directrizes para uma boa escrita. Este tema está planeado (neste kit para aprendizagem) para ser implementado numa sessão futura. Depois, você tem de pensar sobre uma escrita persuasiva.

Como podemos observar, o uso clássico da escrita persuasiva está na publicidade. Aí o objectivo é claro; o escritor quer que você compre algo. O anúncio diz: "Persil lava mais branco”. Esta mensagem assume que você deseja que lave a roupa suja tão branca quanto possível e que a informação que Persil lava mais branco vai convencê-lo a comprar esta

marca de sabão, em vez de uma outra marca. Os anunciantes, naturalmente, utilizam imagens bem como palavras, sabendo que uma imagem vale por mil palavras. Por isso Michael Jordan vende calçados da marca Nike e o homem da Marlboro, macho, forte e ao ar livre, persuade algumas pessoas a comprar e a fumar cigarros Marlboro.

Você, participante não está no "negócio" de publicidade. Você no "negócio" de projectos para desenvolvimento. Mas você precisa de escrever para persuadir porque precisa convencer as pessoas a darem dinheiro para você fazer o seu trabalho. Para fazer isso, você não escreve relatórios, você escreve propostas.

Embora seja óbvio, esta diferença de escrita precisa de ser claramente compreendida:

> **O objectivo de uma proposta de projecto para o desenvolvimento é de conseguir dinheiro.**
>
> **Você escreve uma proposta para persuadir alguém ou alguma organização para lhe dar dinheiro para implementar o projecto.**

Você não está a escrever para informar, mas para persuadir. E isso exige que você tenha uma abordagem diferente em relação ao "o que" e "como" você escreve.

A. A única coisa mais importante sobre "o escrever" para persuadir

O que você acha que é?

Lembre-se de que a única coisa mais importante ao escrever é pensar no seu leitor. Ao escrever para informar, você está a pensar sobre a melhor forma de transmitir informações para aquele leitor. Ao escrever para persuadir, você está a pensar sobre a melhor forma de fazer com que o seu leitor faça o que você quer que ele ou ela faça: dar lhe dinheiro.

Os leitores da sua proposta de projecto lhe darão dinheiro, se, e somente se, for do próprio interesse dele/dela de fazê-lo. Eles têm outras opções sobre como gastar o dinheiro deles. Você precisa de convencê-los de que o que você propõe a fazer, de alguma forma, lhes agradará mais do que qualquer outra alternativa.

Por isso, *a única coisa mais importante sobre escrever para persuadir é que você precisa de apelar para o próprio interesse deles, dos doadores que são os seus leitores.*

Para isso, o primeiro passo crucial é de identificar o próprio interesse do seu público-alvo, o seu leitor!

Aqui está o que um experiente jornalista norte-americano, George Allen, que escreve para o New York Times e Washington Post, teve a dizer sobre este assunto.

> "Uma simples apresentação de factos, raramente persuade uma audiência. Ela pode achar os factos interessantes, mas raramente ela será comovida a mudar as suas atitudes ou a agir de maneira que o comunicador gostaria que esta audiência mudasse."
>
> "Para dar uma informação que seja nova para uma audiência ou que desafie as crenças existentes se torna sempre um problema para qualquer comunicador. Todos nós estamos enraizados no conhecido e o que já foi comprovado que funciona. Portanto, a primeira reacção em relação à apresentação de novas informações para uma audiência leiga é muitas vezes a resistência. A vasta maioria da população mundial é intelectualmente preguiçosa. Com excepção de alguns poucos que gostam de pensar, quase todos nós, se tivéssemos de escolher, iria preferir não pensar em coisas novas. A única maneira de superar a resistência é *envolver o próprio interesse da audiência*."

> "O auto-interesse está no centro daquilo que nos torna eficaz, funcional, marcante**.** Isto é aquilo que, no mais profundo nível, motiva-nos na maior parte das vezes para as nossas acções. Se você desejar persuadir a sua audiência, você precisa de saber o suficiente, aprender o suficiente sobre eles para descobrir o auto-interesse deles, suas necessidades, seus receios, suas motivações."
>
> "Quantos de nós podemos passar por um espelho sem olhar para a nossa imagem, nosso reflexo? Não muitos, porque o espelho permite-nos ver o mais importante ser humano no mundo- nós próprios. A não ser que a sua audiência possa "ver ela própria" no espelho de sua comunicação, esta audiência terá menos interesse em assimilar a mensagem, ou nem sequer quererá tentar lê-la e entendê-la."
>
> "A não ser que a mensagem seja dirigida a um público específico, e seja talhada para envolver o auto-interesse desta audiência, ela será simplesmente "um tiro disparado para o ar sem um alvo específico". *A maior parte das mensagens … (contidas em propostas) … são vagas e enviadas como se fossem endereçadas aos cuidados de uma entrega geral."*

Observe que George Allen está a repetir o que foi dito anteriormente sobre a importância de conhecer o seu leitor o máximo possível.

Quando você escreve uma nota conceptual ou proposta de projecto, você está a tentar convencer a sua audiência - uma agência doadora - a lhe dar dinheiro para implementar um projecto. Você quer que eles dêem o dinheiro deles para você, para implementar o seu projecto e não para qualquer outra pessoa. Para isso, você deve envolver o interesse deles e o interesse deles terá a ver com as prioridades da sua agência, bem como com seus próprios gostos e não gostos pessoais. Quanto mais você tiver informação sobre o seu doador, mais você poderá adequar a sua proposta para aquele indivíduo ou organização específica. Você precisa de aprender mais; A Unidade de Inteligência sobre os Doadores poderá ajudá-lo. Você pode se auto-ajudar reunindo-se com os doadores e fazendo pesquisas sobre eles na Internet.

B. A Segunda coisa mais Importante sobre escrever para persuadir

Quando você *escreve para informar, é muito importante obter factos correctos*, para que calmamente e logicamente esboces as questões, para ter a certeza que o seu significado seja claro como cristal. *Isto não é tão importante quando escrever para persuadir*. Ao escrever para convencer, você pode querer destacar alguns factos, e desvalorizar outros. Você pode até querer exagerar um pouco. Você tem permissão de tomar algumas liberdades como esta numa escrita persuasiva, porque o seu objectivo é sensibiliar as pessoas, fazendo com que elas assumam uma nova posição, ou façam algo novo e no caso de propostas, lhe dêem dinheiro. O que isto significa é que ao escrever para persuadir, você deve escrever com emoção. Numa proposta, ao contrário de um artigo de revista, você quer que a sua paixão pelo tema brilhe através das suas palavras.

A segunda coisa mais importante sobre escrever para persuadir é escrever com <u>paixão,</u>
Você pensa que o seu trabalho é muito interessante, não é verdade? Você pensa que o seu projecto possa fazer uma verdadeira diferença para acabar com a deficiência da vitamina A entre as mulheres de idade reprodutiva e as crianças, não é verdade?" "O que você quer fazer é realmente importante, não é verdade? As suas respostas devem ser sim e o seu entusiasmo, emoção, paixão devem estar por trás do que você escreve.

Você irá perceber mais tarde que quando você for escrever uma nota conceptual para os doadores, você terá um título importante sob o qual terá uma oportunidade de escrever com paixão.

O título é, "*o problema e, por que o mesmo é urgente?*" A palavra "urgente" é uma palavra emocional. Você iria usá-la com moderação, completamente, num artigo de revista. Mas ela é bem adequada numa proposta. Se o seu problema não for urgente, por que razão um doador deveria financiar o mesmo? Há muitos problemas urgentes no mundo que precisam de financiamento! Um doador não vai escolher a sua proposta de trabalho, se a mesma for apenas de importância intermédia, se você não se importar que ela seja feita até ao próximo ano, ou no ano seguinte.

Então, você precisa de explicar para a sua audiência, o que é imediato, urgente, vital, essencial, novo, desesperadamente necessário em relação ao problema que o seu projecto vai abordar.

Aqui você tem algumas *dicas sobre como escrever com paixão:*

1. Precisa de usar palavras fortes e carregadas de emoção, palavras como **urgente, vital, essencial, novo.** Você **p**recisa de evitar palavras enganosas, ambíguas e frases muito preferidas por cientistas cautelosos**,** *como possivelmente, sob certas circunstâncias, ceteris paribus.*

2. Frases curtas transmitem urgência. Períodos longos, com muitas orações subordinadas, como esta, tendem a continuar e a continuar e levam o leitor a dormir.

3. Uma palavra ou frase pode despertar ao leitor para a importância do que você está a dizer. Você pode tentar usar uma metáfora oportuna: " Isso seria irresponsável no extremo de assumir que este problema potencialmente catastrófico iria de alguma forma desaparecer como o “Bug” do Milénio." "O novo diabo gorgulho que ataca a mapira na África Ocidental tem o poder de matar tantas crianças como as que morreram na guerra da Bósnia e do Kosovo – apenas o bicudo iria matar mais lentamente primeiro através do aumento da malnutrição, e depois da fome."

4. Faça com que a sua mensagem passe com a maior brevidade possível, e em menos palavras quanto possível. O parágrafo curto e poderoso terá mais energia para sensibilizar a sua audiência do que um trecho longo, não importa quão bem escrito ou seja fortemente sentido.

Frases Activas e Passivas

Uma frase na voz *activa* é aquela em que o assunto leva acção directa. O sujeito pratica a acção claramente sem dúvidas. O que se segue são exemplos de frases na voz activa:

- O técnico plantou batata doce
- O pai alimentou a criança com batata doce.
- Os animais ganharam 0,25 kg/dia.

A frase *passiva* é aquela que o sujeito é o agente passivo. A seguir, são apresentados exemplos de frases passivas:

- A parcela experimental foi plantada pelo técnico.
- A batata doce foi plantada pelo técnico
- A criança foi alimentada com batata doce pelo pai
- As contagens de plantas foram colhidas 50 dias depois do plantio (DAP).

Lembre-se das dicas para escrever:

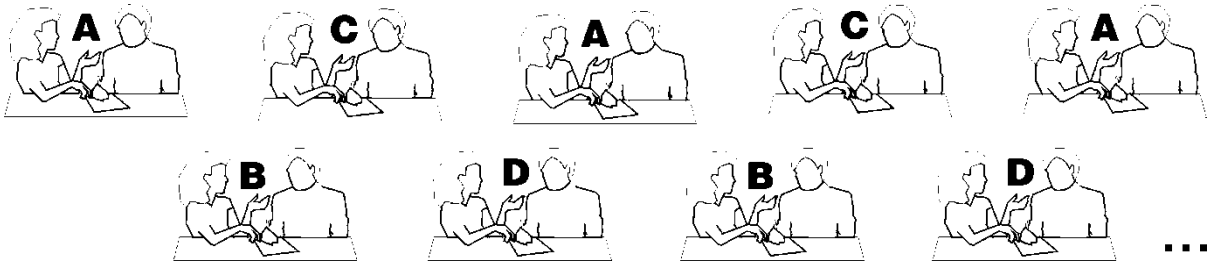
- Use a voz activa tanto quanto possível.
- Coloque as afirmações na forma positiva.

- Use uma linguagem definida, concreta, específica
- Omita as palavras desnecessárias.
- Evite a sucessão de frases soltas.
- Mantenha as palavras relacionadas juntas.

Exercise 3. Refletindo sobre o ciclo do projecto e analisando os principais requisitos dos projectos de BDPA: princípios, vocabulário e escrever para persuadir.

(Trabalho em pares)

1. Forme um par com o seu colega ao lado.



Fase 1. Trabalho em pares ***(30 minutos)***

2. O facilitador atribui letras A, B, C, e D, para os pares, repetidamente, até que todos os pares tenham letras.
3. Cada dupla irá responder às perguntas indicadas abaixo na ficha de trabalho para apresentar para a audiência na fase 2. Observe que cada par irá lidar com apenas as questões que lhes foram atribuídas.
4. Espera-se que cada par discuta o conteúdo apresentado pelo facilitador e leia rapidamente os textos (resumo das apresentações) apresentados na presente sessão. Use papel gigante <u>ou</u> PowerPoint para escrever e apresentar os resultados do trabalho em pares.

