

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

UM KIT PARA APRENDIZAGEM



VOLUME 5

Avaliação do Workshop, APAP e Anexos



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: 10.4160/9789290604433.v5

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 5:

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 5. Avaliação do Workshop. APAP, e Anexos. Centro Internacional de Batata, Nairobi, Quénia. Vol.5 xi , 95 p.

Coordenador da Produção

Hilda Munyua

Desenho e Composição

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

Impressão

Straight Jacket Media Ltd. (Nairobi, Quénia)

Número de cópias: 150

Novembro 2014

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

Volumes 1–5

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

Projecto Alcançando Agentes de Mudança

CIP, Nairobi, Quénia

Abril 2014

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

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

Resumo dos Conteúdos, Volumes 1–5

Volume 1

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

Volume 2

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

Volume 3

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

Volume 4

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

Volume 5

Prefácio.....	xi
Agradecimentos	xiii
Volume 5. Introdução	1
Sessão 14: Avaliação do workshop e APAP	3
Anexos	
Anexo 1. Materiais de apoio	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 5

Introdução

Avaliação final das sessões dos Volumes 1, 2, 3 e 4

**Abordagem do Plano de Acção do Participante (APAP)
Fase 2**

Anexos

Volume 5

Conteúdos

Prefácio	xi
Agradecimentos.....	xiii
Volume 5. Introdução.....	1
Sessão 14: Avaliação final das sessões dos Volumes 1,2,3,4 e APAP.....	3
<i>Instruções para facilitadores.....</i>	<i>3</i>
<i>Apresentação em PowerPoint</i>	<i>7</i>
<i>Exercícios para avaliação final e APAP.....</i>	<i>9</i>
Anexos	
Anexo 1. Materiais de apoio.....	19
<i>Anexo 1.A. Formulário de registo dos participantes.....</i>	<i>21</i>
<i>Anexo 1.B. Exemplo de uma carta de boas-vindas aos participantes.....</i>	<i>23</i>
<i>Anexo 1.C. Formulários para exercício de interacção.....</i>	<i>25</i>
<i>Anexo 1.D. Exemplo de um horário provisório.....</i>	<i>41</i>
Anexo 2. Textos Adicionais	43
<i>Anexo 2.A. Integração de género na planificação e gestão de projectos.....</i>	<i>45</i>
<i>Anexo 2.B. Gerindo tempo e tarefas.....</i>	<i>61</i>
<i>Anexo 2.C. Abordagem da lógica em cascata.....</i>	<i>71</i>
<i>Anexo 2.D. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem</i>	<i>77</i>
<i>Anexo 2.E. Financiamento de projectos e orçamento</i>	<i>86</i>

Notas para o leitor

1. Termos que foram mantidos em Inglês

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

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

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

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

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

4. Terminologia

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

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

Prefácio

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

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

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

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

Este kit para aprendizagem aumenta o uso do módulo desenvolvido pelo Projecto RAC porque constitui uma publicação composta por cinco volumes sobre "Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação de Projectos sobre Batata Doce de Polpa Alaranjada". Este kit para aprendizagem foi desenhado neste novo formato: (i) para orientar futuros facilitadores como implementar workshops que são compostas de sessões baseadas nas necessidades dos usuários num workshop menos formal do que seis dias, (ii) para facilitar uma maior distribuição do plano de aprendizagem que foi desenvolvido e implementado com sucesso durante um workshop de seis dias em Moçambique, Nigéria e 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 género em projetos de Batata Doce de Polpa Alaranjada.

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

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

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

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

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

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

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

Agradecimentos

Gostaríamos de reconhecer o generoso apoio da Fundação Bill e Melinda Gates que permitiu o Centro Internacional de Batata (CIP), criar o Projecto Alcançando Agentes de Mudança (RAC): Catalisando a Advocacia Africana e Esforços de Desenvolvimento para alcançar um amplo impacto no que tange a Batata Doce de Polpa Alaranjada em cinco países africanos: 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 Matala e Senhorita Gabriela Teixeira (que participaram no workshop em Moçambique). O Projecto RAC agradece ainda ao Sr. Frank Ojwang e outros colegas dos três países por darem um eficiente apoio logístico durante os workshops.

Nós nos sentimos orgulhosos de expressar um profundo agradecimento a todos os participantes dos workshops em Moçambique, 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 5: Introdução

O Volume 5 deste kit para aprendizagem é composto da Sessão 14 e Anexos 1 e 2.

Sessão 14. Avaliação final das sessões dos Volumes 1, 2, 3, 4 e Abordagem do Plano de Acção do Participante (APAP)

Esta sessão orienta o usuário sobre como avaliar o workshop inteiro (isto é, as 14 sessões) e como implementar APAP – Segunda Fase. Em resumo, esta sessão é composta por duas actividades muito importantes.

(1) A Avaliação do Workshop tem sido feita : (a) como *feedback sistemático das sessões* para acompanhar as perspectivas dos participantes e o nível de satisfação durante a implementação das sessões do workshop e nesta fase final, e (b) *ao final do workshop* apresentado nesta sessão. Esta sessão do kit para aprendizagem oferece um formulário de avaliação mais longo e mais completo para colectar informação sobre a eficiência e eficácia do workshop como um todo. Esta avaliação assistirá o facilitador a melhorar - após este evento - os planos das sessões para futuros eventos assim como medir o nível de satisfação dos participantes relacionado ao conteúdo, processos, local e instalações onde o workshop tenha sido realizado.

(2) Abordagem do Plano de Acção do Participante (APAP). Este processo foi apresentado, detalhadamente, no Volume 1 Sessão 1, uma vez que, *ele é o instrumento chave* para medir a eficiência e eficácia do workshop através do desempenho dos participantes em suas organizações. Este processo oferece aos facilitadores a oportunidade de acompanhar a implementação das habilidades desenvolvidas pelos participantes após retornarem às suas próprias organizações, isto é, aos seus próprios locais de trabalho.

Anexo 1 e Anexo 2

Anexo 1 é composto por materiais de apoio que ajudam o facilitador líder do workshop a implementar um plano de aprendizagem que é apresentado neste kit para aprendizagem. Este Anexo 1 sugere: (a) *Carta de boas-vindas para a pasta do participante*, (b) *Formulário de Registo de participação dos participantes*, (c) *Exercício 1 de interação*, e (d) *exemplo de um horário tentativo - que servirá de modelo para o facilitador desenvolver um semelhante - de acordo com as sessões seleccionadas para grupos especiais. As sessões seleccionadas deverão responder às necessidades dos participantes.*

Anexo 2 apresenta *textos adicionais* para enriquecer o conhecimento, competência e atitudes do facilitador para liderar o workshop baseando-se neste kit para aprendizagem. Os textos são os seguintes:

- Anexo A. A integração do género na planificação e gestão de projectos
- Anexo B. Gestão de tempo e tarefas
- Anexo C. Abordagem da cascada lógica
- Anexo D. Aprendizagem organizacional e organização contínua da aprendizagem
- Anexo E. Financiamento e orçamento do projecto

SESSÃO 14

Avaliação final das sessões dos Volumes 1,2,3,4 e APAP

Instruções para Facilitadores

TEMPO DE DURAÇÃO

Apresentação e Exercícios: 1 hora 30 minutos

Encerramento e entrega de certificados: 60 minutos

PROCEDIMENTO

Estratégias de aprendizagem: apresentação, trabalho individual e em plenária

OBJECTIVOS

Até o final desta sessão, o(a)s participantes serão capazes de fazer o seguinte:

- Listar as acções que farão parte do plano para implementar os novos conhecimentos e capacidades nas suas organizações de origem.
- Avaliar e dar feedback sobre o workshop.

Use o Texto de apoio 6.14.1 para apresentar os objectivos da sessão. Distribua os materiais de apoio desta sessão (6.14.1)

APRESENTAÇÃO

(experiência) Faça uma breve apresentação, reforçando o uso da APAP durante o workshop.

Você tem seis documentos PowerPoint para rever os principais objectivos e passos da abordagem APAP. Lembre aos participantes da informação que você apresentou sobre a APAP no início do workshop.

(processo, generalização) Lembre-se de que os participantes têm estado a listar itens de possíveis acções ao longo do workshop.

(aplicação) Agora é tempo para eles se focalizarem na finalização dos itens de acções específicas para implementarem, ao voltarem para *as suas organizações de origem*. Lembre-se de perguntar aos participantes se têm quaisquer comentários ou perguntas, ou se precisam de algum esclarecimento (5 minutos).

EXERCÍCIO 14. AVALIAÇÃO E APAP

Avaliação Final das sessões de todos os Volumes (25 minutos)

Atenção Facilitador: Esteja preparado para ajustar o formulário abaixo - desta avaliação final – baseando-se nos conteúdos das sessões que foram implementadas por si, durante o programa de aprendizagem que elaborou. Você selecionará os objectivos das sessões que implementou durante o workshop, visando avaliar o desempenho de aprendizagem por parte dos participantes.

(experiência) Distribua os materiais de apoio 5.14.2. Peça

os participantes para completarem o formulário de avaliação nesta sessão final do workshop. Dê aos participantes 25 minutos para completarem o formulário de avaliação.

(*processo generalização*) Assim que os participantes devolverem a você os formulários de avaliação preenchidos, convide-os para resumirem, oralmente, seus comentários e, fornecerem feedback sobre a implementação (conteúdo e processo) das sessões do workshop planejadas, especificamente, para eles. Facilite uma breve discussão e encerre esta parte com algumas lições aprendidas.

Exercício APAP – Segunda fase. (60 minutos)

1. (*experiência*) Distribua o material de apoio 5.14.3. Este é o formulário para a segunda fase da abordagem APAP.
2. (*processo, generalização*) Trabalho individual: Peça aos participantes para reverem as acções que eles anotaram ao final de todas as sessões com o objectivo de implementar em suas organizações depois do término deste workshop. Este exercício é parte da abordagem do plano de acção do participante (APAP). Convide os participantes a reverem as informações sobre APAP e as acções que eles anotaram. Peça-lhes para escreverem acções prioritárias que eles prometem implementar em suas organizações.
3. (*aplicação*) Lembre-se de que os participantes devem escolher poucas acções e registarem-nas na ficha de trabalho, material de apoio 5.14.3. Estas acções não deverão ser “itens que desejam listar” mas pelo contrário, poucas acções que eles prometem implementar. Isto resultará na eficácia desta aprendizagem.
4. (*aplicação*) Peça-lhes que formulem as acções usando verbos bem específicos e palavras simples e claras. Convide-os para revisitarem o material de apoio 5.14.3 na página intitulada “*questões acerca de seus itens de acção*” para que façam bem este exercício, de grande importância, e reforcem a aprendizagem que tiveram durante as sessões deste workshop. (15 minutos).
5. (*processo generalização*) Promova discussão e partilha de grupo: Circule pela sala e peça cada pessoa para que partilhe com seus colegas os seus itens de acção. Se for possível, liste os itens num papel gigante ou flip chart. Se algumas pessoas

tiverem itens similares, marque a frequência diante do item original. Não reescreva-as. Isso irá dar uma boa ideia da gama dos itens de acção que os participantes estão interessados em levar a cabo.

6. Recolha as fichas preenchidas dos participantes. (*Faça fotocópias de modo a devolver os originais aos participantes antes de eles partirem.*) Lembre-se de anunciar que você irá acompanhar a implementação do APAP, depois de vários meses, para verem como eles têm avançado no sentido de alcance dos seus itens de acção.

ENCERRAMENTO E ENTREGA DE CERTIFICADOS

7. **Encerramento e entrega de certificados:** Faça, com antecedência, um plano sobre este encerramento e entrega de certificados.
8. Esteja preparado para esta sessão especial. Seja breve e eficaz durante esta sessão. Lembre-se de que os participantes querem encerrar as actividades, arrumar as malas, ir para o aeroporto e voltar para casa.
9. Não se esqueça de que a ENTREGA DE CERTIFICADOS é uma actividade muito especial e importante para todos os participantes do workshop. Psicologicamente, você, como facilitador, mostra suas atitudes de reconhecimento aos participantes pelos seus esforços e interesse em aprender.

Por favor, não elimine a implementação desta importante fase do Evento de Aprendizagem. Esta actividade reforça o interesse dos participantes em continuar aprendendo, além de ser importante para registar que você atingiu o objectivo de seu desempenho como facilitador. E, isto vai aumentar a lista de suas realizações profissionais e deverá fazer parte de seu Curriculum Vitae.

Sessão 14 Apresentação em PowerPoint

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

Volume 5 - Sessão Catorze
Avaliação das Sessões do Kit para Aprendizagem e APAP

S.14.1 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Objectivos
Volume 5 – Sessão Catorze

No final desta sessão, os participantes serão capazes de:

- Avaliar todas as sessões do kit para aprendizagem
- Fornecer feedback sobre os conteúdos e processos usados nas sessões do kit para aprendizagem
- Planear as acções da APAP para implementá-las em suas organizações.

S.14.2 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

APAP. Actividades em Curso: Segunda Fase

- Desenvolver um plano de acção
- Preparar uma lista preliminar de itens de acção
- Reportar os planos individuais de acção para o grupo

S.14.3 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Preparação Individual do APAP. Cada participante irá:

1. Consultar os formulários completos do APAP de todas sessões do workshop
2. Seleccionar acções que planea implementar como resultado deste workshop
3. Escrever as acções no formulário do APAP Segunda fase

S.14.4 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Preparação Individual do APAP. Cada participante irá:(cont.)

4. Reportar os planos individuais de acção para o grupo
5. Entregar formulário do APAP para o facilitador

S.14.5 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Actividades de Seguimento: Responsabilidades

1. Facilitadores do workshop recebem o plano-APAP de cada participante
2. Facilitadores preparam uma cópia dos planos de acção e enviam as cópias originais para a equipe-líder do sector de Talentos Humanos das organizações dos participantes
3. Equipe-líder do sector de Talentos Humanos recebe os planos-APAP e acompanha a implementação das "promessas".

S.14.6 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Actividades de Seguimento: Responsabilidades (cont.)

4. Equipe-líder do sector de Talentos Humanos provê assistência aos participantes do workshop para orientá-los sobre a implementação das actividades com ajuda dos facilitadores do workshop
5. Equipe-líder do sector de Talentos Humanos mantém os facilitadores do workshop informados sobre as acções implementadas (ou não) com feedback dos participantes

S.14.7 Adapted from IPRI-IGNAR-ARCSF

Actividades de Seguimento: Responsabilidades (cont.)

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

6. recebem, analisam e interpretam as informações dadas pelos participantes
7. melhoram o conteúdo do kit para aprendizagem
8. acompanham desempenho dos participantes no trabalho relacionado ao conteúdo do workshop
9. preparam breves relatórios a serem enviados a Equipa de Talentos Humanos e aos participantes

S.14.8 Adapted from IPRI-IGNAR-ARCSF

Avaliação e Encerramento

Participantes:

- recebem formulários de avaliação
- avaliam e fornecem feedback sobre todas sessões do kit para aprendizagem
- Entregam os formulários de avaliação completos aos facilitadores

Facilitadores e participantes preparam-se para o Encerramento e Entrega de Certificados

Muito obrigada/o

S.14.9 Adapted from IPRI-IGNAR-ARCSF

Formulário de Avaliação das Sessões do Kit de Aprendizagem Gendarização da Planificação, Implementação e M&A do Projecto da BDPA

A sua co-operação no preenchimento deste questionário será muito valorizada. A informação que você fornecerá será útil na planificação de eventos futuros e ajudará os facilitadores para melhorarem os seus materiais e apresentações.

A. Objectivos Gerais	Em geral, você classifica o workshop como: <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Medíocre <input type="checkbox"/> Fraco	Em média, você diz que os objectivos do workshop foram atingidos? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não
-----------------------------------	---	--

B.
Objectivos

Os objectivos deste kit de aprendizagem estão listados abaixo. Queira, por favor, marcar numa escala de 1 a 5 se, na sua opinião, como os objectivos foram atingidos. **A escala é de 1 (o objectivo NÃO foi alcançado) até 5 (o objectivo foi atingido muito bem)**

1.	Discutir os domínios de aprendizagem para identificar as capacidades de liderança e gestão de projectos	1	2	3	4	5
2.	Definir os três domínios da aprendizagem: cognitivo, afectivo e psicomotor	1	2	3	4	5
3.	Identificar as capacidades de auto-liderança	1	2	3	4	5
4.	Desenvolver as estratégias para gerir as tarefas e o tempo dos membros da equipa	1	2	3	4	5
5.	Definir o ciclo de gestão do projecto	1	2	3	4	5
6.	Diferenciar programas, projectos e actividades	1	2	3	4	5
7.	Praticar a análise das partes interessadas e decidir sobre os objectivos e as estratégias	1	2	3	4	5
8.	Distinguir entre escrever para informar e escrever para persuadir	1	2	3	4	5
9.	Identificar e praticar como escrever as partes chave de uma nota conceptual	1	2	3	4	5

10	Implementar uma revisão aberta do conceito	1	2	3	4	5
11.	Desenvolver um quadro lógico	1	2	3	4	5
12.	Escrever as partes principais de uma proposta completa	1	2	3	4	5
13.	Identificar os formatos do orçamento	1	2	3	4	5
14.	Preparar um sumário executivo para uma proposta	1	2	3	4	5
15.	Analisar o uso dos requisitos para implementação do projecto (estudo de caso)	1	2	3	4	5
16.	Descrever os principais usos da M&A	1	2	3	4	5
17.	Desenvolver a teoria de mudança do projecto (TMP) e a matriz do quadro de M&A	1	2	3	4	5
18.	Listar os factores que podem afectar o desenvolvimento de um Plano de M&A do Projecto	1	2	3	4	5
19.	Identificar as actividades para finalizar o rascunho da proposta completa depois de regressar para o seu ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
20	Desenvolver a abordagem APAP para fazer o seguimento da implementação de competência e capacidade no seu ambiente de trabalho	1	2	3	4	5

C. Pontos fortes e fracos
Queira, por favor, listar os pontos fortes das sessões do kit para aprendizagem.
1.
2.
3.
Queira, por favor, listar o que precisa de ser melhorado no kit para aprendizagem.
1.
2.
3.

D. Aspectos importantes		Very Good	Good	Fair	Poor[SA1]
	Alojamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refeições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Apresentações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discussões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Textos/Materiais de apoio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organização e gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Qualidades das apresentações visuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Quantidade dos materiais visuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

E. Tópicos adicionais	Quais tópicos adicionais você gostaria que fossem incluídos neste kit para aprendizagem?
--------------------------	--

F. Tópicos de gestão	Quais outros tópicos de gestão sobre os quais gostaria de receber formação em eventos futuros?
-------------------------	--

G. Comentários	Queira usar este espaço abaixo para fazer quaisquer comentários adicionais ou sugestões que ajudem a melhorar este kit para aprendizagem.
-------------------	---

APAP – SEGUNDA FASE

PLANO DE ACÇÃO

Título do Workshop . **Gendarização da Planificação, Implementação e M&A do Projecto de BDPA**

Data/local _____

Nome _____

Organização _____

Itens para Acções	Comece a implementar o plano de acção (informe quando)		
	Dentro de 2 meses	Depois de 2 meses	Quando oportunidade surgir
Eu planeo:			

Abordagem de Plano de Acção dos Participantes

Endereço do Contacto do Supervisor

Nome	
Organização/Centro	
Nome do Supervisor Imediato	
Título do Supervisor Imediato	
Endereço	
No. de Telefone	
Fax No.	
Email	

Questões acerca dos seus itens de acção

1. *Natureza Preliminar do plano*

- Você foi específico ao escrever o item do plano de acção?
- O que irá precisar de fazer quando você voltar ao trabalho para determinar que acções são possíveis?

