

PLANIFICAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO

A planificação, implementação e a avaliação vão de mãos dadas para formar uma acção. Eles seguem-se um ao outro em rotação até que o objectivo é alcançado e o projecto é completo. Esta acção pode ser chamado de gestão de projecto.

Planificação

A planificação consiste de:

- Decidir sobre o objectivo em termos de disponibilidade de recursos que irão endereçar a necessidade identificada; e
- Decidir sobre como o objectivo irá ser alcançado.

O objectivo deve estar de acordo com os seguintes requisitos:

- Deve estar bem formulado para prevenir mal-entendidos porque os mal-entendidos podem fazer com que a planificação se torne difícil e podem causar conflitos.
- Deve ser capaz de aliviar a necessidade porque é por isso que as pessoas estão envolvidas.
- Deve ser de muito fácil acesso para as pessoas porque elas estão no princípio de um processo de aprendizagem e não são ainda capazes de cuidar de projectos complexos.
- Deve ser de alcance rápido porque as pessoas precisam de provar a eles mesmos num curto espaço de tempo possível que eles podem ter sucesso.

Os últimos dois pontos significam que o objectivo deve ser realístico em termos dos recursos disponíveis. Não seja excessivamente optimista acerca dos recursos porque existem constrangimentos na sua utilização. Não seja excessivamente pessimista acerca deles, porque existem usualmente mais recursos disponíveis do que pode parecer à primeira vista.

A melhor regra a ser seguida no concernente a recursos deve ser realístico. Certifique-se que todos os recursos foram identificados e que os participantes estão conscientes dos Constrangimentos na sua utilização. A decisão de fazer o uso de um recurso deve ser sábio. Isto significa que os participantes devem ter o conhecimento de qualquer custo; o montante ou tamanho do recurso; e se o uso de um recurso irá ocorrer sob qualquer obrigação numa fase posterior.

Quando estiver a planificar, é melhor primeiro saber como é que **não se deve** fazer o plano.

- A planificação não deve ser feita por pessoas técnicas num escritório distante das pessoas.
- A planificação não deve ser desnecessariamente complicada.
- A planificação não deve ser rígida e inflexível (blueprint) que deve ser seguido à letra e não pode ser adaptado.

Questão

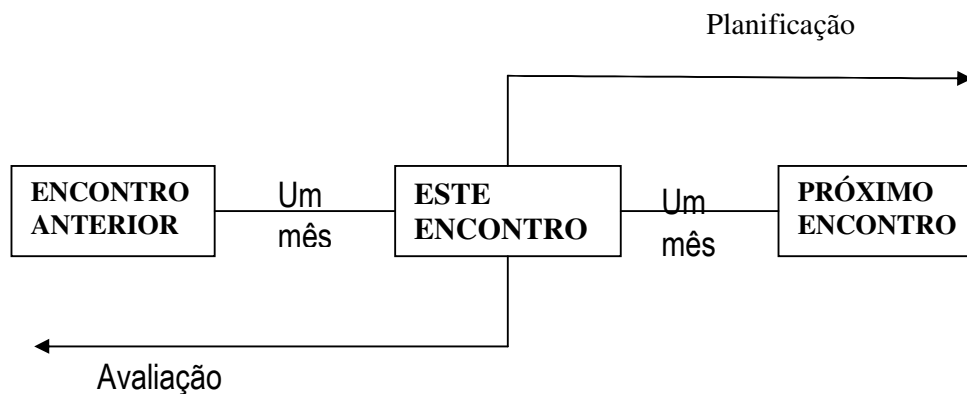
Quando olhas para estes três pontos, quais são os três princípios de desenvolvimento que os suportam?

Podemos agora ver como se **deve** fazer a planificação.

- A planificação deve ser **incremental**. Isto significa que deve ser feita passo a passo.
- A planificação deve ser a **curto prazo**. Isto significa que é feito para um curto período adiante.
- O processo de planificação deve ser o mais **simples** possível.
- O maior número de pessoas possíveis deve ter a oportunidade de **participar** na planificação.
- Os participantes na planificação devem ter a oportunidade para **aprender** através da participação deles.

O **método do ciclo de planificação** cumpre com todos estes requisitos.

- Este método é destinado para pessoas comuns que querem aprender através da sua participação. Isto não quer dizer que pessoal técnica não possa estar presente, mas eles podem somente dar conselho – nada mais!
- Este método planeia para períodos curtos em antecedência (um mês).
- A planificação é feita em termos de avaliação do que aconteceu durante o mês anterior. Este é o mecanismo de aprendizagem mais importante.
- O ciclo de planificação inclui o que deve ser feito, quando deve ser feito, como deve ser feito, e quem deve fazê-lo.
- A planificação é registada de uma forma concisa.