Fase 2. Reporte e discussão ***(40 minutos)***

5. O facilitador convida os relatores dos pares A, B, C, e D para apresentarem os resultados para a audiência.
6. O facilitador convida outros pares que tenham as mesmas perguntas mas que deram respostas diferentes para partilhar e discutir os seus resultados.
7. O facilitador irá ajudar os participantes a analisar as respostas, e no final irá pedir feedback sobre este exercício.

Exercício 3. Ficha de trabalho

Par A:

1) Baseando-se na apresentação do facilitador e no texto acima sobre Gestão do Ciclo de Projectos, defina a natureza dos projectos. O que é que isto significa? Use as suas próprias palavras para responder a estas questões. Lembre de consultar o texto acima sobre Gestão do Ciclo de Projectos.

_____

_____

_____

_____

2) Resuma as suas acções para apoiar a integração de género e os princípios de parceria quando elaborar a sua proposta. Por que estes princípios são importantes para a sua proposta?

_____

_____

_____

_____

3) A frase abaixo foi extraída e adaptada de uma proposta de projecto, como um exemplo de escrever para persuadir usando palavras emotivas. Em seguida,
(a) leia a frase,
(b) identifique e sublinhe as palavras emotivas.

> "O efeito da indisponibilidade imediata de um mercado e constrangimentos de armazenagem que os cultivadores, principalmente no Norte do Gana, enfrentam é catastrófico. Apesar do valor da batata-doce em relação ao seu curto prazo de crescimento de 90 a 120 dias, o teor nutricional muito elevado e a seu agradável sabor doce, os Ganenses falharam em influenciar as suas populações pobres e necessitadas a aceitar uma integração mínima da batata doce em sua dieta regular!

(c) re-escreva a frase para informar

(d) escreva uma grande lição aprendida com este exercício

Exercício 3. Ficha de trabalho (continuação)

Par B

1) Baseando-se na apresentação do facilitador e no texto acima sobre Gestão do Ciclo de Projectos, faça a listagem das fases do ciclo do projecto e resuma o seu objectivo. Use as suas próprias palavras para preparar esta resposta.

_____

_____

_____

_____

2) Resuma as suas acções para apoiar a integração de género e os princípios de parceria quando elaborar a sua proposta de projecto. Por que estes princípios são importantes para a sua proposta?

_____

_____

_____

_____

3) A frase abaixo é fictícia e foi criada para ilustrar um exemplo de como escrever para persuadir usando palavras emotivas. Em seguida,

(a) leia a frase,

(b) identifique e sublinhe as palavras emotivas:

> "Em muitas sociedades, os produtores da batata-doce são os mais pobres dentre os pobres e os sem-terra que devem viver e produzir o seu magro sustento numa espaço de terra pequeno, seco e improdutivo. Hoje, as humildes famílias produtoras de batata-doce estão ainda pior do que anteriormente. Os produtores comerciais, cegos para tudo, excepto os lucros imediatos, não deixam nada virtualmente para os pequenos produtores. Ainda mais alarmantes, não há esperança de produzir batata-doce para combater a deficiência de vitamina A entre crianças jovens e mulheres de idade reprodutiva para o futuro.

5. re-escreva a setença para informar:

6. escreva uma grande lição aprendida com este exercício:

Exercício 3. Ficha de trabalho (continuação)

Par C

1) Baseando-se na apresentação do facilitador e no texto acima sobre Gestão do Ciclo de Projectos, resuma com as suas próprias palavras, a diferença entre monitoria de projecto e avaliação do projecto.

_____

_____

_____

_____

2) Resuma as suas acções para apoiar a integração de género e os princípios de parceria quando elaborar a sua proposta de projecto. Por que esses princípios são importantes para a sua proposta?

_____

_____

_____

_____

3) A frase abaixo é fictícia e foi criada para ilustrar um exemplo de como escrever para persuadir usando palavras emotivas. Em seguida,

(a) leia a frase,

(b) identifique e sublinhe as palavras emotivas:

" Os mais pobres produtores que produzem batata-doce de polpa alaranjada (BDPA) são geralmente tanto as vítimas como os causadores de uma gestão insustentável da terra; mais atenção deve ser dada para as causas principais dos seus problemas se a degradação irreversível do solo deve ser evitada"

(c) re-escreva a sentença para informar

(d) escreva uma grande lição aprendida com esse exercício

Exercício 3. Ficha de trabalho (continuação)

Par D:

1) Baseando-se na apresentação do facilitador e no texto acima sobre Gestão do Ciclo de Projectos, a fim de discutir com o teu colega as fases de um Ciclo de Gestão de Projecto. Depois, em conjunto identifica a fase mais desafiadora para implementar e responder à pergunta "porque esta fase é muito desafiadora? Como tu poderias torná-la mais fácil?

_____

_____

_____

_____

2) Resuma as tuas acções para apoiar a Integração de Género e aos Princípios de Parceria quando elaborares a tua proposta de projecto. Por que esses princípios são importantes para a tua proposta?

_____

_____

_____

_____

3) A frase de amostra abaixo é fictícia e foi criada para ilustrar um exemplo de como escrever **para persuadir** usando palavras emotivas. Em seguida,

(a) leia a frase,

(b) identifique e sublinhe as palavras emotivas:

"O Projecto para Alcançar os Agentes de Mudança (RAC) trabalha com organizações locais em cinco países que necessitam evitar o sofrimento e a fome e reduzir o número de mortes dentre crianças e mulheres em idade reprodutiva. Através de uma promoção activa para reforçar uma advocacia competente e uma capacidade técnica adequada para investimentos bem sucedidos em nutrição, a RAC recomenda firmemente a utilização da batata-doce de polpa alaranjada (BDPA) como uma cultura de segurança alimentar muito importante.

(c) re-escreva a sentença para informar

(d) escreva uma grande lição aprendida com esse exercício

SESSÃO 4 — Identificação do projecto: análise das partes interessadas e análise dos problemas, objectivos e estratégia, escolha o tema correcto

Instruções para Facilitadores

TEMPO DE DURAÇÃO

Sessão 4. Apresentação e Exercício: ***3 horas 30 minutos***

Feedback and APAP: ***15 minutos***

OBJECTIVOS

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

- Definir identificação de projecto.
- Discutir a importância da participação das partes interessadas na identificação do projecto.
- Avaliar a influência e importância das partes interessadas.
- Traçar a estratégia das partes interessadas.
- Explicar a importância de analisar os problemas e oportunidades com as partes interessadas.
- Praticar análise das partes interessadas e análise de problemas, objectivos e estratégia.
- Discutir os temas escolhidos que foram identificados pelos participantes durante a Tarefa Pré-Workshop.

Utilize o PowerPoint em anexo para apresentar os objectivos da presente sessão.

PROCEDIMENTOS

As estratégias de aprendizagem ou técnicas de facilitação: apresentação, chuva de ideias em plenária e trabalho em grupo.

APRESENTAÇÃO

(experiência) Distribua textos de apoio para esta sessão 4, antes de iniciar a sua apresentação. Partilhe com os participantes os dois temas que serão apresentados e também informe os mesmos sobre os exercícios práticos e sobre os exercícios (4a e 4b) que eles irão fazer durante esta sessão. Os textos (resumo das apresentações) abaixo serão muito esclarecedores para eles.

Use PowerPoint para apresentar os objetivos da presente sessão, a fim de apresentar os temas (***30 minutos***).

EXERCÍCIO 4ª

Análise das Partes Interessadas (total 60 minutos).

(experiência) Convide um voluntário para ler em voz alta o exercício 4a. Releia as instruções com os participantes passo a passo. Perguntar se são necessários quaisquer esclarecimentos (5 minutos)

Fase 1. Chuva de ideias em plenária (10 minutos)

(experiência) Convide participantes para lerem o estudo de caso

(experiência) Prepare em flip chart e convide um voluntário para ajudá-lo/la. Ele/ela irá escrever as contribuições da audiência no flip chart.

(experiência, processo) Lidere a técnica chuva de ideias; o grupo faz uma lista dos possíveis interessados a partir do estudo de caso.

Fase 2. Trabalho em grupo *(10 minutos)*

(experiência, processo) Convide os participantes a formar grupos de três ou quatro e escolha um relator. Espera-se que o grupo reflicta e debata sobre o conteúdo do caso de estudo para responder às perguntas apresentadas no roteiro do exercício abaixo. Utilize a Ficha de trabalho A - Exercício 4a para registar os resultados desta fase.

Fase 3. Esboce uma estratégia de participação para as partes interessadas *(10 minutos)*

(processo, generalização) Os grupos irão considerar em que fase do ciclo de projectos as diferentes partes interessadas serão envolvidas e qual a sua identidade. Os grupos respondem às questões previstas no item 6 do roteiro do exercício abaixo. Utilize a Ficha de trabalho B - do Exercício 4a. para registar os resultados desta fase.

Fase 4. Reporte e discussão *(20 minutos)*

(Processo, generalização) Convide cada grupo para apresentar os seus resultados para a audiência. Lembre os grupos para respeitarem o tempo dado.

(*Processo*) No final do exercício, discuta as respostas dos grupos" e dê feedback sobre o conteúdo das apresentações. Coloque questões aos participantes como "Como vocês se sentiram ao fazer este exercício?" e "o que aprenderam?"

ENCERRAMENTO

Encerramento *(5 minutos)*

1. *(aplicação)* Pergunte aos participantes, "quão útil foi este exercício para vocês?" e convide os voluntários para resumirem algumas lições aprendidas.
2. Receba feedback sobre esta sessão e faça o resumo dos resultados e convide os participantes a fazer o exercício 4b ***(5 minutos)***

EXERCÍCIO 4b

Análise de problemas, oportunidades, objectivos e estratégias para a preparação e desenho de projectos (*total de 2 horas*)

Fase 1. Trabalho em grupo *(55 minutos)*

(experiência, processo) Convide os participantes a formarem o mesmo grupo e escolherem um relator e concentrar-se no estudo de caso do Quénia para analisar problemas e oportunidades; desenvolver objectivos e propor uma estratégia para o projecto, desenvolvendo uma árvore do problema e uma árvore do objectivo.

(processo, generalização) Os grupos fazem uma chuva de ideias dos problemas relevantes para o projecto de estudo de caso Queniano. Os relatores distribuem cartões para os membros do grupo e orientam os mesmos conforme está explicado no roteiro do exercício 4b, abaixo. O relator utiliza o papel gigante para registar as contribuições dos participantes".

(processo, generalização) Os grupos trabalham nas quatro partes do exercício 4b. Espera-se que os relatores apresentem os resultados do presente exercício para a audiência durante a fase seguinte desse exercício.

Fase 2. Reporte e discussão (60 minutos)

(processo, generalização) Convide cada grupo para apresentar os seus resultados para a audiência. Lembre os grupos para respeitarem o tempo dado.

(*processo*) No final do exercício, discuta as respostas dos grupos e dê feedback sobre o conteúdo das apresentações. Coloque questões aos participantes como "Como vocês se sentiram fazendo este exercício?" e "o que vocês aprenderam?"

ENCERRAMENTO

Encerramento *(5 minutos)*

1. *(aplicação)* Pergunte aos participantes, "quão útil foi este exercício para eles?" e convida os voluntários para resumirem algumas lições aprendidas.

2. Acolha o feedback desta sessão e faça o resumo dos resultados. E convide os participantes a apresentarem por escrito os comentários e comprometam-se em fazer o exercício APAP (5 minutos).

FEEDBACK E APAP

Feedback sobre as actividades do dia e APAP: *15 minutes*

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

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

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

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

Faça a transição para as próximas sessões do programa.

Sessão 4 Apresentação em PowerPoint

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

Volume 1 - Sessão Quatro

Parte 1. Identificação do Projecto, análise das partes interessadas, análise dos problemas, objectivos e estratégia.

Parte 2. Escolha de um tema certo

1.4.1 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Objectivos
Volume 1- Sessão Quatro

Parte 1. Identificação do Projecto

Ao final, os participantes serão capazes de:

- Definir e identificar um projecto
- Discutir a importância da participação das partes interessadas
- Avaliar a influência e importância das partes interessadas
- Praticar um método para análise das partes interessadas e analisar os problemas, objectivos e estratégia

1.4.2 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Objectivos – Sessão Quatro (cont.)