2. *Recursos*

- Quem irá executar a acção proposta ou o ajudará com a mesma (formalmente ou informalmente)?
- As capacidades para executar a mesma estão disponíveis?
- Quanto tempo você espera que isto leve?
- Os materiais especiais ou equipamento são necessários?
- O que está envolvido na obtenção dos mesmos?
- Você estará a usar uma ferramenta ou sistema ou ajuda partindo deste workshop de capacitação?
- Em caso afirmativo, quanta adaptação será necessária?
- A monitoria contínua ou acompanhamento é exigido?
- Em caso afirmativo, quem fará?

2. *Implementação*

- Você tem autoridade para implementar a acção?
- Em caso negativo, quem tem esta autoridade?
- Como você espera avançar para conseguir a aprovação?
- Quanto apoio você espera para a sua ideia?
- Você precisará de “vendê-lo” (convencer) para as pessoas?
- Em caso afirmativo, quem?

3. *Efeitos*

- Quem irá se beneficiar através desta acção?
- Como o tal beneficiará afectá-los?
- Alguém estará numa situação pior?
- Alguém estará numa situação melhor?
- Quem será afectado?

4. *Ambiente*

- Que factores no ambiente organizacional podem interferir caso você faça isso?
- Que factores na organização irão apoiar os seus esforços?

Anexo 1. Materiais de apoio. Exemplos:

- A** **Formulário. Registo de participantes**
- B** **Carta de boas-vindas**
- C** **Formulário. Exercício de interacção**
- D** **Formato. Exemplo de um programa provisórias sessões do kit para aprendizagem**

ANEXO 1A

Gendarização da Planificação, Implementação, M&A do Projecto da BDPA

Formulário de Registo

Instruções: Nos gostaríamos de ter a sua ajuda, na medida do possível, para realização desta actividade. Para isto, pedimos-lhe que nos forneça algumas informações. Abaixo você vai encontrar algumas questões relacionadas a sua formação, posição funcional e expectativas do workshop. A maioria das perguntas podem ser respondidas colocando simplesmente um X no espaço apropriado. Onde uma resposta por escrito for solicitada, por favor escreva sua resposta claramente no espaço fornecido. Pedimos-lhe também que escreva suas respostas cuidadosamente e sinceramente. Todas as informações serão consideradas confidenciais e somente serão utilizadas para nos permitir responder melhor às necessidades de nossos participantes.

Apelido		Nome	
Função Neste encontro	<input type="checkbox"/> Participante <input type="checkbox"/> Facilitador/apresentador <input type="checkbox"/> Organizador <input type="checkbox"/> Observador <input type="checkbox"/> Outros _____	Title	<input type="checkbox"/> Dr. <input type="checkbox"/> Sr. <input type="checkbox"/> Sra. <input type="checkbox"/> Srta. <input type="checkbox"/> Outros _____
		Genero	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
		Data de Nascimento	D M A / /
Grau	<input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> BSc <input type="checkbox"/> MSc <input type="checkbox"/> PhD	ANO	Outro Grau _____ Ano de outros graus
Posição (tipo)	<input type="checkbox"/> Gestor Senior <input type="checkbox"/> Gestor de Programa <input type="checkbox"/> Gestor de Projecto <input type="checkbox"/> Membro de Equipa <input type="checkbox"/> Administração <input type="checkbox"/> Outros _____	Posição (descreva)	Departamento
Instituto			
Nome do Seu Supervisor directo			
Endereço do Instituto			
Telefone no./ Email			Telex no./ Fax no.
Expectativas			

ANEXO 1B

Exemplo de formato — Carta de boas-vindas aos participantes

Caro Participante,

Bem-vindo ao workshop de aprendizagem sobre Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da BatataDoce de Polpa Alaranjada. O workshop serve para desenvolver a sua capacidade por forma a aceder a recursos para projectos sobre BDPA.

Estamos muito felizes por tê-lo neste workshop, como defensor africano comprometido com a saúde e o bem-estar de pessoas carentes nos países-alvo do Projecto Alcançando Agentes de Mudança (RAC).

Acreditamos que, durante estas sessões, iremos fornecer-lhe a oportunidade de desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados à planificação, implementação, monitoria e avaliação de projectos sobre a gendarização da batata doce de polpa alaranjada (BDPA) como parte do ciclo eficaz de gestão de projectos, enfatizando a mobilização de recursos.

Esperamos discutir com profundidade, durante as sessões, sobre o assunto bem como trocar de experiências e/ou observações relacionadas à elaboração de propostas de projectos, relação com parceiros e doadores, e ao desenvolvimento e gestão de projectos na sua organização.

Você será solicitado a partilhar suas experiências sobre oportunidades e constrangimentos que enfrenta no seu ambiente de trabalho e que afectam o desenvolvimento eficaz, implementação, monitoria e avaliação de projectos.

Estamos ansiosos em aprender consigo.

Muito obrigado por se juntar a nós.

Desejamos-lhe que este workshop seja muito agradável e produtivo.

Cumprimentos

(Para ser assinado pelo Gerente-Líder responsável por promover a implementação de eventos de aprendizagem na organização)

ANEXO 1C

Fichas para Exercícios Interactivos

Nota para o Facilitador:

Cada uma das fichas seguintes tem uma pergunta diferente para os participantes. Certifique-se de fotocopiar e cortar as fichas conforme indicado antes da Sessão 1 iniciar.

Nome: _____

Instituição: _____

Área de Trabalho: _____

Eu sinto que a planificação do projecto para aceder a recursos é _____

Porque _____

A minha principal expectativa neste evento de aprendizagem é _____

O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.

Recorte
aqui ✂.....

Nome: _____

Instituição: _____

Área de Trabalho: _____

Em relação a este evento de aprendizagem, sinto que a minha organização espera que eu

Porque _____

A minha principal expectativa deste evento de aprendizagem é _____

O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.

Nome: _____
Instituição: _____
Área de Trabalho: _____
A maioria dos meus colegas que trabalha comigo na planificação de projectos sente que as minhas capacidades relacionadas com esta actividade são _____ _____
Penso que isso é verdade porque _____
A minha principal expectativa neste evento de aprendizagem é _____ _____
<i>O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.</i>

Recorte aqui ✂.....

Nome: _____
Instituição: _____
Área de Trabalho: _____
O aspecto de planificação de projectos que preciso mais para melhorar o meu trabalho é _____ _____
Porque _____
A minha principal expectativa neste evento de aprendizagem é _____ _____
<i>O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.</i>

Nome: _____

Instituição: _____

Área de Trabalho: _____

A minha organização seria mais bem sucedida na mobilização de recursos se a planificação de projectos _____

Precisamos de fazer isso agora porque _____

A minha principal expectativa neste evento de aprendizagem é _____

O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.

Recorte aqui

✂.....

Nome: _____

Instituição: _____

Área de Trabalho: _____

Penso que a minha habilidade para desenvolver uma proposta de projecto é _____

Porque _____

A minha principal expectativa neste evento de aprendizagem é _____

O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.

Nome: _____

Instituição: _____

Área de Trabalho: _____

A minha organização depende das capacidades do seu pessoal para elaborar propostas de projectos relevantes, eficientes e eficazes porque _____

A minha contribuição é _____

A minha principal expectativa neste evento de aprendizagem é _____

O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.

Recorte aqui

✂.....

Nome: _____

Instituição: _____

Área de Trabalho: _____

As pessoas que, realmente, me conhecem como um membro da equipa de desenvolvimento de propostas de projecto dizem que eu sou _____

Porque _____

A minha principal expectativa neste evento de aprendizagem é _____

O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.

Nome: _____
Instituição: _____
Área de Trabalho: _____
Gosto de discutir questões relacionadas com a planificação de projectos, especificamente, as relacionadas com a BDPA quando _____
Porque _____
A minha principal expectativa neste evento de aprendizagem é _____ _____
<i>O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.</i>

Recorte aqui

✂.....

Nome: _____
Instituição: _____
Área de Trabalho: _____
Agora, depois de passar por um processo de planificação de um projecto sobre BDPA, sinto que _____ _____
Porque _____
A minha principal expectativa neste evento de aprendizagem é _____ _____
<i>O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.</i>

Nome: _____
Instituição: _____
Área de Trabalho: _____
Espero conhecer novos colegas de planificação de projectos e diversos parceiros e, sinto que _____

Porque _____
A minha principal expectativa neste evento de aprendizagem é _____

<i>O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.</i>

Recorte aqui

✂.....

Nome: _____
Instituição: _____
Área de Trabalho: _____
Quando elaboro propostas de projectos num grupo, tendo ser/estar _____

É por isso que espero que os membros da minha equipa sejam/estejam _____
A minha principal expectativa neste evento de aprendizagem é _____

<i>O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.</i>

Nome: _____

Instituição: _____

Área de Trabalho: _____

Durante este evento, mais importante de aprendizagem, que irá orientar-me durante os passos de planificação de projectos, sinto _____

Porque _____

A minha principal expectativa neste evento de aprendizagem é _____

O Facilitador irá lhe pedir para se apresentar aos restantes participantes através desta informação.

Recorte aqui ✂.....

Primeiro Dia	Segundo Dia	Terceiro Dia	Quarto Dia	Quinto Dia	Sexto Dia
8:00 – 08:30 Palavras de Boas Vindas 08:30 – 10:00 Sessão 1. Introdução ao Workshop (Exercício 1)	8:00 – 08:30 Abertura das actividades do dia 08:30 – 10:00 Sessão 4. Como Preparar a Nota Conceptual (Apresentações & exercícios 4)	8:00 – 08:30 Abertura das actividades do dia 08:30 – 10:00 Sessão 6. Formulação da gendarização do Quadro Lógico (Apresentações & exercícios 6)	8:00 – 08:30 Abertura das actividades do dia 08:30 – 10:00 Sessão 8. Como Elaborar uma Proposta de Orçamento (Apresentações & exercícios 8)	8:00 – 08:30 Abertura das actividades do dia 08:30 – 10:00 Sessão 10 Requisitos para implementação do projecto (Apresentações & exercícios 10)	8:00 – 08:30 Abertura das actividades do dia 08:30 – 10:00 Sessão 12 Fortalecimento dos Planos de M&A dos Projectos (Apresentações & exercícios 12)
Intervalo para Chá/Café	Intervalo para Chá/Café	Intervalo para Chá/Café	Intervalo para Chá/Café	Intervalo para Chá/Café	Intervalo para Chá/Café
10:15 – 12:00 Sessão 2. Visão Geral sobre a Gestão do Ciclo de Projectos (Apresentações & exercícios 2) 12:00 – 13:00 Sessão 3. Identificação do Projecto, etc. (Apresentações & exercícios 3)	10:15 – 13:00 Sessão 4. (cont.) (Exercício 4)	10:15 – 13:00 Sessão 6. (cont.) (Exercício 6)	10:15 – 11:15 Sessão 8 (cont.) (Exercício 8) 11:15 – 13:00 Sessão 9 Preparação do sumário executivo, etc. (Apresentações & exercícios 9)	10:15 – 13:00 Sessão 10 (cont.) (Exercício 10)	10:15 – 13:00 Sessão 13. O que precisamos saber para liderar e gerir projectos? (Apresentações & exercícios)
Almoço	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço
14:00 – 15:30 Sessão 3. (continuação) (Exercício 3)	14:00 – 15:30 Sessão 5. Revisão da Nota Conceptual (Apresentações & exercícios 5)	14:00 – 15:30 Sessão 7 Concepção da proposta (Apresentações & exercícios 7)	14:00 – 15:30 Sessão 9 (cont.) : (Exercício 9)	14:00 – 15:30 Sessão 11 O que é M&A, etc. (Apresentações & exercícios 11)	14:00: 15:00 Sessão 14. APAP & Avaliação final 15:00-15:30 Entrega de certificados e encerramento do Workshop
Intervalo para Chá/Café	Intervalo para Chá/Café	Intervalo para Chá/Café	Intervalo para Chá/Café	Intervalo para Chá/Café	Intervalo para Chá/Café
15:45 – 16:45 Sessão 3 (cont.) (Exercício 3) 16:45 – 17:00 16:45 – 17:00 Comentários sobre as actividades do dia e APAP	15:45 – 16:45 Sessão 5 (cont.) (Exercício 5) 16:45 – 17:00 Comentários sobre as actividades do dia e APAP	15:45 – 16:45 Sessão 7 (cont.) (Exercício 7) 16:45 – 17:00 Comentários sobre as actividades do dia e APAP	15:45 – 16:45 Sessão 9 (cont.) (Exercício 9) 16:45 – 17:00 Comentários sobre as actividades do dia e APAP	15:45 – 16:45 Sessão 11 (cont.) (Exercício 11) 16:45 – 17:00 Comentários sobre as actividades do dia e APAP	

Anexo 2. Textos adicionais para facilitadores

- A A integração do género na planificação e gestão de projectos**
- B Gestão de tempo e de tarefas**
- C Abordagem da cascata lógica**
- D Aprendizagem organizacional e organização contínua da aprendizagem**
- E Financiamento e orçamento do projecto**

ANEXO 2A

Integração do Género na Planificação e Gestão de Projectos¹

Conteúdos

Integração do género na planificação e gestão de projectos:

Os participantes irão aprender sobre os papéis e identidades do género, desenvolvimento de projectos sensíveis ao género, oportunidades e constrangimentos da questão do género na gestão de projectos e actividades destinadas a eliminar as limitações em gestão de projectos.

- Definição de género e integração do género
- Por que a integração do género é importante na planificação e gestão de projectos?
- Os papéis de género em batata-doce
- Ferramentas e directrizes para a integração do género nos projectos de batata-doce
- Referências

Integração de Género na Planificação e Gestão de Projectos

O género é um tema relevante a ser integrado na planificação e gestão de projectos. A abordagem preferida é a integração do género em todas as áreas e actividades. A integração do género conduz a programas e projectos sustentáveis de desenvolvimento agrícola. Contudo, o género foi, muitas vezes, ignorado por muitos programas e projectos. A gestão de projectos sensíveis ao género garante responsabilidade em termos de actividades do projecto, recrutamento do pessoal do projecto, designação de papéis e responsabilidades. Este módulo sobre integração do género irá fornecer uma breve referência sobre a integração do género, listas de verificação e ferramentas que podem ser usadas no desenvolvimento e implementação de projectos de batata-doce sensíveis ao género. No final deste módulo, os participantes terão aprendido acerca dos papéis e das identidades do género, oportunidades e ameaças baseadas na questão do género na gestão e nas actividades de projectos, que removam constrangimentos na gestão do projecto e ferramentas e directrizes para desenvolver projectos sensíveis ao género.

Definindo género e relações de género

O que é género?

O termo género não se refere a diferenças biológicas ou fisiológicas entre homens e mulheres. Género refere-se às "regras, normas, costumes e práticas pelas quais as diferenças biológicas entre homens e mulheres se traduzem em diferenças socialmente construídas entre homens e mulheres, rapazes e raparigas (Kabeer 2008: 1).

Género, também, se define pelos diferentes papéis sociais, recursos, experiências e status atribuídos a homens e mulheres em suas sociedades por causa de seu sexo e, aspectos da cultura que se aprende das sociedades à medida que se cresce. Variam de sociedade para sociedade, são aprendidos e mudados ao longo do tempo.

Os papéis de género são moldados por aspirações históricas, sociais, culturais, económicas e políticas em comunidades ou sociedades e são avaliados de forma diferente. A identidade social da pessoa é, portanto, formada de expectativas com base na ideia de que certos valores, comportamentos, características, necessidades e papéis são normais para homens e outros para as mulheres dentro de uma determinada comunidade. Os papéis e expectativas sociais diferem de cultura para cultura, no tempo e lugar. Os papéis de género, portanto, não são estáticos e são influenciados por tendências sociais, ambientais, económicas e tecnológicas.

O que é integração de género?

Houve uma mudança em relação à abordagem da integração do género, porque as questões de género variam por país, região e situação. A integração do género envolve a identificação e, em seguida, a abordagem de funções, necessidades, prioridades e limitações específicas de homens e mulheres durante o desenho, implementação, monitoria e avaliação do projecto. A integração do género é uma estratégia para governos, organizações não-governamentais e de desenvolvimento com vista a promover a sensibilidade para as questões de género em projectos, programas e políticas. O processo de integração da perspectiva de género permite que as preocupações de homens e mulheres e suas experiências sejam levadas em conta na concepção, implementação, monitoria e avaliação de projectos.

A integração da perspectiva do género, também, tem sido definido como um "compromisso com vista a garantir que as preocupações e experiências de mulheres bem como de homens, sejam essenciais para a concepção, implementação, monitoria e avaliação de toda a

legislação, políticas e programas para que mulheres e homens beneficiem de maneira igual e a desigualdade não se perpetue” (Derbyshire 2002: 9). A maioria das organizações de assistência ao desenvolvimento defende a igualdade de género.

Outros conceitos importantes de género:

Sexo

Sexo refere-se às diferenças biológicas entre homens e mulheres ligadas com os corpos de homens e mulheres.

Análise de género

Análise de género é um instrumento para examinar as diferenças entre os papéis que as mulheres e os homens desempenham nas comunidades e sociedades (o que eles fazem), os recursos e serviços a que eles têm acesso, recursos que controlam, decisões em que participam, os seus níveis de poder, as suas necessidades, constrangimentos e soluções sugeridas, oportunidades e impacto das diferenças em suas vidas.

Igualdade de género

Igualdade de género refere-se à igualdade em termos de oportunidades e direito, e resposta às necessidades e prioridades de homens e mulheres, dando-lhes oportunidades iguais para trabalhar. Derbyshire (2002: 6) nota que a igualdade de género não significa um número igual de homens e mulheres ou rapazes e raparigas em todas as actividades ou tratá-los de forma semelhante. Igualdade de género tem a ver com o trabalho com homens e rapazes e mulheres e raparigas para provocar uma mudança de atitudes, comportamentos, papéis e responsabilidades no desenvolvimento. A desigualdade de género é pervasiva em relação ao facto de indivíduos do sexo feminino serem desfavorecidos.

Equidade de género

Equidade de género refere-se a dar aos homens e às mulheres oportunidade justa de beneficiar dos resultados do projecto – dando-lhes igualdade de tratamento bem como garantindo que os projectos deixem as mulheres e os homens em melhor situação do que antes da intervenção. Isso implica trabalhar rumo a uma sociedade em que homens e mulheres não sofrem de pobreza, ambos os géneros tenham uma vida satisfatória, e reconhecendo que os homens e mulheres têm diferentes necessidades e prioridades e contribuir para o desenvolvimento de forma diferente.