O ciclo de Planeamento

Aconselhável e não aconselhável em relação a planeamento

- Não considere os planos como projectos (sem alteração).
- Não tenha medo de admitir que cometeu-se um erro durante a planeamento.
- Os erros não são fracassos desde que os participantes tirem lições deles.
- Envolver o maior número de pessoas possíveis.
- Ajude as pessoas a planearem separadamente em cada acção.
- Explique a elas o porquê é que elas devem planejar somente para períodos curtos adiante.
- Ajude as pessoas a registarem os seus planos.

Registos de Planos

É melhor usar um registrator de decisões do que usar uma acta narrativa. Um registrator tem cinco colunas. A primeira é para registar o que deve ser feito. A segunda mostra quem é responsável pela tarefa específica. A terceira reflecte o tempo que a tarefa deve ser feita. A quarta dá detalhes sobre como a tarefa deve ser feita. A quinta é para avaliação no próximo encontro de planeamento.

Acção	Quem	Quando	Como	Avaliação
Item 2: Compra de utensílios de cozinha	Sra. A	10/07 15/07	15 tigelas; 15 colheres; 1 panela grande; 2 conchas; 2 bandejas; 1 faca de pão; 2 facas. Comprar no Jumbo. Não gastar mais de 5000 Kz	Acção no dia 12/07 itens comprados no Jumbo. A Sra A negociou um preço especial – gastou 4800 Kz. Os utensílios estão guardados na casa dela.
			Acta deste	

			encontro aprovado. João Pedro	
Item 3.				

Registrador de decisões

Implementação

A implementação sucede todo o encontro de planificação. A planificação é feita para o período entre o encontro corrente e o próximo encontro, e no entanto a implementação deve seguir directamente depois da planificação de forma a fazer-se tudo a tempo. Verifique o registrador de decisões para apurar sobre o que deve ser feito, quando deve ser feito, como deve ser feito e quem é o responsável para fazê-lo. Se achar-se que uma tarefa não pode ser feita exactamente como planificado, não tenha medo de sugerir às pessoas que eles devem fazê-lo duma outra maneira. Durante a avaliação no encontro seguinte, este facto irá ser captado e a razão do desvio do plano original irá ser identificado de forma que todos os participantes irão tirar lições da experiência.

Avaliação

A avaliação significa tornar possível o processo de aprendizagem. É por isso que acontece ao mesmo tempo que é feita a planificação. A avaliação diz a um grupo o que ele fez no período do último encontro até ao presente encontro, e como foi feito. Diz-lhes também o porquê das coisas não ocorrerem conforme o planeado. A planificação para o mês a seguir é baseado nesta informação. Este tipo de avaliação é chamado de **monitoria** Isto significa manter o olhar em algo, é isso que exactamente acontece. Um projecto é também mantido sob escrutínio pelos próprios participantes.

No final de um projecto faz-se uma **avaliação final** para apurar-se se algum objectivo foi alcançado, se o objectivo foi alcançado da melhor maneira possível, até a que ponto as próprias pessoas trabalharam no alcance do objectivo, e quais as lições que cada participante tirou do projecto. Esta avaliação final é também um mecanismo para a aprendizagem. Aqui o grupo tira lições tendo em vista ao próximo projecto que irá empreender.

Um terceiro tipo de avaliação é chamado de **auto-avaliação participativa**. É feita por um grupo mais ou menos num intervalo de três meses para avaliar o seu próprio desempenho.

Aconselhável e não aconselhável sobre a avaliação

- Não apresente a avaliação como um teste para ver se as pessoas fracassaram ou tiveram sucesso.
- Enfatize o facto de que não são as pessoas que estão a ser avaliadas, mas as acções, do qual você faz parte.
- Enfatize o facto de que você não está a avaliar as pessoas, mas de que eles estão a avaliar um processo do qual você faz parte.
- Apresente a avaliação como uma maneira de tirar lições para o futuro.
- Seja impessoal.
- Faça a avaliação abertamente onde todos podem participar.
- Faça com que a avaliação seja o mais simples possível.
- Seja muito simpático em relação as erros.
- Transforme os resultados negativos em sugestões positivas.
- Use os resultados positivos como encorajamento.

Lembre-se

Na planificação, implementação e avaliação você deve jogar um papel de apoio somente. Os principais actores são as pessoas, não você. Você permitir-lhes cumprirem bem a sua função.

Ponto de inquérito

Relate o método que o seu grupo usa na planificação.

Dê sugestões de como esse método pode ser melhorado.