Parte 2. Escolha de um tema certo

Ao final, os participantes serão capazes de:

- Discutir os temas escolhidos (temas identificados durante o trabalho antes do workshop)
- Escolher o tema certo

1.4.3 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Parte 1. Identificação do Projecto

- É o primeiro passo no ciclo de gestão de um projecto
- Visa identificar as ideias do projecto
- Precisa de entender as necessidades do cliente para identificar as ideias relevantes do projecto
  - No contexto, precisa de uma análise detalhada das partes interessadas

1.4.4 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Análise das partes interessadas

- Depois de uma ideia de projecto ter surgido, deve ser levada a cabo uma análise das partes interessadas
- As partes interessadas são as pessoas, grupos, organizações que directamente ou indirectamente, ficam a ganhar ou a perder a partir de uma dada diretriz ou política ou actividade de desenvolvimento

1.4.5 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Diferença entre as partes interessadas

- **As partes interessadas primárias**, quem são directamente afectadas e se tornariam os principais beneficiários do projecto
- **As partes interessadas secundárias**, quem são indirectamente afectadas
- **As partes interessadas chave**, quem são os agentes de mudança. Esses são muitas vezes também as partes interessadas "primárias"

1.4.6 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Análise das partes interessadas: processo de quatro passos

- *Passo 1: Identificar as partes interessadas* (potenciais beneficiários que são afectados, população vulnerável, diferenças vinculadas a género, oponentes ou aliados, etc.)
- *Passo 2: Avaliar os interesses das partes interessadas e os potencias impactos do projecto nos seus interesses* (expectativas das partes interessadas, possíveis benefícios, mobilização de recursos, conflitos de interesse em relação aos gols ou metas do projecto)

1.4.7 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Análise das partes interessadas Processo de quatro passos (cont.)

- *Passo 3: Avaliar a influência e importância das partes interessadas* (poder e status, organização, controle de recursos, tomada de decisão, etc.)
- *Passo 4: Traçar a estratégia de participação das partes interessadas* (interesses, importância, influência)

1.4.8 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Tipos de comunicação com as partes interessadas

As partes envolvidas no desenho do projecto

Que papéis cada uma das partes interessadas irá desempenhar nos diferentes passos do ciclo do projecto?

1. **Quem deve ser envolvido na identificação do projecto?**
2. **Quem deve ser envolvido na planificação detalhada do projecto?**
3. **Quem deve ser envolvido na implementação e monitoria do projecto?**
4. **Quem deve ser envolvido na avaliação do projecto?**

1.4.9 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Tipos de comunicação com as partes interessadas (cont.)

Provisão de informação – manter pessoas informadas

Consultar – fluxo de emitir e receber informação para tomada de decisão

Colaboração – parcerias

Empoderamento – desenvolver capacidade com o objectivo de preparar o indivíduo para tomar decisões

1.4.10 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Relação entre a natureza do problema e as partes interessadas

1. Nível macro: por exemplo:

problema: Ambiente político

partes interessadas:

Governo central

2. Nível intermédio ou meso: por exemplo:

problema:

Infra-estruturas (transporte, mercados)

partes interessadas:

Provedores de serviços

1.4.11 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Relação entre a natureza do problema e as partes interessadas

3. Nível micro: por exemplo:

problema: Trabalho produtivo, dos agregados familiares e da comunidade

partes interessadas:

Pessoas (mulheres, homens , crianças)

1.4.12 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Análise do problema do projecto

- A **análise do problema** identifica os problemas de uma situação existente e analisa as relações de causa e efeito entre elas

Ela envolve dois passos:

- identificação dos principais problemas que os beneficiários enfrentam
- desenvolvimento de uma árvore do problema para estabelecer a causa e o efeito.

1.4.13 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Informação sobre a situação existente

Ela provém de uma gama de fontes, sujeitos à qualidade e quantidade da informação disponível:

As fontes são:

Entrevistas
Inquéritos
Relatórios
Estatísticas e pesquisa participativa
Análise FOFA
(Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças)

1.4.14 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Informação sobre a situação existente (cont.)

Técnica: **Árvore do Problema**

Ela resume os problemas de forma hierárquica

1. Cada problema é resumido
2. Os problemas são expressos como num estado negativo
3. Eles são organizados em justaposição um com o outro

1.4.15 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Técnica: Árvore do problema

- Se o problema for uma causa, ele é colocado num nível inferior (causa principal);
- Se ele for um efeito, ele passa para um nível superior;
- Se não for nem uma causa nem um efeito, ele mantém-se no mesmo nível.

Nota: Vamos referir ao material de apoio desta sessão, Figura 1. "Uma árvore do problema" e leia a nota de "lembrete"

1.4.16 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Análise das oportunidades

- O desejo de resolver um problema não é exclusivamente a força motora por detrás da mudança
- As oportunidades potenciais e as que surgem são igualmente importantes
- **Métodos: FOFA, mapas mentais e chuva de ideias**

1.4.17 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Análise dos objectivos

- Uma análise do problema afirma os aspectos negativos de uma situação existente.
- A análise dos objectivos apresenta o lado positivo de uma situação futura.
- Em outras palavras, ***os problemas são transformados e reformulados como objectivos***

Nota:
Vamos referir ao material de apoio desta sessão - Figura 2

1.4.18 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Análise da estratégia do projecto

A fase final na identificação do projecto: escolha de uma estratégia para alcançar os resultados desejados

1) A estratégia compreende grupos de objectivos a serem incluídos no projecto
2) Esta análise olha para a lógica geral e a viabilidade das diferentes intervenções
3) Algumas vezes isso resultará no desenvolvimento de diversos projectos a serem abordados num programa comum ao nível do propósito

1.4.19 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Análise da estratégia do projecto (cont.)

4) É durante essa análise que os objectivos apropriados, isto é, os propósitos viavéis do projecto, são planeados

Nota:
Vamos referir ao material de apoio desta sessão: Figura 4.

1.4.20 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Envolvimento das partes interessadas: para validar os objectivos do projecto

- Para garantir a identificação do problema e a escolha do projecto responda às necessidades de todas as partes interessadas chave
- É útil discutir os resultados do processo com eles

1.4.21 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Envolvimento das partes interessadas: validação dos objectivos (cont.)

- A revisão das constatações: diversos temas vão surgir
- Para chegar a melhor opção, e necessário compreender cuidadosamente:

Quais são as causas do problema ?
Quais são os efeitos do problema ?
Que oportunidades existem para ultrapassar o problema?
Quais são as assunções associadas com a abordagem do problema?

1.4.22 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Tarefa do Pré-Workshop

Parte 2.
Escolha o Tema Certo

1.4.23 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

A escolha de um bom tema constitui o primeiro passo na concepção de um projecto

1.4.24 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Temas que atraem o apoio dos doadores serão aqueles que sejam:

- suficientemente importante para valerem a pena ser feitos.
- alinhados com as prioridades organizacionais – base para aprovação.
- vistos como sendo úteis para os beneficiários alvo.
- "gerenciáveis" isto é, que têm uma hipótese razoável de alcançar os resultados esperados dentro de um dado prazo & recursos disponíveis.

1.4.25 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Perguntas dos doadores no primeiro olhar sobre um projecto

- O que é novo em relação a este projecto?
- Como resultado deste projecto, quem estará numa melhor situação e de que forma?

1.4.26 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Escolha um tema de projecto que seja sensível em matéria de género & prioritário para os beneficários

Precisa de demonstrar ao doador que o seu projecto promove a igualdade de género, encoraja homens e mulheres a participarem

Que os beneficiários do seu projecto querem os produtos que você está a procura de alcançar

Demonstrar respostas tangíveis a partir dos clientes alvo no apoio dos temas escolhidos

1.4.27 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Escolha um tema gerenciável

Questões para debater no seu grupo de concepção do projecto:

- Duração do projecto
- Dimensão do projecto
- Locais de implementação do projecto
- Considerações práticas

1.4.28 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Escolha um tema atractivo para os parceiros

Lembre-se de que os doadores gostam de projectos de parceria!

Se for apropriado, inclua parceiros dos países doadores

Trate o seu parceiro com respeito

Envolva o parceiro em todos os aspectos do desenho do projecto

1.4.29 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

...

Escolha um tema atractivo para os parceiros (cont.)

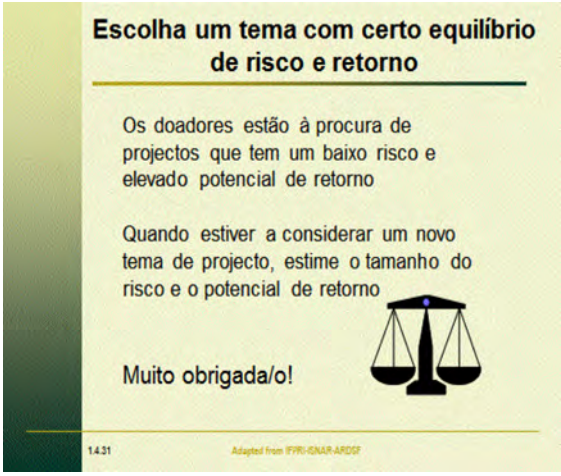
Lembre-se de que os doadores gostam de projectos de parceria!

Esteja preparado para rejeição por parte dos parceiros

Prove ao doador que você e os seus parceiros possuem uma vantagem comparativa em relação aos outros

Prove que reuniram uma equipa ideal de desenho e implementação do projecto

1.4.30 Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF


Escolha um tema com certo equilíbrio de risco e retorno
Os doadores estão à procura de projectos que tem um baixo risco e elevado potencial de retorno
Quando estiver a considerar um novo tema de projecto, estime o tamanho do risco e o potencial de retorno
Muito obrigada/o!
1.4.31
Adapted from IFPRI-ISNAR-ARDSF

Identificação do projecto: Análise[14] das partes interessadas

(Resumo da apresentação)

A primeira fase no ciclo do projecto é a identificação dos projectos. Donde vem as ideias sobre projectos? Como elas reflectem as necessidades de uma comunidade/grupo alvo?

Em concertação com as partes interessadas, a organização está encarregada de formular projectos que têm a melhor probabilidade de contribuir para objectivos de desenvolvimento, enquanto sendo realista sobre o que é possível fazer num dado período de tempo e com os recursos disponíveis.

Esta é uma tarefa complexa que exige a consideração de muitos aspectos, incluindo o seguinte:

- A relação do projecto com os objectivos de desenvolvimento nacional;
- A relação do projecto com um programa maior (projectos relacionados com dentro ou fora da organização);
- Compreensão das políticas e prioridades dos doadores para mobilização de recursos e parcerias;
- Compreensão dos beneficiários ou partes interessadas directas e indirectas;
- Determinação da capacidade institucional para o planeamento e execução do projecto;
- Determinação de como os resultados do projecto pode ser sustentados: socioeconomicamente, institucionalmente e aspectos ambientais.

Em qualquer caso, decidir sobre o que fazer constitui o passo mais importante no ciclo do projecto, e exige uma análise das partes interessadas, problemas, objectivos e estratégias, de modo a identificar claramente o projecto. Um projecto devidamente planeado aborda as necessidades importantes dos beneficiários, cujas opiniões podem divergir e precisam de ser trazidas para a discussão. Uma pergunta chave para aqueles que estão a tentar identificar projectos é, como *pode um projecto ser identificado de uma forma participativa?*

Análise das partes interessadas

Depois de uma ideia de projecto ter sido levantada, um passo anterior no desenvolvimento do projecto é a análise das partes interessadas. As partes interessadas são indivíduos, grupos ou organizações que, directa ou indirectamente, têm algo a ganhar ou perder com uma dada actividade ou política de desenvolvimento. É feita uma distinção entre:

- **As partes interessadas primárias (principais), que** são directamente afectadas e que incluem os principais beneficiários do projecto;
- **As partes interessadas secundárias,** que são indirectamente afectadas;
- **As partes interessadas chaves,** que são os agentes de mudança, que muitas vezes são também as partes interessadas "primárias".