Análise de género

A análise de género refere-se ao exame de experiências, necessidades e prioridades de homens e mulheres. Esta informação ajuda a destacar as relações de mulheres e homens na sociedade, as relações de poder dentro de uma família e da comunidade, as lacunas de género, desigualdades e garantir os compromissos financeiros adequados fornecidos pelos projectos.

Por que é importante a integração do género na planificação e gestão de projectos

A integração de género é a abordagem actual para enfrentar a desigualdade de género na sociedade e implica a incorporação de uma perspectiva de género em programas e projectos para assegurar o impacto igual em homens e mulheres. A integração do género ajuda a:

- Promover a igualdade e equidade de género na sociedade, independentemente, de saber se são homens ou mulheres que precisam de avanço;

- Encorajar homens e mulheres a participar (fazer ponte entre as disparidades de género existentes) nas actividades do projecto para garantir que as suas necessidades e prioridades sejam abordadas e que se beneficiarão do projecto;
- Criar condições para o acesso equitativo de homens e mulheres aos recursos e benefícios do projecto;
- Criar condições para a participação equitativa na implementação e tomada de decisão no projecto;
- Identificar riscos e apontar estratégias compatíveis no contexto do projecto para gestão de riscos;
- Proporcionar uma oportunidade para incorporar a igualdade de género na agenda de desenvolvimento.

Os projectos devem assegurar que:

- Têm uma estratégia para a integração do género;
- A equipe do projecto está ciente dos problemas do género;
- A equipe do projecto incorpora métodos que estimulam a participação de homens e mulheres;
- O sistema de M & A captura dados desagregados por género e fornece indicadores adequados de impacto;
- Recursos suficientes (humanos e financeiros) estão disponíveis.

Integração do género: pontos fortes e fracos em gestão de projectos

Tabela 1: Pontos fortes e fracos da integração do género na gestão de projectos

Pontos fortes no desenvolvimento de projectos	Pontos fracos no desenvolvimento de projectos
<ul style="list-style-type: none">• Fazem uma distinção entre agregados familiares chefiados por homens e mulheres na comunidade alvo;• Abordagens flexíveis e participativas são usadas ___de modo a ajudar a incorporar as questões de género na implementação do projecto;• Os dados colectados são agregados por sexo, proporcionando pontos de entrada para sistemas de M & A sensíveis ao género;• Aborda as diferenças de homens e mulheres na vida e de como as políticas de desenvolvimento afetam-nas.	<ul style="list-style-type: none">• Nenhuma disposição de estratégias específicas ao género para atender às necessidades, restrições e prioridades de homens e mulheres;• Nenhuma estratégia para incorporar as questões de género nas componentes do projecto;• Sem dados nem informações desagregados por género sobre a comunidade nem análise da desigualdade de género;• Nenhuma disposição para o treinamento sobre género.

Abordagens dinâmicas e participativas devem ser usadas no desenho e implementação do projecto. Há, também, uma necessidade de desenvolver programas de formação em género ao nível da unidade de coordenação e dos beneficiários nos níveis intermediários.

Os papéis do género em batatadoce

A agricultura desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e, contribui com uma grande parcela para o Produto Interno Bruto na maioria das economias africanas. As mulheres, em particular, desempenham um papel fundamental na garantia da segurança alimentar, alívio da pobreza e na promoção da saúde e nutrição. Elas produzem 50-60% de culturas alimentares e são os guardiões da nutrição e saúde da família. No entanto, a maioria dos trabalhadores de extensão são homens e os campos de nutrição e segurança alimentar são controlados por homens. A pesquisa mostrou que a maioria dos agricultores do sexo feminino tem pouco acesso a serviços de extensão, assessoria e informação. As mulheres têm pouco acesso a recursos de produção.

Jogo de papel de género a ser feito por homens e mulheres

Os papéis de género são compostos de um conjunto de normas ou expectativas sobre comportamentos que são apropriados para homens e mulheres. As normas prescrevem e especificam o que os homens ou as mulheres deveriam fazer na sociedade. Normas também descrevem como homens e mulheres se comportam em seus ambientes sociais. Peça aos participantes para listar, pelo menos, dois itens em cada uma das faixas abaixo nos cartões fornecidos, **no contexto da agricultura nas suas comunidades**. Cole os cartões na parede e discuta os diferentes pontos de vista em plenário.

HOMEM

PORQUE SOU HOMEM:		
É-me permitido	Espera-se de mim	É-me proibido

Permitido: coisas que você acredita que pode fazer, porque você é um homem, que poderia não ser capaz de fazer se fosse uma mulher.

Espera-se que: as coisas que você acredita que a sociedade, as mulheres e outros homens, pais, etc, esperam de si, porque você é um homem.

Proibido: coisas que você acredita que não pode fazer por causa de tabus sociais, sanções legais, etc, porque você é um homem.

SE EU FOSSE MULHER:		
Eu poderia	Eu deveria	Eu não deveria

Eu poderia: coisas que as mulheres podem, legalmente, anatomicamente, socialmente fazer, simplesmente, porque são mulheres.

Eu faria: as coisas que você acha que as mulheres não fazem agora, mas acha que elas deveriam fazer.

Eu não faria: as coisas que você acha que as mulheres fazem agora, mas acha que elas não devem fazer.

MULHER

PORQUE SOU MULHER:		
É-me permitido	Espera-se de mim	É-me proibido

Permitido: coisas que você acredita que pode fazer porque é mulher, que poderia não ser capaz de fazer se você fosse homem.

Espera-se que: as coisas que você acredita que a sociedade, os homens e outras mulheres, pais, etc, esperam de si, porque você é mulher.

Proibido: coisas que você acredita que não pode fazer por causa de tabus sociais, sanções legais, etc, porque você é mulher.

SE EU FOSSE HOMEM		
Eu poderia	Eu deveria	Eu não deveria

Eu poderia: coisas que os homens podem, legalmente, anatomicamente, socialmente fazer, simplesmente, porque são homens.

Eu faria: as coisas que você acha que os homens não fazem agora, mas acha que deveriam fazer.

Eu não faria: as coisas que você acha que os homens fazem agora, mas acha que eles não deveriam fazer.

Os papéis de gênero em batata-doce

A batatadoce é, amplamente, cultivada – sobretudo pelas mulheres - e há oportunidades para aumentar a sua produção e utilização de modo a melhorar a renda e estado nutricional. A batata-doce de polpa alaranjada (BDPA), em particular, é altamente nutritiva e é uma forma de combater a deficiência em vitamina A e a insegurança alimentar, uma boa fonte de energia e outras vitaminas e minerais, oferece uma oportunidade para o empoderamento económico. No entanto, espera-se que com a demanda crescente pela batata-doce, mais homens estejam envolvidos na produção, transformação e comercialização da batata-doce. Enquanto, a maioria da produção em pequena escala da batatadoce é associada a mulheres, a produção em

larga escala é dominada por homens. Achados de Adam, Badstue e Sindi na Região do Lago, na Tanzânia mostram que:

- As mulheres são as guardiãs do conhecimento sobre a batata-doce no sistema de produção local
- Agricultoras foram as produtoras primárias e fornecedoras de material para o plantio de batata-doce
- Em machambas dirigidas ou possuídas por mulheres, elas é que tomam decisões sobre as quantidades de batata-doce por produzir
- O cultivo é feito por mulheres, homens e crianças
- Os sulcos são feitos por mulheres, homens e crianças
- A preparação dos canteiros é feita por mulheres, homens e crianças
- A capinação é feita por mulheres, homens e crianças
- O corte de cipós é feito, principalmente, por mulheres
- O carregamento de videiras para a trama é feito, principalmente, por mulheres
- A plantação de vinha é feita, em grande parte, por mulheres
- A colheita é feita, principalmente, por mulheres
- O ensacamento é feito, principalmente, por mulheres
- O transporte de raízes para o mercado é feito, principalmente, por mulheres

Há necessidade de inclusão de homens e mulheres e, de garantir que as mulheres não corram o risco de ser deslocadas. Investir em batata-doce pode melhorar este cenário através do desenvolvimento de projectos sensíveis ao género. Governos, doadores, ONGs e outros actores precisam gerar novos investimentos para ampliar o uso da BDPA, desenvolvendo projectos sensíveis ao género, onde se deve considerar o contexto do desenho, implementação, sistemas de monitoria e estratégias de comunicação do projecto.

Ferramentas e directrizes para a integração do género nos projectos de batata-doce

A integração do género em projectos é uma abordagem que visa colocar as questões de género no centro da concepção, implementação e monitoria de um projecto. Isto envolve a construção da análise de género através da mobilização de recursos (humanos e financeiros), garantindo a igualdade de participação e benefícios para homens e mulheres. A integração do género exige uma compreensão e resposta a questões institucionais relacionadas com o género, as diferenças de género na necessidade e acesso à informação e aos recursos, a questões jurídicas e políticas relacionadas com o género, cultura e valores, e distribuição de poder entre homens e mulheres, entre outros.

Sexo e passos de integração

A integração do género em projectos é feita através dos seguintes passos (Derbyshire 2002):

Passo 1: Dados desagregados por sexo e informação analítica de género

Na planificação e gestão de projectos é necessário usar uma estrutura analítica de género (Tabela 2) adaptada para colectar dados e informações sobre os grupos de beneficiários, de gestão e organizações de execução de projectos. Dados sobre os beneficiários, grupos, gestão e parceiros de implementação devem ser desagregados por análise de sexo e género. Dados desagregados por sexo são quantitativos e podem incluir os valores para homens e mulheres, a mortalidade, a divisão do trabalho, acesso e controlo sobre os recursos e as necessidades

das mulheres, homens, meninas e meninos com base no contexto do projecto. A informação analítica do género é qualitativa e explica as disparidades entre homens e mulheres. Os dados analíticos de ambos os géneros e os dados desagregados por sexo são essenciais para a integração do género. O quadro ou ferramentas são uma lista de controlo de questões relevantes que guiam a planificação, a alocação de recursos e garantem que a igualdade de género seja alcançada.

- Dados desagregados por sexo sobre o sector e o contexto do projecto - dados estatísticos quantitativos, tais como a mortalidade, morbilidade, escolaridade, acesso à terra e acesso ao crédito fornecem informações úteis sobre as diferenças e desigualdades entre homens e mulheres.
- Informação analítica do género sobre o sector e o contexto do projecto – informações qualitativas, tais como a compreensão da cultura com relação às questões a serem abordadas pelo projecto - ajuda a explicar por que há disparidades e como corrigi-los.

Antes de planificar um projecto, características sócio-económicas relevantes (idade, renda, estado civil, estrutura familiar, nível de educação) devem ser desagregados por sexo, sempre que necessário. Dados desagregados por sexo e informações analíticas do género podem ser recolhidos a partir de fontes secundárias de informação, tais como relatórios, pesquisas de base ou discussões de grupos focais.

Tabela 2: Exemplo de um quadro analítico gendarizado¹

Papéis	Reprodutivo		Produtivo		Gestão Comunitária		Político	
	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem
Quais as tarefas existentes e as contribuições de homem e mulher em cada papel								
Recursos								
A que recursos mulher e homem têm acesso								
Sobre que recurso mulher e homem têm controlo								
Que benefícios e status, mulheres e homens obtêm um do outro								
Poder e tomada de decisão								
De que tomada de decisão homem ou/e mulher participa(m)								
Desigualdades, necessidades, prioridades e perspectivas de género								
Que desigualdades e necessidades de género são expressas em cada papel por mulheres/homens?								
Que desigualdades de género e necessidades não são tão, facilmente, expressas por mulheres / homens?								
Que desigualdades/necessidades estão, directamente, ligados ao programa/projecto (por exemplo, critérios de acessibilidade)?								
Que desigualdades/necessidades são específicas do contexto (por exemplo, os valores culturais, tradições, etc)?								
Que constrangimentos as mulheres e os homens enfrentam?								
Que prioridades as mulheres e os homens têm?								
Que perspectivas homens e mulheres têm sobre as formas sustentáveis de suprir as suas necessidades?								

Passo 2: Mulheres e homens que influenciam a agenda de desenvolvimento

O envolvimento de homens e mulheres deve ser promovido na tomada de decisões. As vozes de ambos precisam de ser ouvidas para que possam agir em seu próprio nome. Defensores de género são, portanto, bons pontos de entrada para a promoção e adopção da igualdade de género. A análise das partes interessadas ajuda a identificar os principais actores envolvidos no sector. A análise das partes interessadas sensível ao género garante que as necessidades,

¹ Adaptado de Azarbaijani-Moghaddam, S. 2007. *Gender mainstreaming manual: resource material for gender trainers*. UNDP

restrições e prioridades das mulheres e homens sejam abordados por um projecto. As abordagens participativas, tais como listas de verificação de análise das partes interessadas com homens e mulheres em grupos separados, e inclusão de grupos de homens e de mulheres beneficiários, tomadores de decisão e defensores de género.

Passo 3: Contexto-acção específica de promoção da igualdade de género

Isto implica reconhecer que homens e mulheres têm diferentes necessidades, restrições e prioridades e, permitindo que eles possam expor as suas vozes na definição dos objectivos. Os dados agregados do sexo e informações analíticas de género determinam a escolha das acções de promoção. A inclusão e promoção de estratégias que promovam a igualdade de género e empoderamento das mulheres com base em acções específicas e análise de género e desagregação de género devem ser construídas nos documentos do projecto, reflectidas nos indicadores do pessoal recrutado, orçamentos do projecto, monitoria e avaliação e impacto. A Tabela 3 apresenta um exemplo de um quadro de acção pela igualdade de género e a Tabela 4 apresenta um exemplo de uma lista de verificação para assegurar a igualdade de género.

Tabela 3: Quadro de acção pela igualdade do género. Adaptado de Derbyshire (2002)

TIPO DE ACÇÃO	Questões a considerar
Nível organizacional	
Sistemas de informação e de pesquisa	Estabelecer cotas e comissões para a pesquisa analítica sobre género
	Estabelecimento de sistemas de informação desagregados por sexo
A capacitação de pessoal em gestão, elaboração de políticas, e implementação das agências	Desenvolvimento de conhecimentos e compromisso do pessoal em assuntos relacionados ao género através de oficinas de formação, por exemplo, consultoria de apoio, fornecimento de directrizes e listas de verificação
Promoção da igualdade de género nos órgãos de tomada de decisão, gestão e e implementação das agências	Desenvolvimento de procedimentos para promover a igualdade no recrutamento e desenvolvimento de carreira
	Identificar e abordar questões de género na cultura organizacional
Solidariedade e criação de redes	Actividades para unir os indivíduos e grupos de trabalho para a igualdade de género
Nível dos beneficiários	
Abordagem das necessidades práticas de homens e mulheres	Reconhecer e responder às necessidades práticas/práticas/problemas identificados e particular para mulheres ou homens e serviços de creche ou desenvolver aparelhos para a mulher para o trabalho domésticos de modo a desenvolver trabalho árduo
Promoção da igualdade na tomada de decisão	Promover a participação equitativa do homem e da mulher na tomada de decisão a nível institucional e da comunidade e na representação da comunidade
Abordagem da ideologia da desigualdade de género	Trabalhar com grupos de beneficiários para reflectir sobre as normas de género, tradições e valores, por exemplo, oficinas comunitárias participativas sobre nutrição infantil
	Enfrentar os estereótipos de género inadequados

Tabela 4: Lista de verificação para a igualdade de género

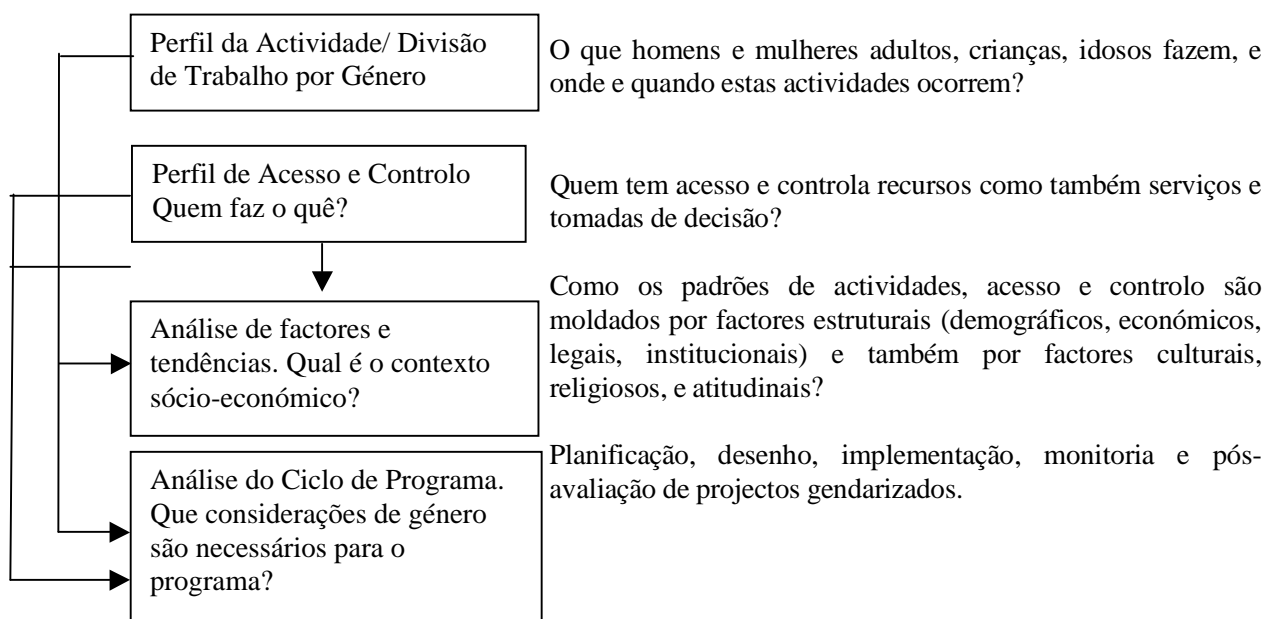
Análise de Género
1. Todas as avaliações de necessidades incluem questões de género na recolha de informação e fases de análise.
2. Mulheres, meninas, meninos e homens são consultados (em conjunto e separadamente) sobre suas preocupações, necessidades de informação, opiniões e soluções para questões fundamentais.
3. Mecanismos de intercâmbio de informações de rotina são estabelecidos e funcionam.
4. Os dados, consistentemente, colectados e analisados por idade e sexo
5. Dados desagregados por sexo são incluídos, rotineiramente, em relatórios e as implicações para os resultados do projecto são abordados

O quadro de planificação do projecto é um documento importante para a integração do género. A dimensão de género precisa ser visível em todo o documento do projecto e em:

- Antecedentes e justificativa
- Grupos-alvo, por exemplo, em vez de “camponeses pobres” especificar “camponeses e camponesas pobres”
- Redacção e indicadores segundo propósito e objectivo
- Resultado – benefícios para homens e mulheres e em indicadores de produção
- Actividades que devem promover benefícios para homens e mulheres e recursos que devem ser alocados às actividades
- Riscos
- Orçamento - por exemplo, para treinamento de sensibilidade ao género
- Quadro Lógico - onde a maioria dos doadores e parceiros põem o foco.