[14] *Extraído de Diana McLean, FAO/ISNAR Learning Module on FAO Project Cycle Overview: Developing a Common Discipline, Rome, 1999/2000 and from Blackman R. 2003. Project Cycle Management. Tearfund, UK*

Nós realizamos uma análise das partes interessadas para:

- identificar os interesses, importância e influência das partes interessadas" em relação a intervenção;
- identificar instituições locais e processos sobre os quais edificar; e
- fornecer um fundamento e uma estratégia para a participação.

Os princípios de análise das partes interessadas incluem:

- é melhor feita com a plena colaboração com grupos das partes interessadas chave;
- não é um estudo documental - usa métodos participativos tais como workshops e consultas locais com as partes interessadas;
- o mesmo depende também de onde encontrar dados secundários disponíveis e confiáveis para reduzir o tempo e custos.

A análise das partes interessadas constitui um processo de quatro fases

Embora muitas vezes pensemos na análise das partes interessadas como pertinentes à programação baseada na comunidade, é relevante para todos os projectos, por exemplo, o desenvolvimento de políticas num país ou reforço da capacidade institucional. Enquanto os resultados da análise das partes interessadas variar com diferentes tipos de intervenções do projecto – assim como serão algumas das fontes de informação – o processo geral é o mesmo.

Passo 1: Identificar as partes interessadas

Compilar a lista e avaliar:

- Quais são os potenciais beneficiários?
- Quem pode ser afectado negativamente?
- Os grupos vulneráveis foram identificados?
- Há diferenças relacionadas com as relações de género dentro e entre os grupos?
- Os grupos que apoiam e os adversários foram identificados?
- Quais são as relações entre as partes interessadas?

Isto é muitas vezes feito através de uma chuva de ideias com um grupo das partes interessadas chave.

Organize os mesmos como partes interessadas primárias, secundárias e chave:

- Primárias = directamente afectadas, incluindo os principais beneficiários;
- Secundárias = afectados indirectamente;
- Chave = actividade envolvida nas decisões e gestão do projecto, etc.

Passo 2: Avaliar os interesses das partes interessadas e o potencial impacto do projecto sobre os seus interesses

- Quais são as expectativas das partes interessadas em relação ao projecto?
- Que benefícios são prováveis de existir para as partes interessadas?
- Que recursos poderiam as partes interessadas ser capaz de mobilizar e disponibilizar?
- Quais interesses das partes interessadas estão em conflito com os propósitos do projecto?

Alguns dos interesses das partes interessadas são menos evidentes do que outros, e pode ser difícil de definir, sobretudo se estiverem "escondido", forem múltiplos ou estiverem

em contradição com os propósitos e objectivos afirmados da organização ou do indivíduo.

Ao nível institucional ou de política, muitas destas perguntas podem ser respondidas através de uma revisão da informação secundária existente. Para a programação ao nível comunitário envolvendo grupos menos formais ou populações locais, avaliação de seus interesses provavelmente exigirá algumas formas de consulta, quer directamente com estas partes interessadas ou com pessoas "no terreno" que estão familiarizadas com estes grupos.

Com estes antecedentes, uma consideração pode ser dada sobre como o projecto pode afectar tais interesses - positiva ou negativamente.

Passo 3: Avaliar a influência e importância das partes interessadas

Para cada grupo de partes interessadas, avaliar o seu:

- poder e status (políticos, sociais e económicos);
- grau de organização;
- controle de recursos estratégicos;
- processos de tomada de decisão, tanto formais como informais (por exemplo, governo e tradicional);
- relações de poder com as outras partes interessadas;
- importância para o sucesso do projecto.

Dois conceitos são muito importantes aqui. A **Influência** refere-se ao poder que as partes interessadas tem em relação a um projecto. Ela pode ser exercida através do controlo do processo de tomada de decisão directamente e facilitando ou dificultando a implementação do projecto. Este controlo pode vir do poder ou do status de uma das partes interessadas, ou através das ligações informais com os líderes.

O outro se refere à **importância,** o grau em que a realização dos objectivos dos projectos depende do envolvimento activo de um dado grupo de partes interessadas. As partes interessadas que são importantes para o projecto são geralmente aquelas cujas necessidades o projecto visa a atender, bem como aqueles cujos interesses são convergentes com os objectivos do projecto. Algumas partes interessadas podem ser muito importante para um projecto (por exemplo, as mulheres rurais num projecto de saúde reprodutiva) mas pode ter uma influência muito limitada em relação ao projecto. Estas partes interessadas podem exigir esforços especiais para as tornarem capazes de serem participantes activos para assegurar que suas necessidades sejam de facto satisfeitas.

Passo 4: Traçar uma estratégia de participação das partes interessadas

Planear a participação das partes interessadas em função dos:

- interesses, importância e influência de cada grupo de partes interessadas;
- esforços especiais necessários para envolver as partes interessadas importantes que não têm influência;
- formas adequadas de participação durante todo o ciclo do projecto.

Com base nos três anteriores passos no processo de análise das partes interessadas, alguma planificação preliminar pode ser feita sobre como os diferentes grupos de partes interessadas podem melhor ser envolvidos nas fases subsequentes do projecto. Como

uma regra básica, as abordagens apropriadas para o envolvimento das partes interessadas em diferentes níveis de influência e importância pode ser a seguinte:

- todas as partes interessadas de influência e importância elevada deve ser directamente envolvidas em todo processo para garantir o seu apoio ao projecto;
- as partes interessadas de alta influência e baixa importância não são o alvo do projecto, mas podem opor-se à intervenção; portanto, será necessário, mantê-los informados conforme apropriado e as suas opiniões reconhecidas para evitar perturbações ou conflitos;
- as partes interessadas de baixa influência e importância elevada exigem esforços especiais para assegurar que as suas necessidades sejam satisfeitas e sua participação seja significativa; e
- as partes interessadas de baixa influência e importância são susceptíveis de estar directamente envolvidas no projecto e não exigem estratégias especiais de participação (para além de qualquer estratégia de partilha de informação destinadas ao "público em geral").

Consulte a tabela 1.1 para uma ilustração gráfica dessas questões. É **extremamente importante identificar estratégias para incluir as partes interessadas importantes que não têm influência, aqueles que, por motivos culturais ou de recursos, não podem facilmente "encontrar um lugar na mesa".**

Tabela 1.1 : Tipos de participação segundo a influência e importância

		INFLUÊNCIA	
		ALTA	BAIXA
IMPORTÂNCIA	ALTA	Estreitamente envolvidas em todo projecto	Esforços especiais para atender às necessidades e garantir a participação
	BAIXA	Não no alvo do projecto mas pode impedi-lo; ser mantidos informados e pontos de vista reconhecidos	Não estreitamente envolvidos; estratégias para partilha de informação destinadas ao "público em geral"

Tipos de comunicação com as partes interessadas no ciclo do projecto

Numa avaliação rápida da importância e influência das partes interessadas, as pessoas envolvidas no desenho do projecto têm de considerar os papéis de cada uma das partes interessadas nas diferentes fases do ciclo do projecto.

- Quem deve ser envolvido na identificação do projecto?
- Quem deve ser envolvido na planificação detalhada do projecto?
- Quem deve ser envolvido na implementação e monitoria do projecto?
- Quem deve ser envolvido na avaliação do projecto?

Pode-se pensar em vários níveis de participação, uma vez que todas as partes interessadas não podem e não devem estar profundamente envolvidas todo o tempo (consultar o quadro 1.1). Podemos pensar em quatro tipos de comunicação nas nossas relações com as partes interessadas. Estas são:

- **dar informação** - um fluxo de informação geral para manter as pessoas informadas sobre os desenvolvimentos;
- **consulta** – Um fluxo em dois sentidos de informação mais específica, onde os pontos de vista são tomados em consideração no processo de tomada de decisão;
- **colaboração –** uma comunicação em dois sentidos onde as partes interessadas assumem um maior controlo sobre o processo de decisão numa parceria com a agência doadora/principal;
- **empoderamento –**uma comunicação em dois sentidos onde o controlo principal das decisões é confiado às partes interessadas, muitas vezes após os esforços de desenvolvimento de capacidades tiverem lugar para tornar possível e em conformidade com os requisitos financeiros e de relatórios para os doadores.

Ademais, as partes interessadas variam em função da natureza do problema em questão (quadro1.2). Você determina o seu "universo" das partes interessadas também, considerando o tipo de problema que está a tentar resolver e o nível de intervenção que propõe. Por exemplo, se você estivesse a se concentrar numa questão política, como construir a capacidade dos negociadores no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC) para participarem de uma forma mais significativa nos acordos de comércio mundial, se provavelmente os seus parceiros se encontrassem no governo central, universidades, etc.? O grau em que você cria relações de consulta com outros será largamente influenciado pelos seus objectivos, recursos e tempo.

Tabela 1.2: Relação entre a natureza do problema e as partes interessadas

Nível	Natureza do problema	Partes interessadas
Macro	▪ Ambiente Político ▪ Disposições legais ▪ Estado da economia nacional ▪ Relações internacionais ▪ Comércio	▪ Governo central ▪ Organizações nacionais de Pesquisa ▪ ONG internacionais ▪ ONG nacionais
Intermediária ou Meso	▪ Instituições ▪ Infra-estrutura (transportes, comunicações, mercados) ▪ Serviços (crédito, extensão, formação, educação, saúde)	▪ Governo regional ▪ Os fornecedores/prestadores de serviços ▪ Sector privado (fabricantes, comerciantes grossistas, distribuidores, retalhistas ▪ ONGs
Micro	▪ Trabalho produtivo, doméstico e comunitário ▪ Activos de subsistência activos, estratégias e resultados dos meios de subsistência ▪ Contexto de vulnerabilidade em relação aos meios de vida (choques, tendências, impactos sazonais) ▪ Sistemas de subsistência e a sua interacção com as políticas e instituições ▪ Acesso e controle sobre recursos e benefícios ▪ Tomada de decisão	▪ Individuos (mulheres, homens, crianças) ▪ Famílias ▪ Grupos de interesse (por exemplo modos de vida semelhantes e sistemas agrários, grupos socioculturais e socioeconómicos, grupos vulneráveis como pessoas infectadas pelo HIV/SIDA, insegurança alimentar e/ou nutricionalmente vulneráveis) ▪ Instituições formais e informais Comunidades ▪ Organizações baseadas na comunidade ▪ ONGs

A forma em que o processo de identificação do projecto é realizado dependerá das constatações da avaliação preliminar da situação e a identificação das partes interessadas relevantes. Por exemplo, se os constrangimentos existem principalmente no nível macro,

o problema pode ser melhor resolvido através das partes interessadas operando a nível nacional.

As partes interessadas também trabalham verticalmente, como horizontalmente. Assim, as partes interessadas de nível intermediário podem ajudar a fazer face aos constrangimentos a nível comunitário, bem como fornecer ligações entre o nível do terreno e o ambiente político.

Procedimentos para analisar os problemas e as potencialidades, ao nível macro e intermediário, muitas vezes, é feito num ambiente de workshop, onde as partes interessadas chave analisam os problemas, definem os objectivos e determinam a estratégia certa para enfrentar os problemas. A informação pode vir da análise primária ou secundária da infra-estrutura, serviços e capacidade institucional.

Os problemas envolvendo os constrangimentos dos níveis micro e intermediário, onde as famílias e comunidades estão no centro da análise e exigem diferentes avaliações e meio que envolva as partes interessadas, como, por exemplo, a **análise situacional, análise de subsistência, análise socioeconómica e de género, análise da capacidade institucional e avaliação participativa rural.** Mais informação sobre essas abordagens e ferramentas está disponível a partir do Programa da FAO de Análise Socioeconómica e de Género (SEAGA), a Caixa de Ferramentas de Formulação de Projectos do Departamento de Cooperação Técnica e o sítio na internet de Participação da FAO.