A dimensão de género, também, precisa ser expressa nos indicadores de monitoria, avaliação e impacto (Figura 1).

Figura 1: Projectos de análise de género



Passo 4: Capacitação institucional e mudança

Isto refere-se à aprendizagem organizacional colectiva. Organizações de aprendizagem através da formação, partilha de informação e conhecimento e processos de consulta. A promoção efectiva da igualdade de género ocorre através de treinamento e capacitação. Treinamento garante que o pessoal tenha habilidades requeridas de sensibilidade ao género, conhecimento e compromisso na planificação de projectos que são sensíveis ao género. O pessoal precisa entender os papéis e as responsabilidades, prioridades, oportunidades para envolver homens e mulheres na tomada de decisão e ser informado sobre questões de género e sua integração. Acções de formação adequadas, portanto, precisam ser incorporadas nos documentos do projecto e pessoal adequado e orçamentos devem apoiar as actividades em relação ao ambiente em mudança. Indicadores apropriados devem ser usados para monitorar e avaliar as actividades. Um quadro de capacitação institucional (ver Tabela 5) pode ser usado para avaliar a instituição.

Tabela 5: Exemplo de uma estrutura de capacitação organizacional

TIPO DE ACÇÃO	Questões a considerar
Pessoal focal para assuntos de género (a responsabilidade de liderar e integrar o género na organização)	Termos de referência (TOR) claros
	Treinamento em integração e advocacia de género
	Profissional de suporte
Recursos financeiros	Dotação orçamental para a capacitação do pessoal
	Igualdade de iniciativas de género
Construção de estratégias de capacitação <ul style="list-style-type: none"> • Política de género e plano de acção • Formação da equipa em matéria de género • Redes internas e externas • Desenvolvimento de listas de verificação e directrizes • Comissionamento de investigação sobre género • Desenvolvimento de sistemas de informação desagregados por sexo • Inclusão de questões de género em TORs pessoal/entrevistas/apreciações • Acompanhamento e revisão de compromissos políticos 	Estratégias apropriadas com base no contexto da organização
Vontade política/Apoio de Gestão	Apoio à gestão e vontade política são importantes, portanto, precisam ser promovidos
Igualdade de oportunidades	Igualdade de género precisa ser levada em conta (estrutura, cultura, pessoal)

Desenvolvimento de projectos sensíveis ao género

A experiência em gestão de projectos mostrou que:

- Análise de informação sobre género e análise de dados desagregados por sexo devem informar os processos de planificação sensível ao género, programa/projecto/desenvolvimento de políticas;
- Processos de consulta de sensibilidade ao género são importantes;
- Recursos suficientes, processos eficazes de vigilância e capacitação são importantes para o cumprimento dos compromissos com a igualdade de género;
- Recrutamento de um consultor de género numa equipe de gestão de projecto de desenvolvimento ajuda a garantir a sensibilidade ao género durante a implementação do projecto;
- É importante considerar a diversidade em todo o ciclo de vida do projecto porque diferentes grupos sociais na sociedade têm diferentes necessidades, problemas e prioridades que têm implicações para as saídas do projecto;
- Análise de género na planificação e implementação do projecto ajuda a equipa do projecto e os beneficiários a identificar e analisar: factores que limitam ou facilitam a participação igual de homens e mulheres; as funções desempenhadas por homens e mulheres da comunidade, acesso por homens e mulheres no controle dos recursos e da renda; necessidades e prioridades de homens e mulheres;
- Há necessidade de se realizar uma análise das desigualdades de género na área do projecto para destacar as diferenças e desigualdades entre homens e mulheres em relação às tarefas que realizam e limitações, ao acesso a recursos, oportunidades, e em relação à carga de trabalho;
- Há necessidade de uma estratégia específica de género para trabalhar com homens e mulheres e uma estratégia de géneros. Faça uma distinção entre famílias chefiadas por homem ou mulher e desenvolva estratégias diferentes para cada grupo;
- Sensibilização e formação em género ajuda a reduzir a exclusão de questões de género no desenvolvimento e implementação de projectos;
- Há uma necessidade de treinamento de pessoal do projecto em questões de género, métodos participativos e ferramentas e de sistemas de M&A sensíveis;
- Sistemas de M&A desenvolvidos para a implementação do projecto devem ser sensíveis ao género, portanto, os projectos devem colectar dados desagregados por sexo. Progressos realizados na implementação e impactos do projecto sobre diferenças de género precisam ser medidos.

Lista de Verificação de integração do Género

A Tabela 6 apresenta uma lista de verificação de género para desenvolvimento e gestão de projectos.

Tabela 6: Lista de verificação para projectos de integração de género no BDPA

Fase de projecto	Lista importante de verificação de género
Identificação do Problema	<ul style="list-style-type: none">√ Que aspectos da BDPA o projecto aborda?√ Qual o porte das disparidades de género incluídas no problema/assunto a ser abordado?√ Que dados desagregados por género são relevantes e estão disponíveis?√ Que extensão o projecto pretende dar ao empoderamento do homem, mulher e das famílias pobres na comunidade?√ Qual a extensão da desvantagem sócio-económica que foi envolvida na identificação e selecção do projecto BDPA?√ Alguma análise situacional do género foi alguma vez conduzida em relação a este mesmo assunto/problema?√ Que outros desequilíbrios de género existem nos elementos do BDPA como no projecto?√ Quais as maiores causas da disparidade de género na cadeia de valores da BDPA?√ Quais as necessidades práticas e estratégicas para mulheres e homens no contexto da BDPA como projecto?√ Até que ponto os implementadores do projecto e beneficiários precisam de formação e sensibilização sobre o género na perspectiva das dimensões do BDPA estão a ser focalizadas pelo projecto?

Referências

Adam, Rahma, Badstue, Lone and Sindi, Kirimi. Gender and vines: production, management and exchange of sweetpotato planting material among smallholders in the Lake Victoria region, Tanzania. Working Paper prepared for Helen Keller International and International Potato Centre.

Kabeer, Naila. 2003. Millennium Development Goals. New gender mainstreaming series on development. London: Commonwealth Secretariat.

United Nations. 2003. Putting gender mainstreaming into practice. New York: United Nations.

Derbyshire, Helen. 2002. Gender manual: a practical guide for development policy makers and practitioners. DFID.

Anexo 2B

Gestão de Tempo e Tarefas²

As equipes de projecto devem trabalhar num ambiente de demandas concorrentes. FAO e escritórios do governo são, frequentemente, estendidas para muito além da capacidade. A gestão de tempo e de tarefas é um campo que inclui técnicas muito simples e sofisticadas para ajudar os gestores de projectos. Nesta sessão vamos destacar algumas técnicas básicas. Enquanto, muitos são tentados a pensar que os métodos mais complexos são melhores, os gestores devem ter como objectivo o uso de técnicas mais simples para fazer o trabalho ou para atender às exigências. Na FAO, a equipe lida com muitas tarefas e responsabilidades de programação de campo podendo variar e manter o controlo de uma rede a curto prazo e orientada para um projecto de longo prazo, complexo, a nível adequado de ferramentas de gestão que precisam ser consideradas para diferentes actividades.

No âmbito da FAO, os desafios e as responsabilidades do nosso trabalho estão, continuamente, aumentando, ainda que nem sempre são cumpridas por um aumento concomitante em recursos humanos. Parece haver "urgência" dentro da carga de trabalho, mas nem sempre é um bom senso de priorização ou "importância" para essas demandas concorrentes. Gestores estão sendo convidados a fazer "mais com menos", colocando-os numa situação onde escolhas difíceis devem ser feitas sobre rigor e qualidade, se tudo está a ser feito. Embora, as ferramentas de gestão são úteis, elas não podem superar cargas de trabalho extremas ou a falta de capacidade.

Vamos voltar nossa atenção para alguns princípios de tempo e gestão de tarefas. Vamos voltar às nossas responsabilidades de gestão de projectos. Lembre-se que seu projecto foi, recentemente, aprovado.

Claramente, mesmo se a informação detalhada foi dada na proposta do projecto, uma vez que um projecto é aprovado e colocado em movimento essas actividades precisam ser revistas e mais definidas. Lembre-se que a realização deste processo é melhor feita em colaboração com a equipe do projecto - os responsáveis para a realização de acções-chave. A análise é muitas vezes realizada num ambiente de workshop, às vezes facilitado, se o projecto é complexo. Técnicas de visualização podem ser empregues, usando cartões na parede e cordas para demonstrar as actividades, o tempo necessário, a sequência temporal e da inter-relação de actividades. Isto torna o plano de trabalho detalhado, que, dependendo da complexidade, pode ser gerido através de técnicas simples de gestão, tais como listas e gráficos de barras ou de Gantt, ou através de ferramentas de gestão mais complexas, tais como gestão de caminho crítico (auxiliado por software de gestão de projecto). É melhor pensar, primeiro, em abordagens mais simples.

Com a equipe do projecto, desenvolver ou aperfeiçoar seu plano de trabalho, progredindo através destes passos:

- listar as principais actividades
- quebrar principais actividades em tarefas gerenciáveis __ (este pode ser apresentado como uma estrutura de divisão de trabalho ou WBS para referência)

² *Extraído de: Diana McLean, FAO/ISNAR Learning Module on Project Cycle Overview: Developing a Common Discipline, 1999-2000*

- esclarecer a sequência destas tarefas e suas interdependências (por exemplo, a tarefa 3 não pode prosseguir até que as tarefas 1 e 2 estejam concluídas)
- estimar o início, duração e término das atividades
- resumir a programação de actividades principais (se elas são complexas ou altamente interdependentes, isso pode ser feito usando uma rede de caminho crítico)
- definir indicadores de desempenho (seleccionando bullets para acompanhar o progresso)
- definir as competências necessárias
- alocar tarefas entre os membros da equipe

A partir desta análise, apresentações gráficas do plano de trabalho podem ser geradas para gerir o processo, tanto em termos de tarefas como de responsáveis__. Embora, o software de gestão de projectos como o Microsoft Project, ou softwares de gráficos, como o Vision, estão disponíveis. Se necessário, os gestores de projecto ou monitores podem usar abordagens mais simples. Vamos discutir algumas dessas abordagens abaixo.

Técnicas de Gestão de Projectos

Esta secção oferece aos gestores de projecto da FAO e administradores a oportunidade para monitorarem algumas técnicas simples para gerenciamento de projectos seguindo recursos, resultados e tempo. Estas técnicas são aplicáveis __apenas num plano de trabalho que foi elaborado com antecedência, onde os alvos ou indicadores foram identificados e onde os sistemas de relatórios administrativos são razoavelmente operacionais. Ao sintetizar as diversas actividades de um projecto, é possível entender as implicações de gestão para técnico de aquisição, reserva técnica, compra em tempo, controle financeiro e apoio administrativo mais pleno. Nesta secção, vamos discutir quatro técnicas que retratam, graficamente, o desempenho do projecto: listas de tarefas, barras ou gráficos de Gantt, marcos intermediários ou quadros de produtos de entrega e redes.

Listas de Tarefas

Esta é a abordagem mais simples para a exibição de um plano de trabalho. Ele consiste de uma lista de tarefas (também dividida em sub-tarefas) numa coluna no lado esquerdo da página. Colunas sucessivas podem representar as datas de arranque, datas de conclusão antecipada, tempo, pessoas-dia, o custo total para as tarefas, etc (Figura 1).

Os méritos desta abordagem é que as listas de tarefas são fáceis de compor, modificar e usar. A sua maior desvantagem é que eles não mostram as relações entre as tarefas. Por exemplo, pode ser possível levar a cabo algumas tarefas em simultâneo, ao passo que o início de algumas pode ser completamente ou parcialmente dependente da realização de outras. A informação está disponível para deduzir esses tipos de relacionamentos, mas que os relacionamentos e dependências não são óbvios.

Figura 1. Lista de tarefas e actividades

Título de Projecto: Supressão e controlo da estriga em milho			
Tarefas do Projecto	Início	Fim	Mês
1. Obter linhagens híbridas e materiais resistentes à estriga	Mar 1	Maio 30	3.0
2. Multiplicar com irrigação	Jun 1	Set 30	4.0
3. Marcar campo previamente identificado	Dez 1	Mar 15	3.5
4. Linhas de tela introduzidas e locais	Nov 1	Mar 15	4.5
5. Realizar pesquisas de campo para colectar mais linhagens locais tolerantes	Dec 1	Mar 15	3.5
6. Colher e medir o rendimento dos grãos	Mar 1	Mar 30	1.0
7. Testar a qualidade da moagem	Abr 1	Abr 30	1.0
8. Analisar dos resultados	Maio 1	Maio 30	1.0
9. Escrever o Relatório anual	Jun 1	Jun 30	1.0
10. Compilar relatórios trimestrais	Jun 1	Jun 30	1.0

Vantagens da listas de tarefas

- técnica muito simples de desenvolver, modificar, referir-se a.
- tarefas específicas que compõem o projecto
- pode descrever o início e datas de conclusão, o tempo decorrido por tarefa; que tarefas se sobrepõem no tempo, o nível de esforço necessário para completar tarefas (por exemplo, pessoa-dias por tarefa); custos associados com o nível de esforço

Desvantagens das listas de tarefas

- não indicam relações entre tarefas, tais como tarefas que só devem começar após a conclusão de outra(s), ou que podem operar, simultaneamente, sem interferir com outra(s) (competição por exemplo, para pessoas-dia, recursos)
- não indica tarefas críticas ou paragens possíveis no cronograma
- não indica pontos de estrangulamento de actividade
- não apresenta um cronograma de resultados para além da tarefa concluída em si

Os gráficos de barras

Os gráficos de barras ou gráficos de Gantt, tem duas dimensões, gráficos com as tarefas listadas numa coluna e colunas de tempo agrupadas de outro lado. Então, "barras" são usadas para indicar início, duração e conclusão de cada tarefa. Eles são melhores em relação à lista de tarefas, porque eles são mais explícitos, mostram a relação de tempo de tarefas para com o outro, e acomodam uma variedade de informações (Figura 2). O gráfico de barras normal, pode ser melhorado pela adição de símbolos para mais informações. O gráfico marco ou resultados é uma adaptação do gráfico de barras.

Figura 2. Gráfico de barras de actividades

Título de Projecto: Supressão e controlo estriga em milho																	
Riscos do Projecto	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J
1. Obter linhagens híbridas e materiais resistentes à estriga	■	■	■														
2. Multiplicar com irrigação				■	■	■	■	■									
3. Marcar campo previamente identificado										■	■	■	■	■	■		
4. Linhas de tela introduzidas e locais									■	■	■	■	■	■	■		
5. Realizar pesquisas de campo para colectar mais linhagens locais tolerantes										■	■	■	■	■	■		
6. Colher e medir o rendimento dos grãos											■	■	■	■	■		
7. Testar a qualidade da moagem															■	■	
8. Analisar os resultados																■	■
9. Escrever Relatório anual																	■
10. Compilar/escrever relatórios trimestrais	■			■			■			■			■			■	

Vantagens do Gráfico de Barras

- técnica muito simples de desenvolver, modificar, a que se referem; é familiar para a maioria das pessoas;
- especifica às tarefas que compõem o projecto, graficamente, para a compreensão fácil
- pode descrever o início e datas de conclusão, o tempo decorrido por tarefa;
- que tarefas se sobrepõem no tempo;
- descreve momentos de menos actividades, fornecendo algumas informações sobre o projecto e o tempo de paragens;
- descreve momentos de maior actividade, fornecendo algumas informações sobre prováveis constrangimentos;
- faz melhor trabalho de enfatizar as tarefas que exigem maior esforço e, pelo menos, a duração - uma observação útil - embora não necessariamente indica o nível de esforço ou custos;

Desvantagens do Gráfico de Barras

- é simplificado para projectos complexos;
- não indica relações críticas entre tarefas, como as tarefas que só devem começar após a conclusão de outra(s), ou que podem operar, simultaneamente, sem interferir com outra(s) (competição por exemplo, para pessoas-dia, recursos)
- não destaca caminho crítico
- criação e atualização de gráficos de barras é difícil sem um software especial

Gráfico: marcos intermediários

O gráfico marcos intermediários (Figura 3) acrescenta a informação na lista de tarefas e gráfico de barras. O marco intermediário é um ponto de verificação, específico e significativo no projecto, que pode ser usado para monitorar o progresso. No exemplo abaixo, as estrelas

abertas no gráfico marco intermediário indicam as tarefas mais importantes a serem executadas para o sucesso do projecto e as datas-alvo. O símbolo representa uma saída de concreto e mensurável, e é preenchido quando a tarefa é realmente concluída. As diferenças entre as actividades planeadas e completas estão representadas pelos símbolos abertos e fechados, respectivamente. Esta apresentação gráfica pode dar aos gestores uma visão geral do desempenho previsto no projecto. Gestores devem acompanhar de perto estes marcos.

Chegando aos marcos intermediários e decidindo quais os mais críticos ou importantes é um resultado importante para se construir a equipe de gestão do projecto. O sucesso do projecto é muito mais provável quando todos os membros da equipe responsável entendem e concordam com a importância das tarefas, e os marcos esperados e mensuráveis, ou produtos.

Vantagens do Gráfico Marco Intermediário

- simples de projectar, familiar para muitas pessoas e fácil de entender;
- especifica as tarefas que compõem o projecto, graficamente, para a compreensão fácil;
- pode descrever início e datas de conclusão, o tempo decorrido por tarefa; que tarefas se sobrepõem no tempo;
- descreve momentos de menos actividades, fornecendo algumas informações sobre o projecto e o tempo de paragens;
- descreve momentos de maior actividade, fornecendo algumas informações sobre prováveis constrangimentos;
- faz melhor trabalho de enfatizar as tarefas que exigem maior esforço, e, pelo menos, a duração - uma observação útil - embora não, necessariamente, indica o nível de esforço ou custos;
- identifica eventos críticos e é em escala de tempo
- fornece uma estrutura para a apresentação durante a implementação, tendo identificado eventos importantes para monitorar

Desvantagens do Gráfico Marco Intermediário

- é muito simplificado para projectos complexos;
- não indica relações críticas entre tarefas, como as tarefas que só devem começar após a conclusão de outra(s), ou que podem operar, simultaneamente, sem interferir com a outra(s) (competição por exemplo, para pessoas-dia, recursos);
- não destaca o caminho crítico;
- criar e actualizar gráficos marcos intermediários é difícil sem um software especial.

Figura 3. Gráfico Marco Intermediário de actividades.