Lista para identificação do projecto

- Todas as partes interessadas foram envolvidas no processo de identificação das opções do projecto?
- Quaisquer das partes interessadas serão prejudicadas pela proposta de projecto? Como é que isso pode ser minimizado?
- Existem quaisquer potenciais conflitos entre as partes interessadas que foram identificados? Como eles podem ser resolvidos?
- As avaliações ou a análise socioeconómica, de género e dos meios de subsistência captaram quaisquer diferenças que existam entre os membros da comunidade?
- Foram identificadas oportunidades para abordar estratégicas de género?
- Foram identificadas as formas que as partes interessadas podem contribuir para o projecto?

Referências:

ISNAR. 1999. *The research project management cycle: planning, monitoring and evaluation*. International Service for National Agricultural Research. The Hague. (Training module prepared for IARC/NARS Training Group)

ITAD. 2000. *Training in project cycle management for FAO. S*ponsored by the Investment Centre.

PBE. *The design of technical cooperation*. Training notes units 1-5. PBE/FAO.

SEAGA. March 2000. *SEAGA and project cycle management*. Technical guide integrating socioeconomic and gender analysis into project cycle management. Draft prepared by Clare Bishop-Sambrook, FAO.

World Bank. April 1998. *Participation and social assessment: tools and techniques*. Compiled by Jennifer Rietbergen-McCracken and Deepa Narayan.

Análise de problemas, oportunidades, objectivos e estratégia[15]

(Resumo da apresentação)

Depois da análise das partes interessadas, um processo de quatro fases é frequentemente realizado para identificar e começar a definir um projecto: análise do problema, a análise de oportunidades, análise de objectivos e análise da estratégia.

Análise do problema do projecto

A Análise do problema identifica os problemas de uma situação existente e analisa as relaçoes de causa-efeito entre elas. Ela envolve dois passos:

- Identificação dos principais problemas enfrentados pelos beneficiários;
- Desenvolvimento de uma árvore do problema para estabelecer a causa e o efeito.

A informaçâo sobre a situação existente provém de uma variedade de fontes, incluindo entrevistas, inquéritos, relatórios, análises, estatísticas e pesquisa participativa. Sujeito à qualidade e quantidade da informação existente e a situação específica do projecto ou programa, pode ser muito útil estruturar, agregar e validar a informação. Isso pode ajudar a garantir que as análises subsequentes se constroem com base nos pressupostos correctos e permite uma planificaçâo oportuna para recolher a informaçâo em falta. Um método possivel de fazer isso é a revisão da informaçâo disponível e transferir as constataçôes chave numa matriz diferenciando entre 1) as principais conclusões confirmadas, 2) lacunas em matéria de informação e questões em aberto, 3) pressupostos que não puderam ser verificados, e 4) quaisquer diferenciações constatadas entre diferentes grupos de partes interessadas.

Com base na informaçâo disponível, as partes interessadas identificam os principais problemas através de técnicas tais como **chuva de ideias ou análise FOFA.**

A **Chuva de ideias** pode ser um meio eficaz de trazer diversos pontos de vista em o aberto. Existem técnicas reconhecidas para a uma efectiva chuva de ideias, que são valiosas tanto na análise e no desenvolvimento do quadro lógico, ou logframe, que se segue. Quando estiver a fazer uma chuva de ideias, não há ideias certas ou erradas. Inicialmente, todos os participantes são convidados a expressar as suas ideias. Depois do fluxo inicial de idéias abrandar, algumas tentativas sâo feitas pelo grupo para categorizar as idéias ou a sintetizá-las. A chuva de ideias, às vezes traz os aspectos menos evidentes dos problemas e também soluções inovadoras. Ela incentiva a plena participação.

A **Análise FOFA** (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é um processo de chuva de ideias mais estruturado. Ela pode, por exemplo, fornecer os meios para estruturar e analisar informações em termos de pontos fortes e fracos encontrados dentro do grupo de beneficiários, bem como as oportunidades e ameaças que existam fora do controle directo dos beneficiários.

A bem-conhecida técnica para analisar os problemas é desenvolver uma **árvore** do **problema árvore,** que organiza os problemas hierarquicamente. Em primeiro lugar,

[15] *Extraído de Diana McLean, FAO/ISNAR* Learning Module on FAO Project Cycle Overview: Developing a Common Discipline, Rome, 1999/2000

cada problema é resumido. Os problemas são expressos como um estado negativo. Elas são organizadas em justaposição uns com os outros:

- se o problema for uma causa, ele é colocado no nível inferior (causa principal);
- se for um efeito, ele vai para o nível superior;
- se não for nem uma causa nem um efeito, ele se mantém no mesmo nível.

À medida que a árvore se desenvolve, os problemas restantes estão ligados a árvore do mesmo modo. Depois da árvore do problema estiver completo, um **problema** de foco é escolhido que corresponde a finalidade do projecto ou aos objectivos imediatos do projecto. O problema de foco deve ser acordado entre os diferentes grupos de interesse, como sendo o problema central a ser abordado pelo projecto ou intervenção. Uma revisão da análise do problema pode levar a um diferente ponto de foco que emergem mais tarde, mas isso não afecta a validade da análise.

Por exemplo, se o problema for "baixo preço recebido pela população de pescadores artesanais", *uma* causa pode ser o "acesso limitado aos mercados", enquanto um efeito pode ser "os rendimentos da pesca artesanal da população está a diminuir". Isso é representado numa árvore do problema, Figura 1.2.

Lembre-se:

Os problemas são apresentados numa afirmação ou declaração negativa descrevendo a situação existente e **não como a "falta de um determinado recurso ou solução"** para resolver o problema. Evitar formulações como "falta de crédito", "falta de sementes" ou "falta de tractor", à medida que pode levar a declarações prematuras que bloqueam o ponto de vista dos outros, talvez as estratégias mais adequadas de intervenção. Um empréstimo, por exemplo, pode não ajudar, se não há mercado para vender os bens ou se os beneficiários são cronicamente dependente da ajuda alimentar e sâo susceptiveis de consumir alguma producâo adicional em vez de pagar o empréstimo.

Usando um outro exemplo, uma causa da cegueira noturna não é "a ausência de suplementos de vitamina A", mas o "baixo consumo de vitamina A". Formulado de forma correcta na árvore do problema, as estratégias de intervenção a serem identificadas para abordar a cegueira noturna poderia incluir uma estratégia de curto prazo de "suplementação com vitamina A" e/ou uma estratégia de longo prazo de "aumentar a produção e o consumo de legumes ricos em vitamina A ou batata-doce de polpa alaranjada (BDPA) ".

Sujeito à situação de projectos/programas específicos, poderá ser útil preparar diferentes árvores de problema para diferentes grupos de beneficiários ou formular os problemas de uma forma em que as diferenças dos beneficiários são tidas em conta (ex. género, grupos de interesse, riqueza, idade, estratégias de subsistência etc.).

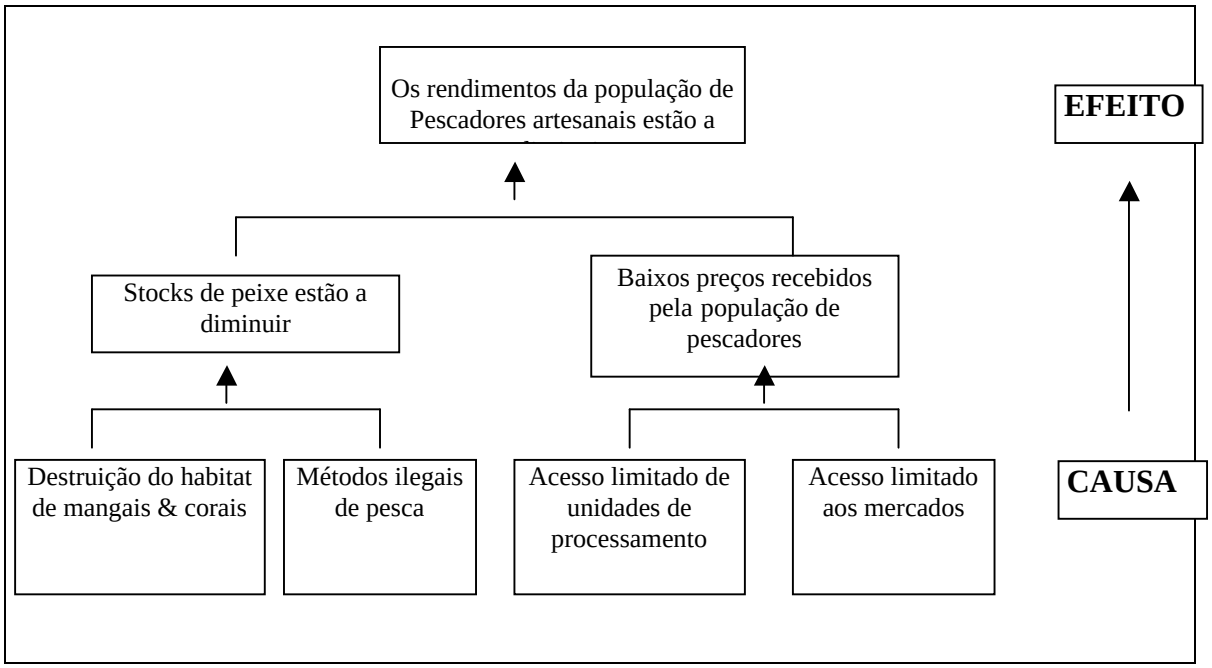


Figura 1: Uma árvore do problema[16]

Análise de oportunidades

Os planificadores do desenvolvimento precisam de olhar para as potenciais incursões positivas a fim de resolver o problema de forma mais eficaz e eficiente. O desejo de resolver um problema não é exclusivamente a força motriz da mudança; as potencialidades e as oportunidades que surgem são igualmente importantes. Por exemplo, você pode ser capaz de identificar uma iniciativa política pública ou algumas organizações locais capazes que poderiam ser apoiadas no momento oportuno para fazer uma grande diferença. Talvez, haja uma organização do sector privado que poderia ser trazida para a discussão de algumas oportunidades de comercialização.

As abordagens de modos de vida sustentáveis se baseiam explicitamente na percepção dos bens activos, pontos fortes e oportunidades das pessoas, através do apoio e fortalecimento das actuais estratégias de sobrevivência e mecanismos que os pobres possam suportar. Mesmo as famílias mais pobres têm potencial.

Antes de avançar para a definição de objectivos, olhe para o contexto do problema e tente identificar boas oportunidades de apoio. Os métodos que podem ser utilizados para diferenciar e analisar os problemas e oportunidades incluem FOFA (SWOT), mapeamento da mente e chuva de ideias. Estes podem, depois, ser tidos em conta no passo seguinte, que é de definir os objectivos do projecto. Uma orientação adicional sobre tais técnicas pode ser encontrada no sítio da internet da SEAGA e da FAO sobre participação local.

[16] Exemplo do curso de formação da ITAD FAO sobre a abordagem do quadro lógico.

Análise dos objectivos

Uma análise do problema afirma os aspectos negativos de uma situação existente. A análise dos objectivos apresenta o lado positivo de uma situação futura. Por outras palavras, os problemas são transformados e reformulados em objectivos (Figura 2).