Título de Projecto: Supressão e controlo de estriga no Milho																	
Riscos do Projecto	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J
1. Obtenção de linhagens híbridas materiais resistentes à Estriga	●	●	●	○													
2. Multiplique com irrigação				●	●	●	●	○									
3. Marcar campo previamente identificados										●	●	●	●	●			
4. Linhas de tela introduzidas e locais										●	●	●	●	○			
5. Realizar pesquisas de campo para coletar mais linhagens locais tolerantes										●	●	●	●	●			
6. Colher e medir o rendimento dos grãos													●	○			
7. Testar a qualidade da moagem														●			
8. Analisar os resultados															●	○	
9. Escrever relatório anual																●	○
10. Compilar/escrever relatórios trimestrais	●	○		●	○		●	○		●	○		●	○		●	○
Planificado ○	Completado o resultado final ●																

Cada equipe do projecto deve considerar o grau em que as técnicas de gestão mais complexas e abrangentes são necessárias. A rede é uma técnica que pode ser utilizada para projectos complexos. Dominar as técnicas de networking, incluindo o software de gerenciamento de projectos mais utilizada para apoiar estas aplicações, requer tempo e prática.

Redes

Redes usando métodos seta-diagrama foram introduzidas na década de 1950 para melhorar o planeamento de projectos e agendamento. Aproveitou as ideias por detrás do gráfico marco intermediário, que eliminou o formato matriz e substituiu-o com uma rede de forma livre e, que pode ser em escala de tempo. Ela permitiu uma representação gráfica das relações entre as actividades concluídas e iniciadas. E, introduziu um meio formal de cálculo dos períodos de actividade de análise de projecto, horários, pontos de estrangulamentos e prioridades para a gestão.

A rede é um plano de projecto em forma gráfica. Há muitas variações de redes, o mais utilizado é o Método do Caminho Crítico (CPM). CPM foi desenvolvido pela empresa DuPont e é semelhante ao "Programa de Avaliação e Revisão Técnica" (PERT), desenvolvido pela Marinha dos EUA. Ambos são métodos de uso de setadiagrama da mesma forma. PERT usa estimativas estatísticas de duração; CPM usa conhecidas datas de duração fixa.

Métodos setadiagrama usam dois símbolos - círculos e flechas - chamados respectivamente, eventos (marcos) e actividades (tarefas). Para construir uma rede, é necessário saber três coisas:

- os resultados previstos de diferentes tarefas;
- quanto tempo cada tarefa leva;
- quais as tarefas que tem de ser feitas primeiro (a sua relação uma com outra)

Muita dessa informação, tais como tarefas e tempo, já está disponível a partir do gráfico marco intermediário. Para construir um CPM, no entanto, a relação entre estas tarefas tem de ser definida. Podem ser feitas as tarefas ao mesmo tempo? Ou certas pessoas dependem total ou parcialmente da conclusão das outras antes que elas possam ser realizadas?

Embora o desenho de uma rede pode ser demorado e complicado, apenas as tarefas que são essenciais para o progresso no projecto são incluídas. Usando nosso exemplo (Figura 4), os relatórios trimestrais são, relativamente, independentes do andamento do projecto, o que não quer dizer que eles não são importantes, mas apenas que se estão concluídas ou não, não é essencial para a conclusão do projecto em si. O progresso do projecto não depende da qualidade ou frequência desses relatórios (a menos que sejam utilizados de forma proativa pela administração para meados do projecto e correções)mas pode se decidir deixá-los fora da rede.

Construção de uma rede é melhor feita com a equipe do projecto ou partes interessadas. A técnica de visualização com os cartões na parede e corda, anexando tarefas em sequência pode ser uma excelente abordagem de construção de equipa através da qual todos os membros da equipe entendem como as tarefas sob gestão de uns influenciam as tarefas geridas por outros membros da equipa.

O primeiro passo na construção de uma rede é a determinação de uma programação de divisão de trabalho. A Figura 4 apresenta uma programação de divisão de trabalho de actividades de projectos importantes, usando o exemplo anterior, relacionando cada tarefa em sequência com as outras.

Figura 4. Cronograma de trabalho e discriminação das actividades (Números se referem à Figura 5)

Título do Projecto: Supressão e controlo de estriga em milho

1. Obter linhagens híbridas e materiais resistentes à estriga 90 dias
2. Multiplicar com irrigação 120 dias (1)
3. Marcar campo previamente identificado 105 dias --
4. Linhas de tela introduzidas e locais 135 dias (2)
5. Realizar pesquisas de campo para colectar mais linhagens locais tolerantes 105 dias --
6. Colher e medir o rendimento dos grãos 30 dias (4)
7. Testar a qualidade da moagem 30 dias (6)
8. . Analisar os resultados 30 dias (3,5,7)
9. Escrever o Relatório anual 30 dias (8)

O segundo passo é a construção da rede. A partir deste ponto, o desenho da rede é, relativamente, simples. Primeiro, um símbolo é escolhido para descrever as tarefas, tais como um círculo com o número de tarefas na mesma. Setas são usadas para indicar as relações entre as tarefas. Se as duas tarefas são feitas, progressivamente, elas são desenhadas no mesmo nível com uma seta entre elas. Se as duas tarefas podem ser feitas, simultaneamente, em seguida, elas irão aparecer uma sobre a outra.

Se não existe uma relação significativa entre as tarefas funcionais, então nenhuma seta as conecta. Se a informação de uma tarefa é importante para o progresso da outra, mas nenhuma tarefa depende em última análise da realização da outra, elas são ligadas com uma seta (ou pontilhada) quebrada.

O último passo é indicar o tempo necessário para completar as tarefas na rede. Isso permite que o gestor possa calcular o tempo total necessário para completar o projecto. A tempo-figura é inserida acima ou dentro da seta conectando a tarefa.

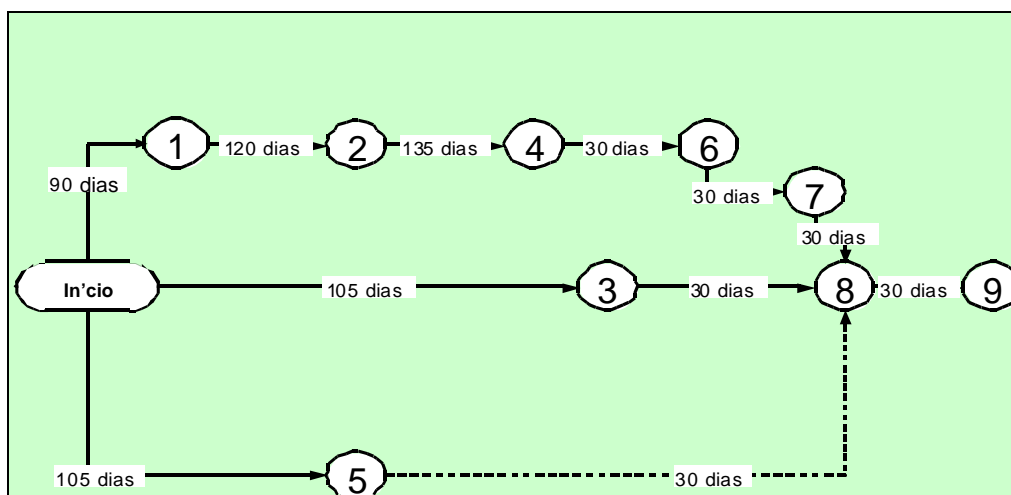
Os círculos representam a conclusão da tarefa. É por isso que a rede não começa com a primeira tarefa, mas sim com um círculo rotulado de "iniciar". A Figura 5 mostra a rede para o exemplo de projecto.

Agora é hora de interpretar a rede. Que informação ela nos dá, além da cadeia de tarefas do projecto? Este é o lugar onde uma rede revela-se como um plano mais poderoso e ferramenta de gestão de listas de tarefas, gráficos de barras ou gráfico marco intermediário. As redes podem nos ajudar a isolar a rota para a conclusão do projecto que tem a menor quantidade de tempo de folga na mesma. Em outras palavras, qualquer atraso ao longo desta rota específica segura o projecto todo.

O caminho crítico é o caminho que leva a maior quantidade de tempo para realizar. É fundamental, porque se algum atraso ocorre, todo o projecto será atrasado. Como é determinado este caminho vital ou crítico? Que tarefas exigirá o mais próximo de monitoramento e controlo de recursos para garantir que o projecto seja concluído no tempo?

Figura 5. Rede Caminho Crítico.

Título do Projecto: supressão e controlo de estriga em milho



Para identificar o caminho crítico da rede, considere cada grupo horizontal de tarefas de "iniciar" para a conclusão. Adicionar o tempo necessário para cada conjunto vertical. No nosso exemplo, o caminho "Iniciar" -1-2-4-6-7-8-9 requer 465 dias, o caminho "Iniciar" -3-8-9 requer 165 dias; eo caminho "Iniciar" -5 -8-9 requer 165 dias. Nosso caminho crítico, então, é o que leva mais tempo para ser concluído. O que isso significa em termos de gestão?

Usando este exemplo, é imperativo que nenhum atraso ocorra na obtenção de linhas híbridas e multiplicando-os antes da estação de crescimento. Caso isso ocorra, as saídas apenas do projecto seriam a pontuação de campos, previamente, identificados (tarefa 3), a colecta de mais locais e as linhagens tolerantes (tarefa 5). Esta rede também indica, graficamente, que as tarefas 3 e 5 podem prosseguir independentemente das outras actividades.

Enquanto um gráfico de barras ou marco intermediário é mais valioso como um dispositivo gráfico-calendário de programação, uma rede indica que as tarefas exigem a máxima vigilância e que podem ser eliminadas em caso de restrições orçamentais imprevistas. Se, por

exemplo, o projecto perdeu algum pessoal ou fundos, tarefa 5 pode ser adiada sem influenciar o resultado da primeira faixa de actividades. Do mesmo modo que as variedades podiam ser rastreadas sem ter campos, formalmente, marcados para *Estriga*, a análise seria menos completa sem que este passo tenha sido tomado.

Vantagens da rede

Além dos benefícios fornecidos por gráficos de barras e marco, redes simplificam a programação de projectos complexos, indicando as dependências, lógica e seqüência entre tarefas do projecto. Elas podem, se as datas forem adicionadas à rede, indicar quando uma tarefa deve ser iniciada ou concluída, e os prazos para os marcos intermediários. Redes ajudam os gestores a antecipar gargalos e necessidades de recursos bem como planejar com antecedência.

Redes identificam tarefas críticas do projecto e podem reduzir o tempo total do projecto, melhorando o controlo de tempo. Elas fornecem uma base para o acompanhamento do tempo do projecto, técnica e desempenho de custo. Elas ajudam o gestor a focar-se para tarefas importantes na execução do projecto.

Da mesma forma, as redes ajudam os gestores a antecipar o tempo mais lento do projecto para que os recursos valiosos, particularmente de tempo pessoal, possam ser realocados para outras tarefas do projecto.

Redes facilitam a precisão no planeamento e incentivam a colaboração em seus desenhos. Elas podem esclarecer as responsabilidades individuais e conjuntas no projecto.

Uma vez definido o caminho crítico, as decisões podem ser feitas a respeito de como ele pode ser reduzido. Tarefas podem ser feitas em paralelo? Mais recursos podem ser adicionados a uma tarefa para reduzir a sua duração?

Desvantagens de rede

Redes são mais complicadas e demoradas de usar do que as listas de tarefas, gráficos de barras e gráficos de marcos intermediários. A técnica é menos familiar para as pessoas.

Aprender a desenhar e utilizar as redes para projectos complexos pode exigir treinamento curto e formal.

Além disso, em situações muito variáveis, onde os recursos disponíveis flutuam, manutenção e actualização de uma rede pode ser mais difícil, a menos que um software de gestão de projectos com métodos de Caminho crítico seja usado.

Resumo

A complexidade de um projecto, as competências e recursos da equipa de gestão de projectos irão determinar se os sistemas de gestão simples ou mais complexos do projecto são necessários. O valor destas ferramentas é duplo: (1) leva a equipa do projecto a definir, claramente, como o projecto vai continuar e (2) quem é o responsável para monitorar o desempenho do projecto em fase de implementação de forma adequada.

Cada gestor terá que colocar em perspectiva as demandas concorrentes em seu tempo. Qual é a urgência da tarefa? Qual a importância? Num mundo ideal, as tarefas urgentes e importantes teriam precedência? Na realidade, muitos de nós gastamos tempo em tarefas urgentes, mas menos importantes. É dentro deste espírito, que o trabalho está sendo feito na FAO para simplificar os procedimentos e descentralizar as autoridades para que a gestão de tarefas importantes passe a ser feita de uma maneira mais competente e viável.

Referências

Forsberg, Kevin, Hal Mooz & Howard Cotterman. 2000. *Visualizing project management*. New York. John Wiley & Sons, Inc.

Kerzner, Harold. 2001. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Kezbom, Deborah, S. Kezbom, Donald Schilling & Katherine A. Edward. 1988. *Dynamic project management*. New York. John Wiley & Sons, Inc.

McLean, Diana, *Project management techniques for performance monitoring*, Working paper no. 13. The Hague. ISNAR.

Anexo 2C

Abordagem da Lógica em Cascata³

A lógica em cascata é um modelo que ilustra a forma como os componentes de um sistema são combinados, sequencialmente, de modo a formar uma cascata como o arranjo. Uma versão deste arranjo genérico para uma pesquisa hipotética agrícola e desenvolvimento do sistema é mostrada na Figura 1. A Cascata consiste de hierarquias de objectivos para os componentes individuais do sistema. As hierarquias de objectivos consistem em elementos do desenho das metas, propósitos, resultados e actividades. O modelo mostra como as hierarquias de objectivos de componentes vizinhos do sistema estão ligados, horizontalmente, e como os elementos do desenho da hierarquia de objectivos dentro de um componente estão ligados verticalmente. Na Figura 1 estas ligações estão indicadas por setas.

A essência deste modelo é transmitida através das ligações horizontais entre os componentes vizinhos do sistema, o que é ilustrado pelos exemplos seguintes:

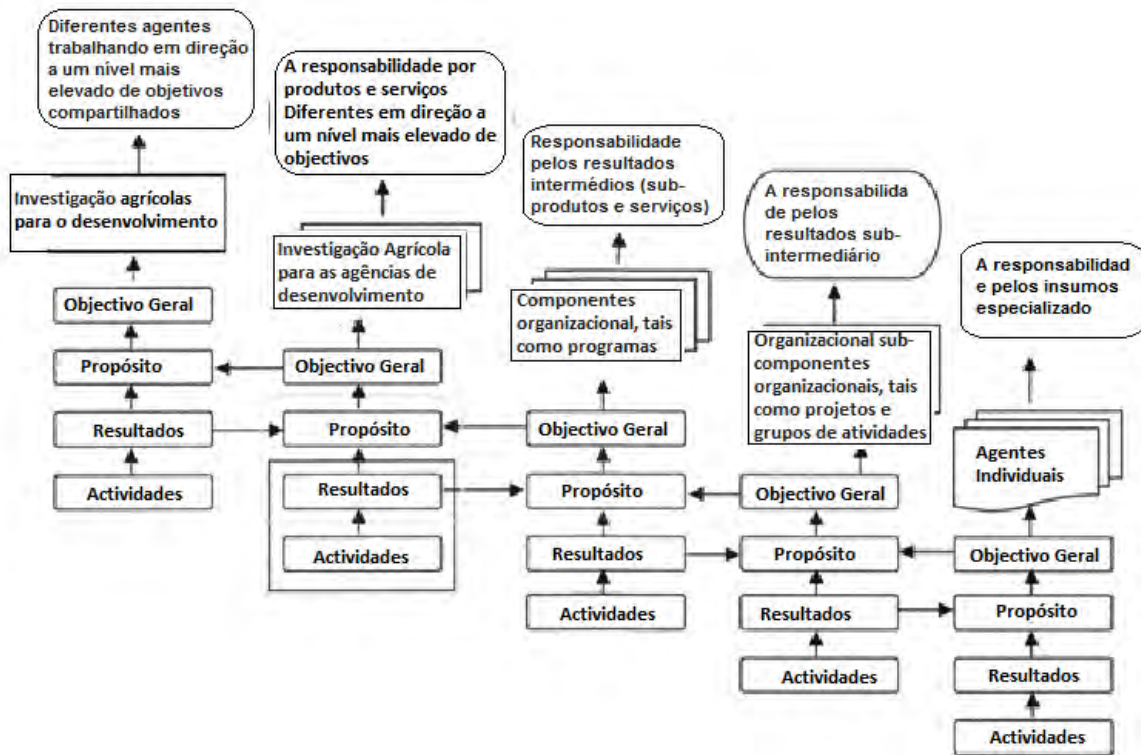
- O objectivo do componente superior do sistema é equivalente ao objectivo do componente do sistema, imediatamente inferior.
- O objectivo do componente inferior do sistema é equivalente ao resultado do componente do sistema, imediatamente superior.
- As actividades da componente do sistema superior são equivalentes aos resultados do componente do sistema, imediatamente inferior, (por favor, note que as setas que indicam essa ligação estão em falta na Figura 1).

Este modelo ajuda a entender como os objectivos de um componente inferior ao nível do sistema, como um projecto, são combinados com ou contribuem para os objectivos de uma maior componente de nível de sistema, como o programa de organização, ou o sistema nacional de pesquisa agrícola (NARS). O objectivo desse modelo é mostrar o caminho pelo qual cada componente do sistema contribui para a meta de desenvolvimento (ou nível de impacto de pessoas) do componente maior do sistema. Obviamente, isto assume que os objectivos dos componentes superiores do sistema, de facto, expressam a orientação para o desenvolvimento ou o impacto ao nível das pessoas em primeiro lugar.

Modelos, estreitamente, relacionados que são descritos na literatura e expressam conceitos semelhantes são os seguintes: trilha do impacto, corrente de impacto, resultados da cadeia ou quadro de resultados. Apesar de suas pequenas variações nas definições e contexto, estes modelos são, frequentemente, classificados como "modelos de resultados" ou "modelos de impacto."

³ **Fonte:** ARDSF Capacity Building Module 6. 'AR4D Project Activity Planning'. A Distance-Learning Module

Figura 1: Uma lógica em cascata genérica para uma pesquisa hipotética agrícola para o desenvolvimento (AR4D) sistema.



[SA2]

Fonte: Mbabu, A. N. and Ochieng, C. (2006)

Aplicar o conceito de lógica em cascata para uma organização como NARS ajuda a perceber como os diferentes níveis de tomada de decisões estão ligados. A Tabela 1 mostra como este modelo pode ser aplicado a uma organização como NARS. As colunas no modelo referem-se aos quatro níveis de tomada de decisões na organização, tais como: o nível de actividade do projecto, nível de projecto, nível do programa/área temática e nível estratégico. As linhas descrevem os elementos da hierarquia de objectivos (actividades, resultados, objectivos e metas) para cada nível de tomada de decisão. Da mesma maneira como para a lógica em cascata genérica acima, as setas indicam as relações entre os elementos de desenho, dentro e através de níveis de tomada de decisões.