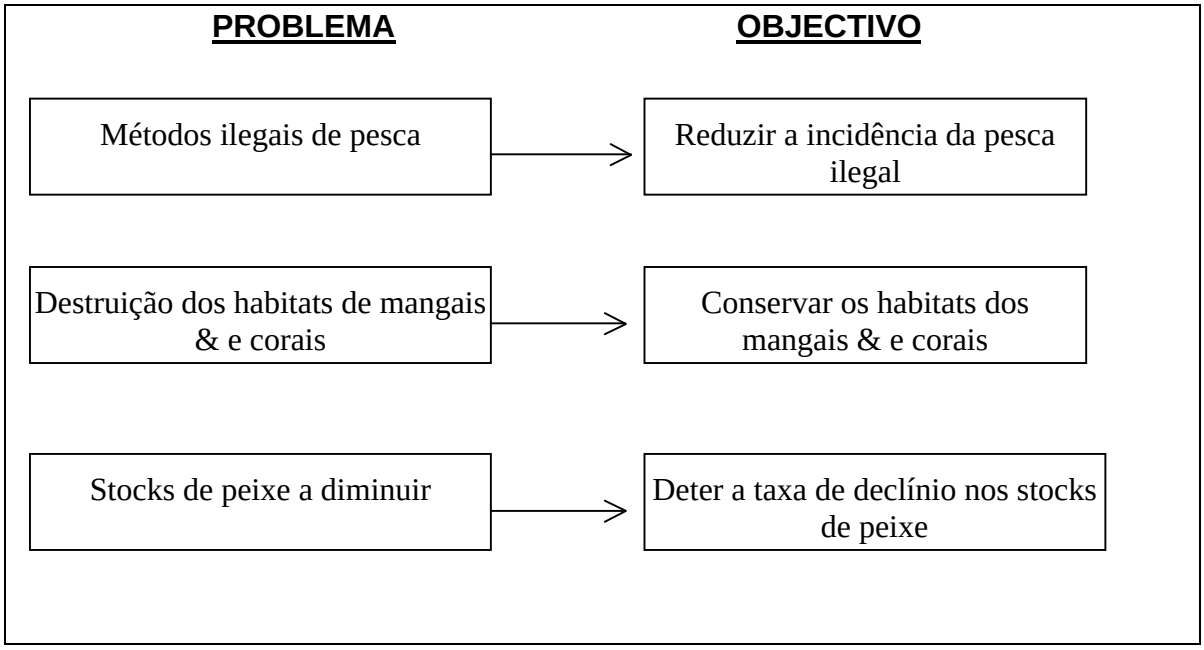


Figura 2: Transformação dos problemas em objectivos

As relações causa-e-efeito tornam-se em relações de meios para os fins (Figura 3).

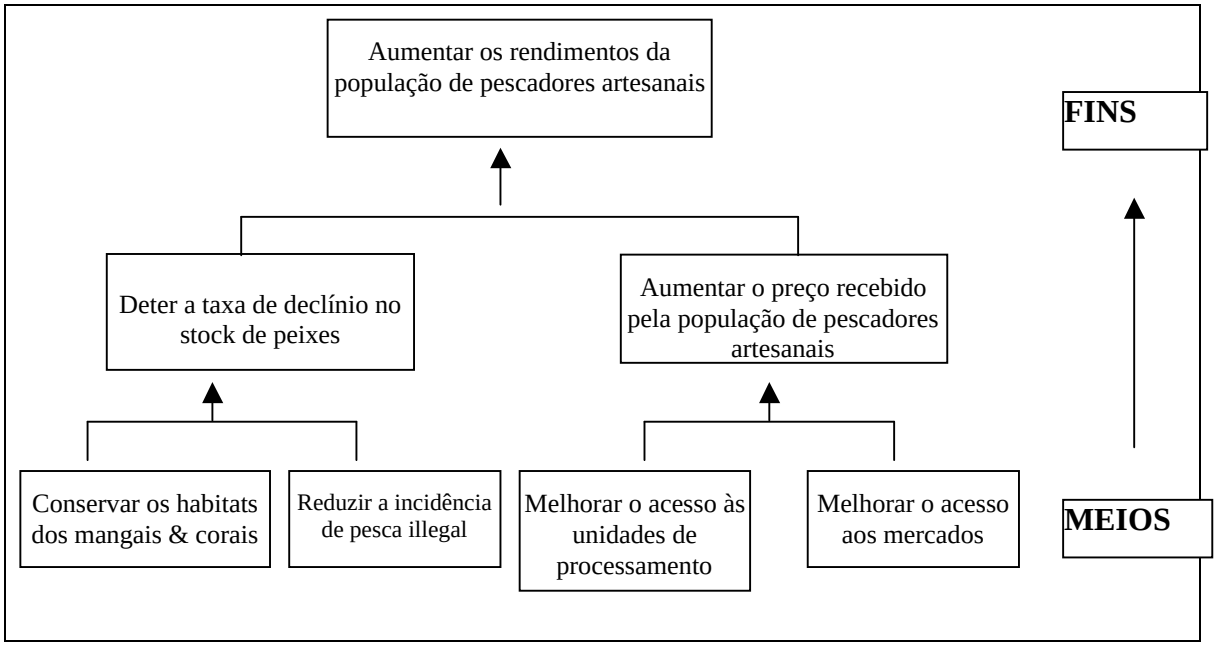


Figura 3: Uma árvore do objectivo[17]

[17] Exemplo do Curso de Formação da ITAD FAO sobre a abordagem de quadro lógico.

Nesta fase, pode haver alguma necessidade de repensar a colocação dos objectivos e especialmente o conjunto de objectivos semelhantes em áreas mais prontamente definidas da responsabilidade dos gestores.

Análise da estratégia do projecto

A fase final da identificação do projecto envolve a escolha de uma estratégia para alcançar os resultados desejados. A estratégia compreende os conjuntos de objectivos a serem incluídos no projecto. Esta análise olha para a lógica geral e a viabilidade das diferentes intervenções. Mudanças podem ocorrer nesta fase, particularmente na configuração do projecto dentro de um programa. Algumas vezes, isso resultará no desenvolvimento de diversos projectos para enfocar meta comum ao nível do programa. É durante esta análise que os objectivos apropriados, isto é, os objectivos viáveis do projecto são planeados (Figura 4).

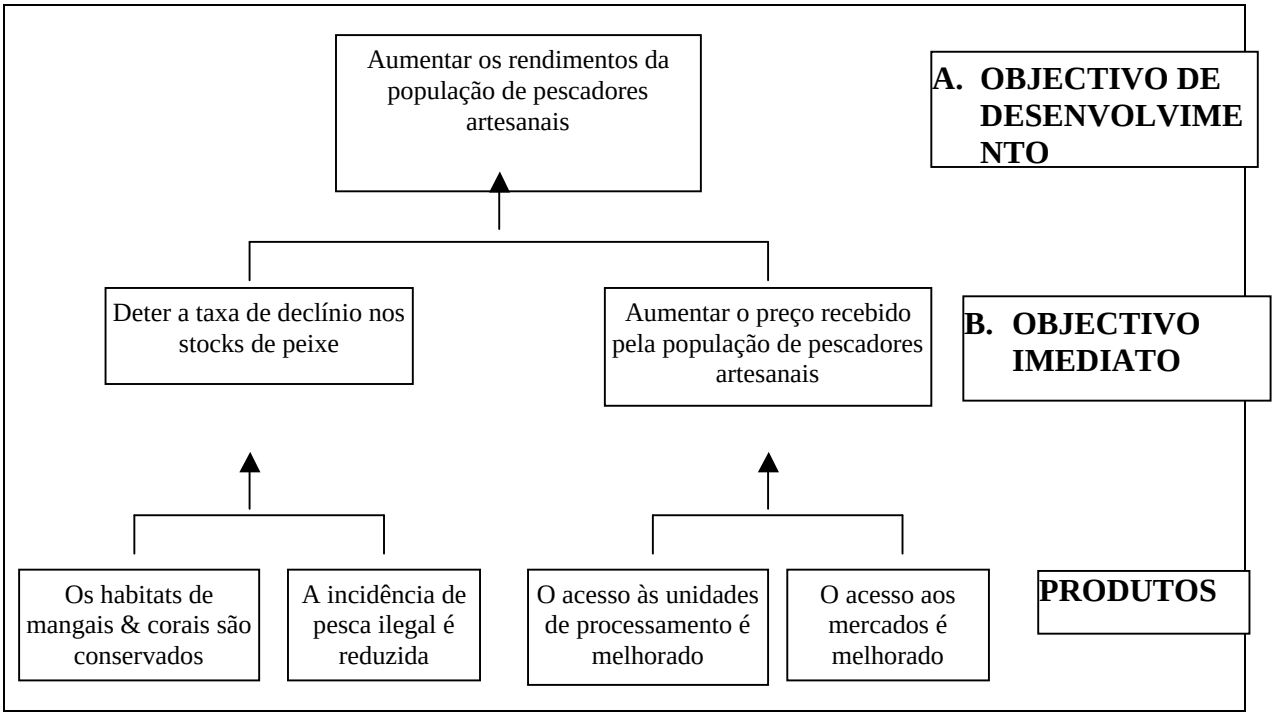


Figura 4: Escolha da estrategia

Participação das partes interessadas: Do começo ao fim

Muitos planificadores de projectos começam com o processo de identificação do problema com as partes interessadas mas tem-se comprovado que eles envolvem menos participantes das partes interessadas durante a fase analítica de análise do projecto descrito acima. Isto tem sido feito devido aos custos que envolvem a participação das comunidades remotas ou a necessidade de manter grupos de trabalho pequenos. Para assegurar que o processo de identificação de problemas e a escolha de projectos não fique demasiado distante do ponto de vista de todas as partes interessadas chave, é útil discutir os resultados do processo com eles. Isto serve para diversos fins:

- **Este processo permite a interpretação de dados a serem validados pela comunidade;**
- **As omissões podem ser anotadas e novas linhas de investigação identificadas;**

- **As partes interessadas são apresentadas com uma visão geral das suas circunstâncias, que podem actuar como um catalisador para identificar as prioridades de desenvolvimento da comunidade.**

Da análise dos resultados, vários temas podem surgir e que deveriam ser desenvolvidos em propostas de projecto. Para chegar a melhor opção, é necessário compreender minuciosamente:

- **Quais são as causas do problema?**
- **Quais são os efeitos do problema?**
- **Que oportunidades existem para ultrapassar o problema?**
- **Quais são as hipóteses ou pressupostos associados com o enfoque do problema?**

Além disso, é provável que as opções de projecto terão de ser seleccionadas em função das limitações impostas pelos recursos, tempo e dinheiro. Dependendo da natureza do projecto, pode ser necessario um trabalho adicional junto das comunidades para determinar opções preferidas (Vide o Manual de Campo da SEAGA).

O processo de identificação do projecto é concluído com as partes interessadas em identificar formas que eles podem contribuir para o projecto - em termos de conhecimento, capacidades, dinheiro, mão-de-obra e outros recursos - e áreas em que assistência externa é necessária. As contribuiçôes das partes interessadas para apoiarem a implementação de um projecto irão fortalecer os seus compromissos em relação ao projecto e sua ligação com os benefícios gerados.

A informação gerada durante a primeira fase do ciclo do projecto, nomeadamente as prioridades e contribuiçôes com as partes interessadas, constitui a base para desenvolver um desenho detalhado do projecto.

Referências

ISNAR. 1999. *The research project management cycle: planning, monitoring and evaluation*. Training module prepared for IARC/NARS Training Group. The Hague.

ITAD. 2000. *Training in project cycle management for FAO*. *S*ponsored by the Investment Centre.

SEAGA. March 2000. *SEAGA and project cycle management.* Technical guide integrating socio-economic and gender analysis into project cycle management. FAO. (Draft prepared by Clare Bishop-Sambrook.)

FAO. January 2002. *Participatory appraisal and analysis of nutrition and household food security situations and interventions from a livelihoods perspective*. (Draft methodological guide prepared by Karel Callens and Bernd Seiffert).

Online resource regarding SWOT: http://www.fao.org/Participation/ft_find.jsp

Exercício 4a. Análise das partes interessadas

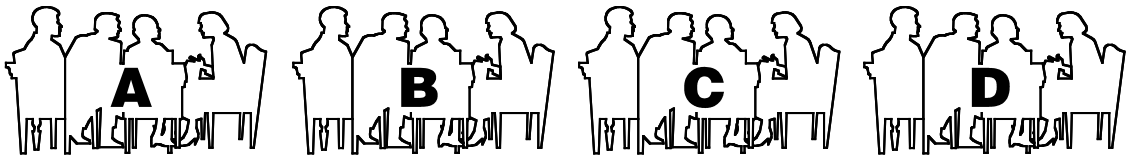
(Plenário e trabalho em grupo)

Fase 1. Trabalho em plenária (10 minutos)

1. Leia o estudo de caso Queniano em anexo (Material de apoio 1.4.5).
2. O facilitador realiza uma sessão de chuva de ideias e o grupo faz uma lista dos possíveis interessados a partir do estudo de caso. O facilitador convida um voluntário para registar as ideias do grupo num flip chart. (10 minutos)
3. O facilitador consolida e gera uma lista das partes interessadas, com a ajuda do voluntario.

Fase 2. Trabalho em grupo (20 minutos)

4. Forme três ou quatro grupos de participantes (o número de grupos depende do número de participantes; objectivo para grupos de 4-5 pessoas); cada grupo escolhe um relator e um controlador do tempo.



5. Os membros de cada grupo decidem se irão fornecer a lógica para a análise. Cada grupo discute as perguntas seguintes à medida que eles se relacionam com à lista das potenciais partes interessadas no estudo de caso do Quénia, os relatores registam ideias na ficha de trabalho A (material de apoio 1.4.6):
   a) Identifique as partes interessadas;
   b) Descreva as partes interessadas: Quem são as partes interessadas primárias, secundárias e/ou chave?
   c) Avalie a influência/importância: Quão influentes e importantes são as principais partes interessadas? As partes interessadas chave? Que partes interessadas são importantes, mas não têm influência? Discuta entre vocês próprios o porquê que chegaram a esta conclusão.

Fase 3, Descrevendo uma estratégia de participação das partes interessadas (10 minutos)

6. Os mesmos grupos traçam uma estratégia de participação das partes interessadas. Cada grupo irá considerar em que fase no ciclo do projecto (identificação, planeamento detalhado, execução e monitoria e avaliação do projecto) as diferentes partes interessadas serão envolvidas e com que intensidade. Quem apenas receberá informação? Quem irá ser consultado? Quem irá colaborar na tomada de decisão, quem será empoderado a ter um poder de decisão final no processo de tomada de decisão? O grupo usará a ficha de trabalho B (material de apoio 1.4.7) para registar o resumo da discussão/das decisões do grupo (20 minutos).

Fase 4. Reporte de discussão (20 minutos)

7. Os relatores apresentam os resultados para a audiência. Cerca de dez minutos estão disponíveis para cada apresentação e uma breve discussão (10 minutos)
8. Depois de todas as apresentações, o facilitador convida os participantes a ter uma breve discussão, dá e recebe o feedback e encerra a sessão (10 minutos)

Caso de Estudo

Pesquisa e desenvolvimento de um Projecto de Batata Doce de Polpa Alaranjada no Quénia[18]

(Para as partes interessadas e análise do problema)

Este estudo de caso diz respeito à investigação e desenvolvimento de um projecto de batata-doce de polpa alaranjada, com elevado conteúdo de beta-caroteno, um valor inestimável para melhorar a nutrição e segurança alimentar especialmente em tempos de fome ou da seca, e para os cuidados pré-natais e os agregados familiares afectados pelo vírus da imunodeficiência humana/síndroma da imunodeficiência adquirida (HIV/SIDA).

Novas variedades foram desenvolvidas como resultado de um programa de investigação de dez anos. Os serviços de extensão governamental e um número de ONG que posteriormente participaram em programas de formação, disseminação e distribuição de vinhas, o processamento e a ligação dos produtores aos mercados. Esses programas cobriram muitas partes do Quénia, especialmente a região Costeira, Leste, Vale do Rift, Nyanza e as províncias Ocidentais.

Acima de 2.660 agregados familiares, incluindo muitas pessoas vulneráveis, têm beneficiado, da batata-doce a ser cultivada para comer como legumes frescos e um produto processado. Tradicionalmente considerada como uma cultura de mulheres, a batata-doce tem feito uma importante contribuição para a melhoria de vida das mulheres, tanto como alimento e uma cultura de rendimento. A comercialização completa está agora a ter lugar através da promoção nas zonas urbanas com uma cadeia de valor partindo dos produtores e passando pelos comerciantes, tanto grossistas como retalhistas, até aos consumidores, que estão lentamente sendo estabelecidos.

Contexto Inicial. A batata-doce constitui o terceiro tubérculo mais importante no Quénia, depois da batata reno e a mandioca. Durante muitos anos, a mesma foi cultivada apenas para subsistência, mais particularmente em tempos quando grãos básicos eram escassos. No entanto, a uma dependência cada vez maior do grão desde a década de 1980 resultaram num declínio da produção da batata-doce, com as consequências negativas para a segurança alimentar. Uma iniciativa do Governo em 2004, que deu atenção ao tubérculo e às plantações de tubérculos, resultou num modesto aumento na produção de batata-doce (Governo do Quénia, 2004). Tanto a segurança alimentar como os atributos de saúde da batata-doce sendo cada vez mais reconhecida, as variedades da batata-doce de polpa alaranjada (BDPA) têm sido particularmente favorecidas para desenvolvimento ao longo da última década.

Existem mais de 2000 variedades de batata-doce cultivadas no país, com vários atributos, e com diversos níveis de produção e utilização.

Desafios iniciais. O desenvolvimento e utilização da batata-doce de polpa alaranjada (BDPA) enfrentou uma série de desafios, nomeadamente os seguintes:

---

[18] Extraído de*: A**gricultural Innovation in Sub-Saharan Africa: Experiences from Multiple-Stakeholder Approaches.** AA Adekunle, J Ellis-Jones, I Ajibefun, RA Nyikal, S Bangali, O Fatunbi and A Ange. Forum for Agricultural Research in Africa, 12 Anmeda Street, Roman Ridge, PMB CT 173, Accra, Ghana. 2012. http://www.fara-africa.org/media/uploads/library/docs/fara_publications/agrl_innovations_in_ssa.pdf*

- A batata-doce sendo considerada uma cultura de 'mulheres" com promoção, muitas vezes não recebendo o devido entusiasmo, que merecia, especialmente a audiência dos homens.
- Negligência da advocacia e criação da sensibilização do valor nutricional da batata-doce
- A batata-doce de polpa alaranjada (BDPA) com o seu elevado conteúdo em beta-caroteno tem um menor teor de matéria seca do que variedades tradicionais. Infelizmente, os consumidores do Quénia preferem variedades com alto teor de matéria seca. Isso significou uma procura inicial baixa de BDPA
- Uma vez que a batata-doce tenha sido propagada vegetativamente a partir das trepadeiras e garantir um abastecimento regular de material plantio saudável de BDPA em quantidades significativas requer medidas especiais. As variedades de batata-doce amadurecem cedo e suas trepadeiras têm uma curta duração, portanto, um desafio para a disponibilidade de materiais vegetativo.

Desencadeia inovação. A fome escondida e deficiências em micronutrientes instigaram um aumento de interesse em batata-doce de polpa alaranjada (BDPA), dentre outras fontes de micronutrientes densos. Em vez de uma dependência continua de suplementos de micronutrientes, que muitas pessoas não podiam pagar, ou ter acesso. A Harvest Plus, uma aliança mundial de instituições de pesquisa, financiaram projectos que exploraram bio-fortificação e a batata-doce de polpa alaranjada foi identificada como uma fonte rica de vitamina A.

As intervenções e os papéis das partes interessadas. Embora a investigação sobre a batata-doce no Quénia por KARI (Instituto de Investigação Agronómica do Quénia) e o Centro Internacional da Batata (Internacional Potato Center-CIP) com seus parceiros globais tem continuado por mais de 20 anos, baseado na pesquisa, principalmente no melhoramento e disseminação da batata-doce de polpa alaranjada ocorreu apenas nos últimos dez anos. O trabalho envolveu a aquisição de material genético, identificação de variedades locais para reprodução, actividades de melhoramento de conteúdo de nutrientes, a produtividade, o gosto e a doença e a resistência a praga e disseminação das iniciativas. As outras partes interessadas na intervenção incluíram uma série de ONG de apoio à produção e utilização, bem como organizações de produtores e consumidores, nomeadamente a Fundação Kilimo (Kilimo Trust), Sweetpotato Action for Security and Health (SASHA), Community Research in Environment and Development Initiatives (Comunidade de Pesquisa em Meio Ambiente e Desenvolvimento-CREADIS), Rural Energy Food Supply Organization (REFSO), Appropriate Rural Development Agriculture Programme (Programa Apropriado de Desenvolvimento da Agricultura Rural- ARDAP), Majasio Human Development (MAHUDE) e Farm Concern International.

Diversas partes interessadas ao longo da cadeia de valor dos produtos BDPA incluem agricultores, multiplicadores de sementes, comerciantes dos mercados, os agentes de extensão, processadores, mídia e organizações de base comunitária. A promoção da batata-doce agora ocorre à escala nacional, com maior actividade na região Ocidental do Quénia. A KARI e o CIP continuam a realizar investigação para o desenvolvimento de novas variedades, para obter as combinações de matéria seca, beta-caroteno, doença e resistência a praga com a produtividade adequada e atributos do sabor. O Projecto Mama SASHA (2009- 14), uma componente das actividades da batata-doce do CIP, liga a saúde com agricultura, tendo como alvo as mulheres que precisam de cuidados pré-natais. Essas mulheres recebem cupões para as clínicas para obterem materiais genéticos de batata-doce. Os cupões são trocados com os agricultores por pacotes iniciais de seis-quilograma de trepadeiras de batata-doce. Os agricultores são depois reembolsados em cerca de dois

dólares por cada um dos pacotes de seis-quilograma distribuídos. Nos primeiros quatro meses de distribuição, 836 mulheres receberam cupões para quatro unidades sanitárias, com mais de 500 cupões compensados com pacotes iniciais de trepadeiras. As visitas de seguimento as casas de 216 mulheres constatou que 81 por cento delas tinham plantado as trepadeiras (DONATA, 2011). A Dissemination of New technology in Africa (Disseminação de Novas Tecnologias Agrícolas em África- DONATA), uma rede suportada pela FARA que fortalece a tomada e adopção das tecnologias de batata doce de polpa alaranjada, na Etiópia, Quénia, Ruanda, Tanzânia e Uganda, tem estado a usar uma abordagem de IP desde 2008. Dois IPs foram formados cada uma com o seu próprio acordo institucional para apoio na escalada do processo (DONATA, 2011).

Uma ONG, Farm Concern Internacional iniciou uma promoção da batata-doce nas mercearias de Nairobi para ajudar no desenvolvimento do mercado urbano de BDPA.

O sector público, privado, as ONGs e grupos de agricultores todos já desempenharam papéis chave no sucesso da batata-doce de polpa alaranjada incluindo o seguinte:

- Aprovação e financiamento pelo sector público da agenda de investigação e desenvolvimento, dos diversos actores, e registo dos esforços das ONGs
- A KARI e o CIP estão a liderar o esforço de investigação para o desenvolvimento do BDPA, em sintonia com as tecnologias e controlo de qualidade
- O Ministério da Agricultura (MOA) e diversas ONGs fazem parte das plataformas de inovação na região Ocidental do Quénia com o Ministério da Agricultura sendo responsável pela divulgação de tecnologias e escalada nas plataformas de inovação
- Os agricultores fazem a ligação através do projecto SASHA para fornecer materiais genéticos embora multiplicação comercial continua para ser alcançado
- Os comerciantes privados compram a cultura onde a comercialização esteja consolidada, como em Kabondo e Nyanza Sul e Busia, Bungoma na Província Ocidental. A Concern Internacional também faz a ligação entre os comerciantes e os mercados.

Diversas indústrias artesanais processam a batata-doce o Busia Farmers Training Institute, uma organização governamental que forma agricultores em muitos aspectos da utilização da batata-doce:

- O financiamento das empresas é através de arranjos privados, com excepção do projecto SASHA que financia à compra de materiais genéticos para mães na fase pré-natal
- O transporte é gerido por operadores privados, que também participam na comercialização e na provisão de informação sobre o mercado
- As ONGs como CREADIS, REFSO, ARDAP e MAHUDE têm sido envolvidas na coordenação das actividades e mobilização de grupos comunitários, a documentação das actividades e resultados, coordenação da multiplicação de material genético e processamento pós-colheita
- Os representantes de grupos gerem os seus interesses nas plataformas de inovação.