Na coluna do lado direito e com o menor nível da «cascata» encontra-se a hierarquia de objectivos das actividades do projecto que são implementadas dentro de um projecto. A próxima coluna para a esquerda e o nível acima mostram a hierarquia de objectivos de um projecto. No nível mais elevado na coluna seguinte para a esquerda, a hierarquia de objectivos da área temática/programa é mostrada, e na coluna da esquerda e no nível mais elevado, a hierarquia de objectivos da organização NARS é representada. Mais acima, pode-se imaginar a hierarquia de objectivos dos NARS, o sector agrícola, e ao mais alto nível do sector de desenvolvimento nacional.

Uma boa apreciação do modelo vai permitir ao leitor compreender os vínculos entre a decisão e os níveis de tomadas de decisão e, como os objectivos num nível contribuem para a realização dos objectivos no maior nível seguinte: diferentes tipos de actividades do projecto contribuem para projectos; diferentes tipos de projectos contribuem para programas/áreas

temáticas; estes contribuem para a organização. A *Tabela 1* mostra um exemplo de uma lógica em cascata com o título “*Um modelo de Impacto Orientado numa lógica em cascata para uma Organização NARS*”

Ao subir esta “trilha de desenvolvimento” as organizações serão capazes de demonstrar como todos os níveis de tomada de decisão em última instância trabalham para alcançar mudança no desenvolvimento, seja a curto, médio ou longo prazo. Mais uma vez, isto pressupõe que a meta da organização expressa a orientação para o desenvolvimento pretendido ou o impacto a nível das pessoas da organização.

Este é o caminho para mudar a vida das pessoas para melhor...

Quadro 1: ARDSF abordagem para alcançar resultados e impacto na pesquisa agrícola

ARDSF reconhece que existem diferentes tipos de produtos, resultados e impactos ao longo da via/trilha para impacto. Por exemplo, um projecto de curto prazo pode realizar ou alcançar os primeiros resultados intermediários (produtos do projecto, objectivo e meta), enquanto um programa de médio prazo, através de projectos relacionados, sequencialmente, pode realizar ou alcançar resultados intermediários mais avançados (produtos do programa, objectivos e metas) mais próximo do impacto a nível das pessoas; enquanto um efeito cumulativo de vários programas dentro de uma organização e em parceria com as organizações relevantes vai alcançar o impacto final a nível de pessoas. Isto é, muitas vezes, representado pelos produtos/resultados da organização, objectivos e meta.

ARDSF, também, reconhece que o uso tradicional dos termos "resultado" e "impacto" está associado a resultados de alto nível em termos de mudanças nas condições de desenvolvimento para as pessoas e para a sociedade como um todo, decorrente de intervenções do projecto de desenvolvimento. No entanto, esta abordagem baseada em projectos para alcançar resultados de desenvolvimento e impacto foi encontrando limitantes. ARDSF e os NARS adoptaram, pois, a perspectiva de sistemas e do quadro AR4D que reconhece a abordagem do programa. Outros, como o PNUD também perceberam o mesmo e estão adoptando a abordagem do programa (veja quadro abaixo).

O quadro AR4D articula esta abordagem do programa através da lógica em cascata (*Tabela 1*) que liga os resultados das actividades de projectos que são organizados em programas para cumprir objectivos de longo prazo da organização (objectivo e meta) associados aos resultados do desenvolvimento e impacto. A lógica em cascata mostra que há resultados diferentes em diferentes níveis, daí que os resultados e impactos estão associados aos diferentes níveis de objectivo e meta, respectivamente, para as actividades, projectos, programas e sistemas organizacionais de ordem superior.

Tabela 1: Um modelo de Impacto Orientado numa Lógica em Cascata para uma Organização NARS⁴

Objectivos de uma organização NARS			
Nível de Objectivos estratégicos (Organização ou Agência)	Área temática/Nível de Objectivos do Programa	Nível de Objectivos do Projecto	Nível de Objectivos de actividades
Meta da organização ▲			
Objectivos da organização ▲	Área temática/ Meta do Programa ▲		
Resultados da Organização ▲	Área Temática/Objectivo do Programa ▲	Meta do Projecto ▲	
Actividades Organizacionais ▲	Área Temática/PI/Resultados do Programa ▲	Objectivo do Projecto ▲	Meta da Actividade ▲
	Área temática/Actividades do Programa	Resultados do Projecto ▲	Objectivo das Actividades ▲
		Actividades do Projecto	Resultados de Actividades ▲
			Tarefas de actividades ⁵

⁴ ARDSF adoptou definições específicas e terminologia para os elementos da concepção da lógica em cascata.

⁵ Como vimos, o termo mais correcto para "tarefas de actividade" seria "Actividades das actividades do projecto. Isto é consistente com a lógica de concepção da abordagem do quadro lógico e o modelo da lógica em cascata conforme vimos. No entanto, este termo seria um "bocado" repetitivo, portanto, sugeriu-se usar o termo "as tarefas de actividades", conforme está escrito na tabela acima.

Anexo 2D

Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem ⁶

A importância da aprendizagem está associada à pressão corrente de mudança que está a confrontar as organizações. Dentro de um ambiente estável e não pressionado, a necessidade de aprendizagem organizacional em grande escala é visto como desnecessária. Na verdade, ambientes estáveis raramente existem, apenas alguns ambientes são percebidos como não ameaçadores, onde as organizações não conseguem detectar os pequenos sinais de mudança emergente e reagir a eles com confiança em termos de formas estabelecidas de fazer as coisas.

O *conceito de gestão de aprendizagem* implica que organizações incentivem o seu quadro de funcionários para melhorar em reconhecerem sinais essenciais: para análise de dados, para verem possibilidades, para pensarem o impensado, e o impensável, para desafiarem seus próprios pressupostos e de outros. Nada disto é novo, mas a noção de organização de aprendizagem parece, finalmente, ter chegado à idade madura. E, com a maturidade vem perguntas difíceis:

- A aprendizagem pode ser, realmente, gerenciada por uma organização, ou ela, simplesmente, acontece?
- Por que algumas normas organizacionais obstruem a aprendizagem, enquanto outras a promovem como uma forma de vida?
- Como pode a diversidade na força de trabalho ser usada para permitir, ao invés de inibir, a aprendizagem?

Primeiro precisamos definir o que é uma organização de aprendizagem e distinguir este conceito do da aprendizagem organizacional

Aprendizagem organizacional são indivíduos dentro das organizações que aprendem, e não as próprias organizações que aprendem. Os indivíduos são as entidades da aprendizagem primária nas organizações, e são eles que criam formas organizacionais que permitem tal aprendizagem. Assim, a *aprendizagem organizacional* é aquisição de dados, informações e conhecimentos que a organização reúne através de pessoas, processos e sistemas. A informação e o conhecimento então adquiridos tornam-se parte dos sistemas cognitivos, memórias e culturas da organização. Estes, por sua vez, constituem as respostas inconscientes aprendidas do grupo a problemas de sobrevivência no seu ambiente externo e os seus problemas de integração interna.

Tais lembranças vêm a ser construídas através de, pelo menos, três aspectos relevantes da capacidade estrutural de uma organização:

1. Sua base de conhecimento que se refere a como uma empresa adquire, articula, e aumenta o conhecimento exclusivo que ela controla;

⁶ *Extracted from the course B751 from the Open University: Managing Development and Change. 1995. Milton Keynes. UK: The Open University (bibliography attached).*

2. Competências específicas da sua organização, nomeadamente, mecanismos que emprega para acumular e dissipar competências distintivas e capacidades, e
3. Suas rotinas para usar habilidades e conhecimentos de que dispõe de uma forma eficaz e competitiva. Estas rotinas incluem ambas as suas regras formais, procedimentos, tecnologias e estratégias bem como a sua estrutura menos formal de crenças, estruturas, paradigmas, códigos e culturas.

No entanto, para produzir a aprendizagem colectiva dos indivíduos na organização precisa-se ir além da aprendizagem de circuito único - onde os erros são detectados e corrigidos - que é eficaz para os assuntos do dia-a-dia operacional, mas pode levar a uma cultura rígida, inquestionável - duplicar - aprendizagem que desafia e examina os pressupostos tomados como certos internamente, resulta num nível mais profundo do conhecimento colectivo. Enquanto, permanece o pressuposto de que a aprendizagem é, essencialmente, para apoiar as estruturas organizacionais e prescrever como as pessoas devem se comportar dentro delas, a capacidade organizacional refere-se exclusivamente à "soma total da organização trabalhando em uníssono", sem fazer referência a "expansão em que permanece subdesenvolvida" - a ponto do conceito de organização de aprendizagem estar a ser desperdiçada.

Conectando os níveis de aprendizagem

Indivíduos nem sempre aprendem o que é, realmente, útil para o progresso organizacional e organizações não aprendem, automaticamente, quando os indivíduos dentro delas têm aprendido alguma coisa. Tem que haver uma mudança comportamental mútua. Tem que haver um reforço de competência colectiva entre os membros de uma organização, se a aprendizagem organizacional significa alguma coisa. Isto significa que, a aprendizagem - em todos os níveis - é consciente, que há uma análise colectiva e explícita, e uma possível rejeição e renovação de como as coisas são feitas.

O que é uma organização de aprendizagem?

No início estávamos preocupados em encontrar exemplos de boas práticas para que a organização de aprendizagem possa ser replicada. O que aconteceu foi que algumas das organizações, levantadas como modelos, foram, posteriormente, identificadas como sendo falhas. Isso serviu para diminuir a importância do conceito aos olhos de quem procura "receitas prontas" para soluções. As pessoas que estavam a procurar o "caminho certo" perderam-se em relação ao conceito. O caminho certo é tão ilusório quanto qualquer outro estado idealizado do ser - não há organização perfeita, porque todas elas estão povoadas por seres humanos falíveis e, portanto, é inevitável que as organizações cometam erros, contratempos, façam coisas erradas e sofram respectivas consequências. *Erros e fracassos são características elementares de desenvolvimento e aprendizagem.* É a forma como as organizações respondem às características normais do mundo moderno e, as lições aprendidas com a experiência que as qualifica de "organização de aprendizagem" como o título sugere.

Não é o que elas fazem, mas como elas fazem isso. Pedler, Boydell, e Burgoyne estabeleceram para definirem e testarem a viabilidade da ideia sobre a abordagem adequada para um negócio e as estratégias de desenvolvimento de recursos humanos na década de 1990. Eles produziram uma definição "em progresso" de trabalho de uma organização de aprendizagem:

Uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros e continuamente se transforma.

Em seu relatório, eles esforçaram-se em enfatizar a natureza dupla da definição. Uma organização de aprendizagem não é aquela que apenas se envolve numa série de treinamentos. A necessidade para o desenvolvimento das capacidades individuais é incorporada no conceito, também, uma parte da necessidade de aprendizagem organizacional.

Uma organização é uma entidade ou um colectivo?

Não é possível continuar na investigação de uma organização de aprendizagem sem considerar se uma organização tem uma existência própria, que é distinta da dos seus membros, ou se é simplesmente uma soma das partes componentes. Organizações são uma parte essencial da forma como a nossa sociedade funciona. Elas podem ser encontradas em todos os níveis da sociedade e estão envolvidas na maior parte das transacções em que nos envolvemos com outras pessoas.

As organizações são, no entanto, muito mais do que um meio de fornecimento de bens e serviços. Elas criam as configurações em que a maioria de nós gasta suas vidas. A este respeito, elas têm influência profunda no nosso comportamento. Por causa de sua importância para a nossa vida cotidiana, o estudo do comportamento dentro das organizações tornou-se uma disciplina de direito próprio, sobre:

O estudo do comportamento humano, atitudes e desempenho dentro de um ambiente organizacional; utiliza teorias, métodos e princípios de disciplinas como psicologia, sociologia e antropologia cultural para aprender sobre as percepções individuais, valores, capacidades de aprendizagem e de acção durante o trabalho em grupos e dentro da organização total, analisando o efeito do ambiente externo sobre a organização e os seus recursos humanos, missões, objectivos e estratégias.

(Gibson, Ivancevich, e Donnelly, 1988)

A vida dentro de uma organização pode ser similar à vida na outra, mas também pode ser diferente. Cada organização é única. Esta singularidade emana da cultura de cada organização, que cresce e se transforma durante a sua vida. Ela é influenciada por sua finalidade original e em desenvolvimento, pessoas na sociedade e com influência na organização.

Portanto, se cada organização é única e tem sua própria identidade manifesta na sua cultura, que se desenvolve e muda ao longo do tempo como resultado da experiência e influência, então ela deve ser capaz de aprender. A aprendizagem, como definido, anteriormente, é uma actividade intencional que visa a aquisição e desenvolvimento de habilidades e conhecimentos e sua aplicação. Habilidades de uma organização são encontradas nos seus padrões de comportamento aceites e no seu conhecimento colectivo de seus pressupostos compartilhados. A atitude organizacional existe nos valores fundamentais. Se estes podem ser desenvolvidos dentro de um indivíduo, não há nenhuma razão para que isso não possa acontecer para uma organização. É mais difícil e leva mais tempo para se conseguir, mas isso não vai reduzir a possibilidade de aprendizagem organizacional.

Uma organização de aprendizagem é aquela que:

- Procura criar seu próprio futuro;
- Assume que a aprendizagem é um processo contínuo e criativo para seus membros;
- Desenvolve, adapta-se e transforma-se em resposta às necessidades e aspirações das pessoas, tanto dentro como fora de si;
- Permite que as pessoas em todos os níveis, individual e colectivamente, possam aumentar, continuamente, a sua capacidade de produzir resultados que, realmente, se preocupam com;
- Tem um clima no qual os membros individuais são incentivados a aprender e desenvolver todo o seu potencial;
- Estende esta cultura de aprendizagem para incluir clientes, fornecedores e outras partes interessadas e significativas;
- Desenvolve-se estratégia de desenvolvimento de recursos humanos no centro da política organizacional;
- É um processo contínuo de transformação organizacional;

O objectivo deste processo de transformação, como uma actividade central, é permitir que a organização pesquise, dentro e fora de novas ideias, novos problemas e novas oportunidades para aprender, para melhorar o seu desempenho num mundo cada vez mais competitivo.

Por que as organizações devem ter cuidado e preocupação? Porque o nível de desempenho e melhoria necessários hoje requer aprendizagem, mas muita aprendizagem. No coração de uma organização de aprendizagem está a crença de que o potencial humano enorme fica bloqueado e não desenvolvido em nossas organizações. Centrada a esta crença é a convicção de que, quando todos os membros de uma organização desenvolverem e exercitarem, totalmente, suas capacidades humanas essenciais, a congruência resultante entre visões pessoais e organizacionais, metas e objectivos vão libertar esse potencial.

Ser um membro de uma organização de aprendizagem não é, necessariamente, um papel fácil. Na verdade, pode ser, claramente, desconfortável, dependendo da visão do indivíduo em relação ao mundo. Para aqueles que estão entusiasmados com a aprendizagem e desenvolvimento, que procuram, activamente, a mudança e crescimento, a noção de aprendizagem contínua é muito atraente - a perspectiva de ser envolvido numa organização de aprendizagem é desejável. Para outros, o oposto pode ser verdade. A ideia da mudança e desafio pode ser assustador para aqueles que preferem a continuidade da rotina.

Há uma crença entre aqueles que estão comprometidos com a aprendizagem e desenvolvimento, que esta será benéfica para todos. Este não é um pressuposto correcto. Algumas pessoas se contentam em ir trabalhar e fazer o mesmo trabalho, dia após dia, por toda a sua vida profissional. Eles têm direito tanto de aproveitar esta preferência como aqueles que crêem de forma diferente. No entanto, o seu desejo para ter estabilidade não deve levá-los à estagnação, porque estagnação leva a morte, que acende o velório. Tal como

acontece com as pessoas, algumas organizações preferem a estabilidade na sua cultura e trabalhar, activamente, para preservar o status quo. A existência de "conservadorismo dinâmico" não deve ser ignorada.

A forma de uma organização de aprendizagem

Não é possível a construção de um diagrama de uma organização de aprendizagem. Não existe uma estrutura pré-determinada que possa ser definida numa página. Nem há um fluxograma de sistemas e processos, que pode actuar como uma fórmula para outras organizações replicarem. Organizações de aprendizagem não são assim. Pode ser mais fácil desenhara imagem de uma organização de aprendizagem que mostrar sua estrutura. Uma imagem pode comunicar-se bem, bem como dar forma a um organismo, mas uma organização de aprendizagem é mais do que fazer, é ser. É importante que os gestores que queiram desenvolver tal organização percebam que eles precisam acreditar. Para tornar-se numa organização de aprendizagem, uma organização deve ser mais que uma com uma política. Compromisso e crenças só se tornam reais quando são traduzidas em acções e abordagens tomadas pelos gestores da organização e outros com funções de liderança ou de poder. Essas pessoas precisam basear suas acções na crença de que as pessoas em toda a organização têm o direito de serem tratadas de uma forma de desenvolvimento.

Uma organização global pode ser uma organização de aprendizagem. Alternativamente, é possível que uma pequena parte de uma organização maior se torne numa organização de aprendizagem, mesmo que o resto do conjunto da organização não satisfaça as condições. Isto porque as acções e abordagens tomadas por gestores individuais podem promover e estimular um clima de desenvolvimento, da mesma forma que eles podem inibi-lo. Mesmo que uma organização se esforce para ser organização de aprendizagem, um gestor individual pode sabotar a intenção pelas atitudes tomadas e medidas tomadas para outros funcionários. Ser gerente de desenvolvimento requer determinação, empenho, esforço e crença. Ser gerente contra-desenvolvimento é fácil. Você não espera algo, oferece nada e ganha nada.

Ser uma organização de aprendizagem

Uma organização de aprendizagem é uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros e continuamente se transforma (Pedler, et al., 1991). O aprendizado acontece em dois níveis: i) o nível individual, onde os indivíduos aprendem através de processos de formação, de desenvolvimento ou experiência de trabalho, e ii) o nível organizacional, que é determinada pelo atributo que possa incentivar a aprendizagem de forma colectiva ou sistêmica, inovação e mudança. Para conseguir a conversão de aprendizagem individual para aprendizagem organizacional, certos factores essenciais precisam estar no lugar tal como estrutura, sistemas e clima onde as comunicações verticais e horizontais são fortes resultados, trabalho em equipe nas rotinas de trabalho que a criação de apoio à inovação e conhecimento.

Senge (1990) descobriu que a aprendizagem organizacional pode ser i) a aprendizagem adaptativa ou de um único ciclo, que está preocupado com aprender a lidar e a reagir, e ii) a aprendizagem geradora ou de circuito duplo, que se refere a novas maneiras de olhar o mundo. A este respeito Argyris (1990) sublinha que "a espiral única refere-se a aprendizagem ou regulação que se segue ao reconhecimento de um erro". ... Aprendizagem de circuito único não resolve o problema mais básico, por que esses problemas existiam em primeiro lugar "- muito provavelmente devido à política, deferência, medo e atitudes em relação à autoridade. Chamadas de circuito duplo de aprendizagem para um maior nível de

aprendizagem, questionando por que os erros aconteceram e problemas ocorreram. Tríplica-aprendizagem de circuito envolve questionar mentalidades estabelecidas e um profundo tipo análise sobre o que a organização faz e porque o faz; sobre as restrições próprias; sobre a necessidade de alterar os valores, pressupostos e formas de pensar. Numa organização onde a aprendizagem dupla e tríplica loop é alcançada, o desempenho é aprimorado: i) aumentando a sua eficiência, uma vez que corta erros (fazer certo as coisas), e ii) estrategicamente, a dedicar-se a fazer o que é suposto fazer na forma como é suposto ser feito, aumentando assim a sua eficácia (fazer as coisas certas). O desafio é criar uma sinergia, relacionando a aprendizagem nos níveis individual e organizacional.

Dificuldades em ser uma organização de aprendizagem

Tornar-se numa organização de aprendizagem é difícil, principalmente devido a modelos mentais e mentalidades que limitam as possibilidades de que estamos preparados para considerar (Senge, 1990, 1994). Essas mentalidades perpetuam concepções tradicionais de organizações, tais como: estrutura convencional, cultura e sistemas. Organizações podem ser, sistemicamente, piores num tipo de aprendizagem que é fundamental para o seu sucesso nos mercados e ambientes contemporâneos. Como Argyris e Schön (1978) explicam, "as organizações tendem a criar sistemas de aprendizagem que inibem a aprendizagem de circuito duplo que põe em causa as suas normas, objectivos e políticas básicas" - elas não aprendem a aprender. Aprendizagem de circuito duplo requer desaprender - requer a remoção de obstrutivas rotinas de trabalho, processos e hábitos. O pessoal de uma organização percebe "realidade" através dos sistemas de representação e significado que eles usam, por exemplo, categorias, suposições, convicções e modos de pensar e de compreensão, que são difundidas dentro de uma organização e estrutura decisiva que é a realidade, e o que nós pensamos que isso significa.

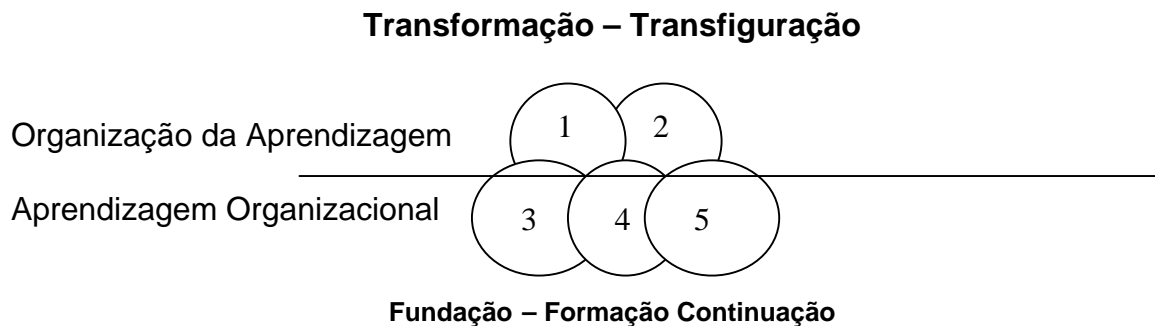
Jones e Hendry (1992) desenvolveram um modelo de desenvolvimento de cinco fases com o objectivo de criar a sinergia necessária para tornar-se numa organização de aprendizagem, relacionando a aprendizagem nos níveis individual e organizacional:

1. **Fundação** - Aqui a responsabilidade da organização é garantir que as "habilidades básicas de sobrevivência" são adquiridas através do desenvolvimento de estratégias de desenvolvimento de recursos humanos para motivar a aprendizagem.
2. **Formação** - Aqui a organização faz com que as oportunidades e recursos disponíveis para a formação e desenvolvimento dos indivíduos satisfaçam exigências do aluno para novos aprendizados.
3. **Continuação** - sistemas de desenvolvimento de recursos humanos precisam ser sensíveis ao ritmo diferenciado de aprendizagem dos indivíduos dentro e fora do trabalho (Kolb).
4. **Transformação** - diz respeito a uma mudança completa nas estruturas, sistemas e cultura da organização para responder às mudanças na sociedade, tecnologia, economia, meio ambiente e política. Tal mudança pode se alcançar: Por implementação activa de estratégias de gestão de recursos humanos que valorizam a diversidade, promovem a criatividade, trabalho em equipe, comunicação. E, por estratégias de desenvolvimento que apoiam iniciativas da comunidade. Ao garantir que as dimensões sociais e ética sustentem toda a actividade organizacional, com ênfase em responsabilidade corporativa e aprendizagem, centra-se na mudança de gestão de pessoas e de auto-avaliação.
5. **Transfiguração** - durante esta fase, a organização vai se preocupar com a transformação e elevação, levando a idealização: pessoas que vêm em primeiro lugar a preocupação pelo bem-estar da sociedade em geral e melhoria; perguntas sobre por

que a organização existe nas formas que ela faz, representando um modo de vida para ser valorizado por causa de seus valores, e desenvolvendo para acomodar e entender culturas globais, tolerância, integração e cooperação.

A transição de aprendizagem organizacional para a organização de aprendizagem acontece durante as fases de transformação e transfiguração. Este tipo de dinâmica pode criar a sinergia necessária para tornar-se uma organização de aprendizagem e alcançar um aprendizado de circuito duplo que melhora o desempenho (Figura 1).

Figura 1. As cinco fases de desenvolvimento da organização de aprendizagem



“Características de uma Organização de Aprendizagem”⁷

Uma maneira mais prática para entender a organização de aprendizagem é considerar que as suas características essenciais podem ser encontradas na resposta à pergunta: o que torna as organizações de aprendizagem diferentes das outras?

Uma organização de aprendizagem:

- Reconhece a necessidade de mudança;
- Oferece oportunidades de aprendizagem contínua para os seus membros;
- Usa, explicitamente, a aprendizagem para alcançar os seus objectivos;
- Liga desempenho individual ao desempenho organizacional;
- Incentiva a investigação e diálogo, tornando-o seguro para as pessoas compartilharem, abertamente, suas ideias e a assumirem riscos;
- Abraça a tensão criativa como fonte de energia e renovação;
- É, continuamente, ciente e interage com o seu ambiente.

Uma característica importante das organizações de aprendizagem é que elas são organizadas de forma que a aprendizagem se dá em cinco níveis:

1. A aprendizagem individual;
2. Equipa de aprendizagem ou de trabalho em grupo (partilhando lições entre indivíduos que trabalham juntos em grupos de trabalho permanentes ou temporários);

⁷ Adaptado de Britton B (2002). *Learning for Change; Principles and Practices of Learning Organizations*. Swedish Mission Council, Sundsberg

3. Aprendizagem de cruzamento funcional (aulas de partilha entre departamentos ou secções, por exemplo, entre captação de recursos e pessoal operacional);
4. A aprendizagem organizacional operacional (com foco em melhorar a prática, a eficácia crescente e eficiência);
5. Aprendizagem estratégica organizacional (aprender a lidar com mudanças significativas no ambiente que afectam a estratégia global da organização)

Aprendizagem organizacional é dificultada por:

- (Organizacional) padrões defensivos, por exemplo, falta de habilidade ou incompetência;
- Normas, privilégios e tabus, como, por exemplo "É diferente para nós";
- Desordem na informação, por exemplo, distúrbios estruturais de informação (informações bloqueadas ou distorcidas por causa da especialização, hierarquia ou centralização);
- As diferenças de energia;
- E mais

Mudança de paradigma para a organização de aprendizagem

Gestão de projectos em ambiente volátil de hoje pode ser equiparada à mudança de paradigma para a organização de aprendizagem e há uma necessidade de se mover

De	Para
Acumular Conhecimento é poder	A partilha de conhecimento é valorizada
Treinamento Esporádico	Treinamento Contínuo
Avaliação como um esforço isolado	Aprendizagem orientada para Monitoria e Avaliação e informes para administração
Responsabilidade desigual, irregular	Responsabilidade partilhada
Cultura de Culpa	Cultura de responsabilidade
Risco adverso	Empreendedora
Apenas gestores conhecem as finanças	Livro aberto
O que há para mim	O que há para as partes interessadas
Grupos de trabalho seleccionados pela gerência	Práticas comunitárias

Referências

- Argyris, C. and D. Schon, 1978. *Organizational Learning: A Theory-in-Action Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Argyris, C. 1990. *Overcoming Organizational Defenses*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Argyris, C., R. Putman, and D. Smith. 1985. *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. and D. Schon. 1978. *Organizational Learning: A Theory-in-Action Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bennis, W. and B. Nanus. 1985. *Leaders*. New York: Harper & Row.
- Forrester, J.W. A New Corporate Design. *Sloan Management Review* (formerly *Industrial Management Review*). Fall 1965, pp5-17.
- Fritz, R. *Creating*. 1990. New York: Ballantine.
- Fritz, R. 1989. *The Path of Least Resistance*. New York: Ballantine.
- Greenleaf, R.K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Hampden-Turner, C. 1990. *Charting the Corporate Mind*. New York: The Free Press,
- Hardin, G. The Trade of the Commons. *Science*, 13 December 1968.
- Kim, D.H. June 1989. *Toward Learning Organizations: Integrating Total Quality Control and Systems Thinking*. Working Paper no. 3037-89-BPS. Cambridge, Massachusetts: MIT Sloan School of Management.
- King, M.L. Jr. Letter from Birmingham Jail, *American Visions*. January-February 1986. pp52-9.
- Kouzes, J.M. and B.Z. Posner. 1987. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mason, R. and I. Mitroff. 1981. *Challenging Strategic Planning Assumptions*. New York: John Wiley & Sons. p.16.
- Miller, L. 1984. *American Spirit: visions of a New Corporate Culture*. New York: William Morrow. p.15.
- Mintzberg, H. *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*. July-August 1987, pp.66-75.
- Mitroff, I. *Break-Away Thinking*. New York: John Wiley & Sons. 1988. pp.66-67.
- Peters, T. and N. Austin. 1985. *A Passion for Excellence*. New York: Random House.
- Pree, M. de. 1989. *Leadership is an Art*. New York: Doubleday. p.9.
- Sashkin, M. and W.W. Burke, edited by F. Masarik. 1990. *Organization Development in the 1980s. and An End-of-the-Eighties Retrospective*. In *Advances in Organization Development*. Norwood, New Jersey: Ablex.
- Schein, E. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Senge, P. M. 1995. Edited by C. Mabey and P. Iles. *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. In *Managing Learning*. London and New York: Routledge in association with The Open University, UK.
- Senge, P.M., A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, G. Roth, and B. Smith. 1999. *The Dance of Change*. Digital Audio Compact Disc. Random House, Inc., USA.
- Ticy, N.M. and M.A. Devanna. 1986. *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.

Financiamento de projectos e orçamento

Equipando os agentes de mudança com competências para iniciar e gerir projectos de batata-doce de polpa alaranjada, inovadores, adaptáveis e rentáveis

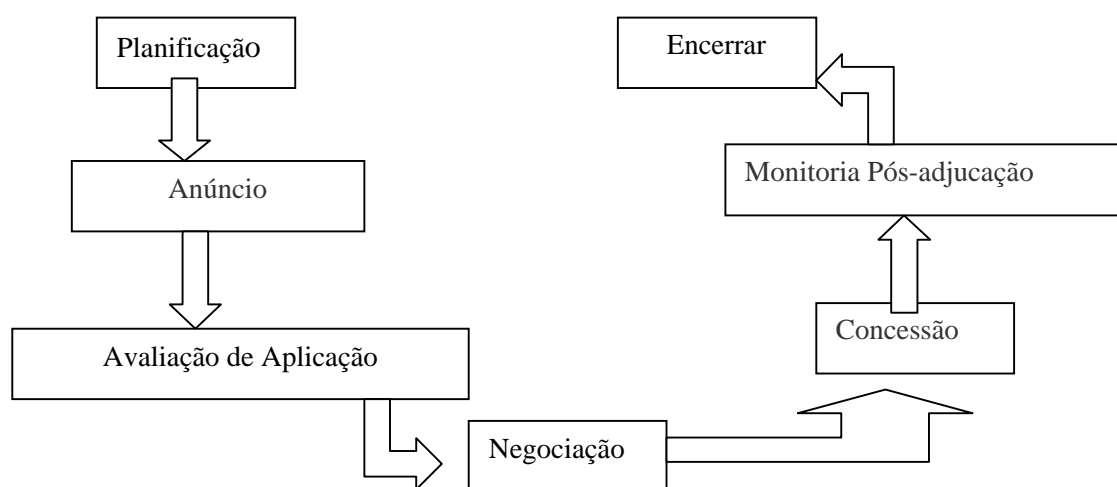
Introdução à gestão de subvenções

A subvenção é definida como financiamento para uma organização sem fins lucrativos, geralmente, para um projecto específico (de acordo com investorwords.com).

Processo de gestão de subvenção

- Reunimos uma directriz, geralmente, utilizada em concessão de uma subvenção, independentemente, do doador para ajudar a guiá-lo e fazê-lo entender o processo de concessão. O processo reflete as políticas e regulamentos estabelecidos e é projectado para assegurar que os subsídios sirvam para os objectivos organizacionais/resultados desejados (geralmente, um resultado comum desejado com o doador). Este processo assegura especificamente:
- Que os resultados a serem alcançados dentro de um prazo são claros e desejáveis tanto pela organização da procura de fundos como pelo doador. A obtenção de tais resultados, normalmente, beneficia um número de pessoas desfavorecidas ou, pelo menos, espera-se um impacto na vida de um número alvo.
- Programa de subvenções está, devidamente, planeado;
- A competição por limitação dos fundos disponíveis é aberta e justa (excepto em casos especiais);
- Orçamentos propostos são, cuidadosamente, escrutinados;
- Prémios de subvenção são negociados e estruturados para capacitar, proteger as áreas de interesse a serem abordadas por uma organização.
- Destinatários recebem assistência e apoio de que precisam para ter sucesso à subvenção. Subvenções concedidas são, cuidadosamente, monitoradas e modificações/ajustes feitas como necessárias para resolver qualquer fiscalização que possa surgir;
- Conflitos com os destinatários são resolvidos de forma construtiva;

O processo pode ser resumido no ciclo de processo de subvenção abaixo:



Este módulo irá assegurar que levamos esse ciclo em consideração desde a fase de planeamento aos resultados a curto prazo. Nós vamos garantir que temos conhecimento do que se espera do gestor financeiro, administração e toda organização para melhorar o cumprimento financeiro bem como a entrega dos resultados pelos recursos alocados.

Com o conhecimento, relativamente, completo dos termos acordados da subvenção, a organização (beneficiária) tem que garantir que ela apresenta capacidade que lhe permita realizar as tarefas à disposição até a Liquidação (técnica e financeira).

O Orçamento

O orçamento é um documento financeiro utilizado para projectar receitas e despesas futuras. A orçamentação pode ser realizada por indivíduos ou por organizações de projecto que estimam se elas podem começar ou continuar a operar com a sua renda e despesas projectadas.

Para gerir as finanças de acordo com o orçamento elaborado, e reportar com precisão, é importante ter procedimentos de controlo interno/políticas que irão reforçar e definir, claramente, o processo de orçamentação e gestão financeira numa organização.

Orçamento exigirá sempre o trabalho de equipa entre a equipe técnica e pessoal da área financeira, o que garante que o orçamento e a proposta técnica são sincronizados. Também, é muito importante conhecer as exigências dos doadores em termos do que é permitido e modelos não-permitidos da proposta e orçamento (quando disponível), terminologias, etc.

Algumas coisas muito importantes a considerar quando o orçamento para uma oportunidade de financiamento inclui:

- proposta de projecto e desenvolvimento do orçamento consistente e despesas justificáveis e permitidas;
- directrizes consideradas linhas de orçamento no desenvolvimento e implementação do orçamento da concessão
- precisa ser consistente com os sistemas dos doadores e de relatórios e, despesas precisam ser cobradas para as rubricas orçamentais correctas;
- consulte o doador (se possível) para esclarecer questões que podem não ser muito claras ou, por exemplo, despesas gerais
- despesas propostas precisam ser fáceis de entender, por exemplo, pessoal esforço necessário, e duração do compromisso, proposta de salário, etc.

Por que desenvolvemos orçamento?

Orçamento ajuda a planear operações reais de uma organização para um determinado período, geralmente, um ano. Isto ajuda a organização a planejar bem a fim de proporcionar resultados desejáveis com os recursos disponíveis. Orçamentos também actuam como guias para regular contra o excesso de gastos ou alertar a organização sobre onde os recursos estão disponíveis para ver se uma re-orientação é necessária, se a linha de orçamento do doador para a re-orientação é clara. Outros fundamentos do orçamento incluem:

- Controlar recursos;
- Comunicar os planos para gerentes de centros de várias responsabilidades.
- Motivar os gestores a se esforçarem para alcançar metas orçamentais.
- Avaliar o desempenho dos gestores
- Dar visibilidade sobre o desempenho da organização

Orçamento inicial do Projecto

O processo de cálculo dos custos para começar um novo projecto começa com uma lista de todas as compras necessárias, incluindo activos tangíveis (por exemplo, equipamento de inventário,) e serviços (por exemplo, seguro), fontes (neste caso - de subvenção) e garantia (se a organização tem IGA). O orçamento deve conter uma narrativa, explicando como você vai decidir sobre o montante de cada alocação e uma descrição dos resultados esperados financeiros das actividades de negócio (a menos que haja modelos de apresentação que não prevê justificção).

Aplicações para continuação

No final do 1 ° ano (dependendo de certos tipos de subsídios), espera-se que a organização apresente relatórios técnicos e financeiros bem como a aplicação da proposta de continuação e orçamento.

Se os valores reais fornecidos, por meio do exercício orçamental, chegarem perto do orçamento estipulado, isso sugere que os gestores estão a compreender o seu negócio e a ter sucesso, dirigindo na direcção pretendida. Por outro lado, se os números divergem muito do orçamento, isto é um sinal 'fora de controlo' , e o director financeiro deve rever e planear bem orçamentos sub-sequentes.

Em resumo:

Objectivo do orçamento organizacional

- Controlo dos gastos e níveis de aprovação;
- Estabelecer níveis de responsabilidade para realizações de gastos e programa;
 - Uma organização define o valor do orçamento que irá usar durante determinado período de trabalho, a fim de atingir seus objetivos;
- Controla a produtividade para que melhorias possam ser feitas;
 - Productividade é a comparação do trabalho realizado com os recursos utilizados;

NB: A organização deve estabelecer, claramente, quais as despesas permitidas e não-permitidas, para evitar negociações sobre questões de orçamentos que vão e voltam. Frequentemente, este é guiado pelas actividades para as quais a proposta é preparada.

Tipo de subvenções

- (i) acordo de cooperação
- (ii) preço fixo-do contrato
- (iii) contratos restritos
- (iv) contratos sem restrições

Apesar de conceder subvenções, uma organização pode precisar trabalhar com outras organizações, organizações comunitárias, instituições, etc para entregar seus resultados. Esta relação de trabalho é, normalmente, referida como uma parceria sub-concessionária, em que o sub-concessionário recebe subsídios para implementar actividades específicas com vista a alcançar resultados certos. A principal organização tem de assegurar que o sistema de comunicação sub-concessionário é uniforme com a exigência de notificação de doadores. Isso garante a consistência no relatório sobre fundos dos doadores por um concessionário principal e as sub-beneficiárias.