Realizações. Muitas partes interessadas estão agora envolvidas com a batata doce. Há mais de 2000 variedades cultivadas com diferentes atributos e trabalhos de investigação ainda em curso. A Rede DONATA tem feito um importante contributo na multiplicação de material genético, formação sobre produção e utilização e promoção de actividades. Cerca de 880 agricultores participaram directamente na multiplicação e distribuição de materiais genéticos e até ao final de 2010; cerca de 2660 utilizadores finais tinham recebido materiais genéticos. O projecto já capacitou 48 formadores sobre a agronomia de

BDPA e multiplicação de trepadeiras e 37 formadores sobre o processamento pós-colheita. Os formadores formados mais tarde alcançaram um total de 653 agricultores (550 agricultores em agronomia), no processamento pós-colheita (71) e capacidades de negócios (32). O projecto também formou 24 extensionistas do Ministério de Agricultura em capacidades sobre negócios.

Um processador de BDPA (Mukunya, 2011) indica que um mercado foi finalmente estabelecido e de acordo com um representante dos agricultores (Agri-Hub Quênia, 2011) existem cerca de 7000 explorações agrícolas familiares no sul de Nyanza produzindo variedades locais, e estarão dispostos a produzir se for assegurado os contratos de mercado. Os agricultores foram organizados em cerca de 40 grupos de produtores com cooperativas aglutinadoras da comercialização. A área produz mais de 50 por cento da batata-doce no país e é, portanto, um potencial fornecedor para o mercado emergente.

As realizações dos esforços de investigação e desenvolvimento são reconhecidas, no entanto, a principal razão para o desenvolvimento da BDPA, a contribuição dos atributos de saúde de beta-caroteno é ainda desconhecida. Muitos utilizadores de farinha de BDPA incluindo as casas que cuidam das pessoas vivendo com o HIV/SIDA indicam resultados positivos, embora isto ainda esteja por ser estudada cientificamente.

Desafios emergentes ou não resolvidos. A procura de BDPA agora está a ultrapassar a oferta: "Temos estado a vender farinha de BDPA durante um punhado de anos agora e de repente os agricultores não estão a achar as variedades suficientemente interessantes (para os seus bolsos) e assim como o mercado parece propício para o crescimento, o tubérculo está longe de ser encontrado" (Mukunya, 2011). A comercialização da batata-doce ainda está na fase intermediária, onde os fornecedores, comerciantes e os consumidores ainda não estabeleceram uma cadeia de valor estável, apesar das várias iniciativas para a cultura da batata-doce no país.

As tentativas de desenvolver variedades que sejam resistentes a doença da batata ainda não foram bem sucedidas. A mitigação do dano da doença inclui o uso de variedades de curta-temporada e um armazenamento mais profundo dos tubérculos.

Lições aprendidas. A produção de BDPA ou outros produtos cultivados por pequenos agricultores que participam nas iniciativas do grupo podem ser bem sucedidas se houver contrato de mercado para dar a estabilidade para aumentar a produção. Isso também exige o apoio ao melhoramento, produção e utilização. Um maior envolvimento em actividades de pesquisa sobre nutrição pode ter contribuído ainda mais para o contínuo sucesso.

Exercício 4a. Ficha de trabalho A

Tipo de parceiro	Influência/poder (elevado, médio, baixo)
Primário	
Secundário	
Chave*	
* em alguns casos, as partes interessados chave são também partes interessadas primários	

Exercício 4a. Ficha de trabalho B

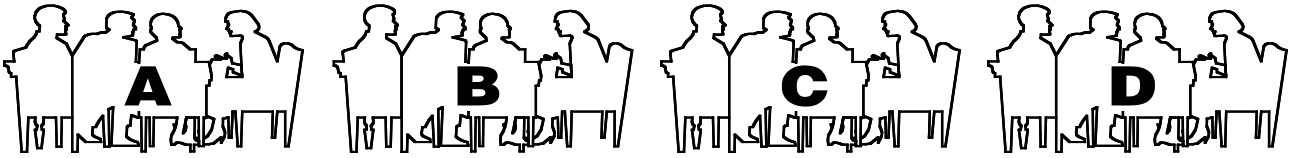
Análise das partes interessadas: formulação da estratégia de participação das partes interessadas

Fases do ciclo do projecto	Tipos de participação das partes interessadas			
	Fornecimento de informação (fluxo num único sentido)	Consulta· (fluxo de informação nos dois sentidos)	Colaboração (controlo conjunto sobre as decisões = parceria)	Empoderamento· (controlo primário sobre as decisões)
Identificação do projecto				
Planificação detalhada do projecto				
Implementação e monitoria				
Avaliação				

Exercício 4b: Análise de problemas e oportunidades, objectivos e estratégias para a concepção de projectos· (Grupo exercício)

1. Forme os mesmos três ou quatro grupos de participantes. Indique um relator e uma pessoa para controlar o tempo de cada grupo.

2. Refira-se ao estudo de caso Queniano, imagine que o seu grupo constitui uma equipa nuclear de planificação para abordar um problema no Quénia. O grupo vai analisar problemas e oportunidades, desenvolver objectivos e propor uma estratégia para o projecto desenvolvendo uma árvore do problema e uma árvore de objectivos (***5 minutos***).



Fase 1. Trabalho de grupo (55 minutos)

A. Projecto análise de problemas

3. Como um grupo, faça uma chuva de ideias sobre os problemas relevantes para o projecto de estudo de caso Queniano. Os relatores distribuem cartões para os membros do grupo (tantos que eles queiram) e convida-os a escrever tais problemas como afirmações negativas nos cartões. Vejam a Figura 1 (material de apoio 1.4.3). Os relatores organizam os cartões na forma de *árvore de problema*, usando uma fita-cola ou blu tac para afixar os mesmos numa parede na seguinte sequência:
   - **Identifiquem o problema principal ou de foco:** o que o grupo está a tentar resolver com o seu projecto, equivalente à finalidade ou objectivo imediato. Discutam o mesmo cuidadosamente. Considerem o que for possivel e sejam realistas dado o cronograma e os recursos.
   - **Coloquem as causas directas do problema principal em paralelo uns com os outros sob o problema principal;** agrupem ou consolidem os problemas semelhantes.
   - **Coloquem os efeitos directos do problema principal em paralelo uns com os outros acima do problema principal; agrupem** ou consolidem problemas semelhantes.
   - **Continuem a desenvolver as causas e efeitos em níveis múltiplos da árvore isto é "nos ramos" e nas "raízes".**
   - **A análise do problema é concluída quando a equipa de planificação estiver convencida de que a informação essencial foi retratada.**

B. Considere as oportunidades

4. Façam uma chuva de ideias, discutam e registem sugestões do grupo sobre potenciais oportunidades e áreas positivas que possam ser apoiadas (por ex., instituições capazes de bom desempenho, grupos comunitários eficazes e outras instituições de apoio financeiro). Considerem estas oportunidades quando analisar e propor objectivos no

próximo passo. Façam quaisquer pressupostos que gostariam de realizar neste caso hipotético mas certifiquem-se de registá-los para justificar sua posição mais tarde.

C. Análise dos objectivos do projecto

5. Os relatores distribuem cartões adicionais, e trabalhando de cima para baixo. Re-escrevem todos os problemas para transformá-los em objectivos positivos. Vejam a *árvore dos objectivos* nas Figuras 2 e 3 (material de apoio 1.4.3). Certifiquem-se que:

   - a reformulação não mudou a intenção da afirmação do problema;
   - as oportunidades foram consideradas;
   - os objectivos são claros e representam uma relação "meios-fins";
   - as soluções alternativas são identificadas, se for viável, na árvore, para atingir o mesmo fim.

D. Análise da estratégia do projecto

6. Antes de começar a trabalhar na análise da estratégia do projecto, o relator irá colocar três cartões inscritos "produtos", "objectivos imediato(s)" e "objectivos de desenvolvimento" perto da árvore dos objectivos. Vejam a Figura 4 (material de apoio 1.4.3).

7. Usem o tempo para assegurar que o objectivo em foco, que é equivalente a finalidade do projecto ou objectivo imediato, é realista em termos de recursos que se esperam que estejam disponíveis. Se houver mais de um objectivo em foco que foram identificados, discuta se mais do que um projecto seria mais viável do que um projecto com múltiplos objectivos.

8. Considerem qual é o objectivo de desenvolvimento e quais são os produtos (concretizados) pela gestão do projecto.

9. Alinhem os três cartões conforme: *produtos, objectivos imediatos, e objectivos de desenvolvimento.*

Fase 2: Revisão da Tarefa Pré-Workshop (15 minutos)

10. Com base na ideia do projecto que cada participante trouxe para – como resultado da Tarefa Pré-Workshop, partilhar uns com os outros (a) tema/título do <u>projecto prioritário</u>, (b) dois <u>critérios</u> que influenciaram a identificar o mesmo como projecto prioritário e (c) <u>por que escolheste estes critérios?</u>

11. Lembrem-se de *re-visitar os seis critérios* que foram sugeridos no texto para reforçar os seus conhecimentos sobre sua importância.

12. Usem a ficha de trabalho do exercicio B (material de apoio 1.4.9) para registar os resultados desta fase. O relator anotará no álbum gigante o resumo deste trabalho.

Fase 3. Reporte e discussão (45 minutos)

13. Os relatores, cada um por sua vez, apresentam os resultados da sua discussão em grupo; são atribuídos 10 minutos por grupo para apresentação e discussão. Elaborar sobre:
    - O problema em foco a ser resolvido;
    - As oportunidades identificadas;
    - O(s) objectivo(s) imediato(s) do projecto;
    - A justificação para um ou mais projectos relacionados (se há mais de um objectivo imediato);
    - Se os cronogramas e recursos são realistas.

14. Os relatores partilham as listas de ideias do Projecto -identificados pelos participantes durante a tarefa Pré- Workshop e resumir os principais critérios que orientaram as listas finais (10 minutos).

15. O facilitador solicita feedback dos participantes, convida voluntários para citar as lições mais importantes desde exercício, dá opiniões sobre a sessão e encerra a mesma (5 minutos).

Exercício 4b. Ficha de trabalho

Pontos fortes e sugestões para melhoria

Listar até três aspectos que você gostou acerca das sessões do volume 1

1.
2.
3.

Listar até três sugestões para melhorar estas sessões

1.
2.
3.

Orientações para dar feedback sobre o Workshop

1. O módulo

Conteúdo

- Utilidade/relevância
- Quantidade de informação

Estrutura

- Sequência
- Duração
- Equilíbrio entre as contribuições do(a)s facilitadore(a)s e participantes
- Instrução para Facilitadore(a)s
- Meios visuais
- Materiais de apoio
- Leituras adicionais
- APAP
- Avaliação

2. Processo: técnicas e direcção de L&CB

- Utilidade/relevância/eficácia
- Interacção de grupo
- Clareza das perguntas, exercícios, instruções
- Abertura e encerramento dos dias

3. O desempenho dos facilitadores e participantes

- Apresentação/capacidades de comunicação
- Interacção/participação efectiva
- Pontualidade/interesse/empenho/disponibilidade para facilitar a aprendizagem/disponibilidade para participar
- Outras atitudes

4. Apoio logístico

- Organização
- Precisão
- Pontualidade
- Disponibilidade para ajudar os participantes, os serviços prestados em geral

5. Ambiente do Workshop

- Física (instalações de L&CB, material L&CB, instalações do hotel em geral)
- Psicológico (sentimentos pessoais como a auto-motivação, interesse e satisfação, auto-realização), social (desenvolvimento de amizades, descontraído, confortável entre os participantes, etc.)

6. Resultados/produtos do workshop

- Avaliação pessoal e profissional
- Recomendações

7. Comentários gerais

PRIMEIRA FASE

APAP- ideias para itens de acção

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

Data/local: _____

Nome: _____

Organização: _____

_____

Ideias que eu gostaria de implementar quando eu voltar a trabalhar na minha organização, com base no que aprendi neste workshop de L&CB

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Nota: Você pode usar os objectivos do workshop, o que aprendeu durante as sessões, os materiais de apoio, as conversas com os participantes e facilitadores, etc., para reflectir e registar as acções que planea implementar em sua organização.
.

FIM DO VOLUME 1