Comunicação

Uma boa habilidade de comunicação é muito essencial entre o beneficiário e o doador bem como entre o beneficiário e sub-financiados e outras partes interessadas; beneficiários etc A organização tem que ter políticas de comunicação claras e, registos apropriados de comunicação precisam ser mantidos para referência.

Gestão Financeira

Diferentes organizações têm procedimentos financeiros diferentes, mas todos concorrem para precisão aritmética e prestação de contas (em conformidade com as normas internacionais de contabilidade). Cada organização tem a responsabilidade de garantir que tem procedimentos, claramente, definidos para a realização de suas actividades. Estes procedimentos podem ser, claramente, documentados num manual de finanças.

O manual de finanças aborda sempre questões relacionadas com:

- Orientações para contratos (embora possa haver um manual de aquisições em separado)
- Procedimentos de RH (embora possa haver um manual de RH separado)
- Gestão de activos, inventários e controle
- Directriz de procedimentos financeiros - políticas Petty caixa e banco, activo fixo, viagens, relatórios, etc
- As descrições de trabalho do pessoal das finanças
- Reconciliação Bancária
- Formatos de relatórios, etc.

É da responsabilidade da gestão garantir o cumprimento de todas as políticas organizacionais e, também, assegurar que os relatórios (técnicos e financeiros) são apresentados em tempo útil e mediante análise satisfatória.

O trabalho em grupo

- i. Como gestor, delinea algumas das medidas que usaria para garantir o cumprimento das políticas de aquisição.
- ii. Quais mecanismos usaria ou recomendaria para manter pessoal competente (*opção barata ou opção parcialmente financiada ou opção totalmente financiada*)? O que o sistema de avaliação recomenda para assegurar que as equipas sejam produtivas no exercício seus vários papéis dentro de um projecto ou dentro de uma organização?
- iii. Destaque que recomendações daria para assegurar um sistema de gestão eficiente e eficaz de estoque.

Aquisição

Quando uma organização não define, claramente, as directrizes de aquisição, ela deve pedir princípios orientadores operacionais da PPOA (ou qualquer auto de concursos públicos do país anfitrião). Os processos de aquisição são pontos de foco para a auditoria financeira, devido à sensibilidade do processo para avaliar a conformidade da organização e integridade.

Nós tentamos resumir o processo de aquisição abaixo, usando as directrizes gerais para doações.

Chefes de departamentos

Processo de aquisição é iniciado com as necessidades de suprimentos operacionais, serviços e/ou equipamentos. Chefes de departamentos devem levantar requisições em articulação com a equipe técnica em seus departamentos, para assegurar que, o que é requisitado é permitido e justificável. Chefes de departamentos trabalham de perto com a aquisição e contas para garantir a fluidez das actividades do projecto/estudo.

Chefes de departamentos devem fazer requisição de itens necessários em seus departamentos a tempo. Eles precisam oferecer papéis consultivos sobre especificações de compras do departamento ao escritório de compras.

Sistema de Compras

Discussão Plenária: *Quem assume o comando do sistema de aquisição (s) na sua organização? Qual é o papel de um comité de compras?*

As organizações podem instituir comités para analisar cotações para um determinado limite (digamos > \$ 300), essa comissão é convocada sempre que a organização está a comprar itens cujo valor unitário exceder o valor limite. Para itens pequenos, o gestor do contracto ou se a organização não tem um gestor de contractos, o tesoureiro (ou qualquer outra pessoa encarregado de cuidar dos contractos) pode usar fornecedores pré-qualificados ou fonte para esses suprimentos de acordo com os procedimentos, claramente, definidos da organização.

Um processo de aquisição geral, tem sido descrito abaixo para actuar como um guia para os parceiros/organizações:

Chefes de departamentos consolidam os requisitos departamentais x dias (geralmente, definidos) antes antecipado estoque fora ou numa necessidade-base, e encaminhar a requisição ao oficial relevante (para análise/aprovação) todos os dias designados da semana.

O oficial mandatado relevante verifica todas as requisições em consulta com Chefes de departamentos/Tesoureiro para verificação do orçamento.

- Para as aquisições de requisições, de menos de US \$ XXX (valor definido), elas podem ser aprovadas pela equipe designada, em consulta com o coordenador/director e encaminhadas para o Departamento de contas para a aquisição.
- Para contractos maiores, as requisições são encaminhadas para o director (> \$ XXX) para aprovação e, em seguida, direccionado para a aquisição/departamento de contabilidade para a aquisição - Ordem (Nota: o director/coordenador consulta ao Chefes de departamentos relevante, se necessário). Também pode ser observado que certos doadores podem proporcionar orientação e ser envolvida em determinadas compras, geralmente, especificadas.

Ao facilitar o processo de aquisição, o chefe de compras solicita, pelo menos, três cotações de três diferentes potenciais fornecedores / pré-qualificados fornecedores.

Chefe de compras com a equipe de compras (cochos, coordenador de Contas, ou designar outro pessoal relevante) avalia e compara as três cotações competitivas em consulta com os chefes de departamentos.

Discussão plenária: O que os membros do Comité de Aquisições consideram durante a revisão da citação?

Após a seleção de um fornecedor em potencial, o chefe de compras, em seguida, coloca uma ordem (LPO) para a cotação mais justificável (depois de consultas e de aprovação de processo).

O membro seleccionado de um departamento responsável por receber/manutenção de estoque recebe o parto (GRN), na presença do coordenador do projecto ou funcionários designados e HOD, na verificação da entrega, e ele é inserido no inventário.

Durante o parto, geralmente, as faturas e notas de entrega são entregues pelo fornecedor, a organização levanta uma GRN assinada pelo fornecedor e verifica a precisão de entrega como pedidos (através do LPO).

Uma vez completa a entrega, todos esses documentos de apoio são encaminhados para o departamento de Contas (de requisição, cotações, minutos de revisão, factura, DN, GRN).

Excepções: às vezes nós não seleccionamos a mais barata cotação - também consideramos qualidade, velocidade e termos e condições do fornecedor, entre outras razões justificáveis.

Recursos Humanos

Recrutamento de pessoal:

Discussão plenária: Como anunciar o recrutamento para quadros de diferentes funções?

- Posições são anunciadas nos jornais locais/anúncios de emprego são fixados em locais públicos e quadros de informação em grandes instituições, plataformas on-line, etc.
- Aplicações são todas abertas, depois das quais uma pequena lista é gerada por um comité de selecção de pessoal especializado em áreas nas quais se pretende recrutar.
- Todos os candidatos seleccionados são convidados para uma entrevista por Especialistas que vão indicar o melhor candidato seleccionado. A forma de entrevista é determinada pelos membros do painel, normalmente, dependendo da natureza da posição.

O trabalho em grupo

- i. Discutir e apresentar soluções da escala salarial desejável para diferentes posições na organização.
- ii. Explicar o papel da Escala de Remuneração na organização.

Avaliação

- Funcionários têm direito a aumento x% anual no salário mensal. Isto deve estar de acordo com a taxa de incremento anual prescrito pela organização ou doador, e com as políticas de RH.
- O escritório de RH também deve, obrigatoriamente, realizar avaliações de pessoal para garantir o melhor desempenho de toda a equipa.

Benefícios extras

- Staffs têm direito a férias anuais de xx dias (dependendo das leis de trabalho do país anfitrião) de cada ano civil após a conclusão do período de estágio.
- Todo o pessoal contratado na folha de pagamento regular /a tempo parcial poderá ter direito a seguro de saúde (dependendo da disponibilidade de fundos).
- Todo o pessoal contratado na folha de pagamento regular / a tempo inteiro pode ter direito a pensão em taxas prescritas (dependendo da disponibilidade de fundos), outro seguro cobre pode ser fornecido, dependendo da natureza do trabalho e da disponibilidade de fundos.

Imobilizado e Gestão do inventário

Isto é, normalmente mantido, manualmente ou eletronicamente, sob a supervisão de pessoal do departamento de administração.

- O coordenador ou outra pessoa designada autoriza qualquer item de stock solicitado pelos funcionários das lojas. Este esquema é verificado pelo pessoal de finanças para assegurar que está em conformidade e precisão através da realização de contagem de stock.
- Nota: É aconselhável ter certos departamentos que mantêm o seu próprio inventário, por exemplo Laboratório / Farmácia , mas que são supervisionados por outra equipe independente e indicada.
- Ao chegar novo pedido, o sistema deve notificar o oficial encarregado para que ele / ela possa iniciar mais compras - requisição

Procedimentos Financeiros

Sistema de Contabilidade

- São recomendados sistemas computadorizados - planilhas simples em - MS Excel, mas um software de contabilidade ou outros são recomendados por exemplo Sage, do sistema, Quick-books, sistemas ERP etc
- Recomenda-se que as funções de contabilidade sejam segregadas para fortalecer o controlo interno no departamento, por exemplo, dinheiro em caixa deve ser manuseado por uma equipe diferente do que faz pagamentos, a reconciliação bancária deve ser preparada por uma equipe e verificada por uma outra.

NB. Recomenda-se que um back-up mensal dos registos seja feito e mantido fora do local.

Tópicos de discussão plenária

Como abordar os desafios da chegada dos fundos no Banco da sua organização?

- Os cheques devem ter, pelo menos, 2 assinaturas
- Todos os cheques devem ser encaminhados para os signatários para assinatura, devidamente, acompanhada com documentos de apoio, incluindo facturas, declarações ou qualquer outro comprovativo/descrição do que vai ser pago e ser feito. Os comentários [SA3]de verificador para a transparência antes de apresentar o mesmo para a assinatura pelos signatários.

- Quase todos os pagamentos devem ser feitos por via banco para as despesas de fundo de maneo, salários, principalmente, casuais, viagens e facilitar as actividades de campo.
- Todos os cheques são cruzados com excepção de fundo de maneo de verificação que está aberto para a retirada no balcão. Definir o limite de dinheiro em caixa;
- Os pagamentos são reconhecidos como tendo sido, devidamente, recebidos pelos beneficiários através da assinatura do comprovativo de pagamento. Este é arquivado e ligado com a factura, declaração, conselho, excepto para os fornecedores com os quais uma organização tem facilidades de crédito (por causa de um contrato em vigor)

Fundo de Maneo

- Usado para funções administrativas gerais, oficial (transporte), salários para trabalhadores temporários, mas todas essas despesas não devem ultrapassar um limite definido, por exemplo, Ksh. 5000 / -
- Gastos superiores (neste caso Ksh 5000 / -). São feitos por meio de cheque, excepto em casos excepcionais em que o coordenador do projecto está, devidamente, informado para autorizar e ele / ela dá ao pessoal um sinal verde para excederem Ksh. 5.000 / - (exemplo, para renovação, para tempo usado em vôos (viagens), etc.
- Todos os reembolsos de dinheiro são feitos mediante a apresentação de todos os documentos justificativos.
- O projecto de contador ou na sua ausência, uma equipa, devidamente, designada autoriza todos os pagamentos em dinheiro.
- Vouchers são arquivados de acordo com o sistema de arquivamento adoptado pela organização, o sistema deve ser simples, acessível e elaborado
- A despesa é classificada com base na atribuição de critérios estabelecidos pelo poder concedente (Salários e Vencimentos, benefícios, suprimentos, viagens, ODC)
- O sistema deve desautorizar desconto de cheques, pagamentos efectuados sem suporte, vales e IOUs.
- Sistema de vouching deve ser elaborado - verificação e pagamentos em dinheiro. Contagem de caixa deve ser feita e uma parte do sistema de controlo interno para assegurar. Antes de aprovar um pedido de reposição de dinheiro em caixa, o director deve ser fornecido a lista de como o dinheiro anterior foi gasto.

Re-direcção de fundos

Um projecto gere seus recursos com base nos critérios de adjudicação por parte do doador. Mas, no caso de mudanças nas actividades do programa como foi planeado e aprovado pelo doador, o estudo através do director/contador escreve ao doador, pedindo autorização para desvio de aplicação de recursos para outra actividade que pode ser considerada mais urgente ou benéfica na promoção dos objectivos do projecto. Normalmente, existem orientações sobre quando procurar re-orientação e como ela deve ser feita.

Dotações transitadas

Fundos podem transitar de um exercício para o outro, se as actividades não foram realizadas devido a determinadas razões justificáveis

Categorias de premiação / rubricas orçamentais

- i. Salários e Vencimentos
- ii. Benefícios extras
- iii. Abastecimento
- iv. Viajens

- v. Outros custos
- vi. Consultores/Consórcio
- vii. Em custos directos/despesas gerais etc.

Comunicação

Relatórios técnicos

(Tratado nas sessões técnicas, mas notável é o facto de que os dois relatórios têm de mostrar consistência, por exemplo, se o relatório técnico diz que a equipa não viajou tanto, porque ela foi contratada tarde, no entanto, o relatório financeiro mostra que o orçamento de viagens foi excedido, há que levantar questões)

O relatório financeiro

Doadores diferentes têm diferentes requisitos de comunicação e formatos. Qualquer que seja o modo de comunicação adoptado, ele depende da orientação dos doadores. Seja qual for o caso, geralmente, o relatório financeiro capta despesas incorridas num determinado exercício.

Relatórios financeiros devem ser precisos, completos e, suficientemente, apoiados - como uma prática padrão. Precisão com relação à classificação precisa de despesas, exactidão aritmética, em conformidade com as subvenções completas dos doadores, todos os documentos comprovativos devem ser anexados a um comprovativo de pagamento (ou facilmente recuperáveis, se necessário).

O relatório financeiro pode levar 2 bases; (a) “cash basis” quando o dinheiro/cheque for recebido e despesas pagas; (b) “accrual basis” reconhecido por comparação de rendimentos com despesas.

Isto significa que “cash basis” - a contabilidade assegura que o rendimento é levado em conta quando o dinheiro/cheque for recebido e despesas não são levadas em conta até que sejam pagas. Por outro lado “accrual basis” a contabilidade leva em consideração quando os eventos económicos são reconhecidos por comparação de rendimentos com despesas em tempo em que a transação ocorre ao invés de quando o pagamento for realizado ou recebido.

Isto significa que incluímos despesas no relatório, por exemplo, imediatamente, quando uma organização emite uma encomenda de compra local (LPO) ou uma encomenda de serviço local (LSO) ao fornecedor. Isto é contabilizado, também, como uma despesa. É importante compreender a base de informação fornecida pelo doador para o cumprimento deste processo. Deve-se, igualmente, notar-se que o sistema de comunicação deve ser sempre consistente ao longo de um período de tempo, e, portanto, deve ser mantido, a menos que, doutro modo, hajam razões justificáveis para mudar de uma base para a outra.

Sempre deve haver avaliação interna dos relatórios financeiros antes de serem enviados para o doador.

O objectivo é garantir que os erros possíveis sejam resolvidos antes que o relatório seja enviado para o doador. Isto é mais fácil quando o departamento de contabilidade é formado por uma equipe.

Um exemplo de relatório financeiro se encontra na página abaixo

Auditoria

Parte da monitoria das subvenções de pós-concessão envolve actividades de M & A bem como de auditoria financeira. Instituições bem estabelecidas costumam ter departamentos de auditoria interna, embora algumas organizações não têm capacidade para ter seu próprio departamento de auditoria interna. Neste caso, a gestão pode formar comités que reveem os comprovativos de tempos em tempos. Estes podem ser seleccionados a partir dos membros da equipe de gestão, ou particulares, pessoal. Estes comités são, basicamente, destinados a assegurar que os registos de contabilidade são, suficientemente, apoiados e reflectem uma imagem verdadeira e apropriada da posição financeira da organização num determinado período.

Auditoria pode ser realizada por qualquer pessoa. Todos da equipe de gestão precisam saber o que constitui um comprovativo de pagamento bem suportado para que qualquer membro da equipe possa analisar e dar um parecer confiável antes de qualquer auditor externo rever o mesmo.

Um comprovativo de pagamento completo deve ter documentos seguintes:

i. Pagamento a fornecedor

- a. Formulário de requisição
- b. Cotações (dependendo do limite)
- c. Matriz de análise/acta da comissão de compras
- d. Fatura
- e. Guia de remessa
- f. Nota de recepção dos bens recebidos
- g. Recebimento
- h. Outros documentos relevantes que possam ser necessários

ii. Pagamento para viagens

- a. Convite (quando aplicável)
- b. Formulário de solicitação de viagem (revisto/aprovado)
- c. Forma de liquidação dos documentos comprovativos, devidamente, anexados (geralmente, apresentado após a viagem)
- d. Receitas obtidas (dependendo da política da organização)
- e. Comprovativo de depósito (para o saldo dos fundos)

iii. Pagamento de salários/vencimentos (Isso pode exigir um arquivo separado, onde os seguintes documentos são mantidos devido à sua natureza confidencial)

- a. Contrato juntamente com cópias dos certificados e minutas de contratação
- b. Quadros de horários concluídos numa base mensal (revistos e aprovados)
- c. Qualquer outro documento relevante, dependendo da política de pessoal da organização

iv. Pagamentos a consultores

- a. Contrato, devidamente, assinado
- b. Fatura e horas dos serviços prestados (devidamente, assinado pelo consultor)

A administração é responsável por todas as actividades financeiras da organização, assim, ela tem de garantir que a organização mantém registos confiáveis de contas e que estão em conformidade com os procedimentos financeiros.

CENTRO INTERNACIONAL DA BATATA (CIP)			
Subvenção Número: SSA-GNC7815/ARMTI-ILORIN			
Nome do Sub-Vencionado: Instituto de Treinamento em Gestão Rural e Agrícola			
Nome do Projecto: Alcançando Agentes de Mudança (RAC): Catalizando Advocacia Africana e Esforços de desenvolvimento para alcançar um impacto amplo com a BDPA			
Data: ___/___/___			
Valor Total requisitado para o Pagamento Inicial:		US\$ _____	
DEMONSTRAÇÃO DE RECEITAS E DESPESAS			
(preencher esta secção para todos os pedidos de pagamento após o primeiro pagamento)			
DE : _____ Para : _____			
Receita	Moeda local	Câmbio	US. Dollar
Saldo Inicial			
Fundos Recebidos			
Fundos Disponíveis			
Despesas	Moeda local (*)	Câmbio	US. Dollar (**)
Pessoal			
Benefícios extras			
Viagens e Deslocações			
Fornecimentos			
Serviços contratados			
Consultorias			
Equipamento			
Total dos custos directos			
Total dos custos indirectos (x% do MDC) ⁽¹⁾			
Total Geral			
Saldo Actual			
Montante total solicitado para o período : US\$ _____			
Preparado por : _____		Aprovado Por : _____	
Nome	Nome		
Título	Título		
Tel / Email	Tel / Email		
⁽¹⁾ = CDM Custos Directos Modificados: Total de Custos Diretos menos equipamento			