Lista de verificação

- Ajudou as pessoas a decidirem sobre um objectivo que irá lidar com a necessidade deles?
- As pessoas tomaram em consideração aos recursos disponíveis quando eles decidiram sobre os seus objectivos?.....
- O objectivo é relativamente fácil de ser alcançado?.....
- O objectivo é bem definido?
- Você está a seguir o método do ciclo de planificação?.....
- Você está a usar o registor de decisões de cinco colunas?.....
- Você está a ajudar as pessoas a tirarem as maiores lições possíveis do seu processo?.....
- Você está a tirar lições do processo?.....
- As pessoas são os principais actores na planificação, implementação e avaliação?.....

UNIDADE 10

O PAPEL DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO

TIPOS DE LÍDERES

O conceito de liderança pode ser por vezes evasivo – não consegue ser facilmente definido.

Alguns líderes de alguns países no mundo ocupam as suas posições através do costume de liderança hereditária. Eles são líderes tradicionais e podem ter a tendência de positivamente ou negativamente influenciar o desenvolvimento.

As pessoas eleitas por um eleitorado também são líderes – os tão chamados **líderes democráticos**. Eles ocupam posições em virtude do apoio das pessoas e podem ser destituídos pelas mesmas pessoas a partir do momento em que eles perdem a confiança e o apoio. Os líderes democraticamente eleitos podem exercer uma influência positiva no desenvolvimento mas podem também, por outro lado, estar apenas interessados no poder e na posição.

Um terceiro tipo de líder é a pessoa que não ocupa uma posição oficial, mas que influencia pessoas e exprime os seus sentimentos e desejos.

Os três tipos de líderes são importantes para o desenvolvimento porque tanto podem promover o desenvolvimento ou evitar que tal aconteça.

CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

- Um verdadeiro líder lidera através do **exemplo**.

Actividade

Pense num líder nacional que você admira e escreva ou discuta porque considera que ele/ela lidera através do exemplo.

- Um líder do povo partilha a necessidade e as alegrias do seu povo. Este líder **mostra compaixão** pelo seu povo.
- Um líder **lidera**. Ele ou ela indica a direcção quando as pessoas se sentem perdidas.
- Para conseguir liderar, o líder deve ter **visão**: a visão progride a partir de uma situação não desejada para uma posição melhorada.
- No entanto, a visão do líder, deve ser baseada nas necessidades e aspirações dos seus seguidores. Portanto, o líder deve ter a capacidade de **ouvir** as pessoas e interpretar os seus desejos.
- Depois de ouvir as pessoas, o líder deve ter e mostrar a capacidade de **tomar decisões**. Nem todas as decisões serão apoiadas. Na verdade, um líder saberá que uma certa decisão irá causar perda de apoio por parte das pessoas, e para além disso, ele/ela deverá ter a solução para continuar.
- Um verdadeiro líder saberá quando disciplinar os seus apoiantes e fará sem hesitação. Um líder que falha em disciplinar os seus apoiantes de forma justa, não continuará líder por muito tempo.

COMO RELACIONAR COM OS TRABALHADORES DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO (SENDO UM LÍDER)

Os trabalhadores de desenvolvimento comunitário tanto do governo como das organizações não governamentais têm uma tarefa a cumprir. Eles podem ser jovens, inexperientes, faladores, informados, homens, mulheres, da sua própria cultura ou de uma outra cultura. Podem ser cidadãos do seu país ou estrangeiros. Alguns irão ter o bom senso e outros apenas o entusiasmo juvenil. Lidando com certas questões o seguinte vem à mente:

Porquê relacionar com eles? De uma perspectiva de interesse comunitário, simplesmente porque eles devem ter alguma coisa a oferecer: conselhos, formação ou outros recursos.

Se você se relacionar com eles, como irá fazê-lo? Com cortesia assertiva. Um verdadeiro líder pode ser assertivo e amigável e ao mesmo tempo, sem ser ofensivo.

Que papel deve ter um Agente de Desenvolvimento Comunitário? O papel necessário que ela/ele deve ter em promover o desenvolvimento sem abusando ou comprometendo a sua integridade.

COMO RELACIONAR COM LÍDERES (SENDO UM AGENTE DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO)

- Os líderes comunitários têm uma vida própria e também um papel na comunidade.
- Os líderes têm uma vantagem comparativa relativamente a uma pessoa de fora.
- Eles conhecem o local e as pessoas.
- Eles conhecem a estrutura social e de poder na comunidade.
- Eles conseguem reunir apoio e recursos dentro da comunidade.

No relacionamento com líderes comunitário, o Agente de Desenvolvimento

Comunitário deve:

- Reconhecer os líderes e as suas posições
- Ganhar a confiança dos líderes e estabelecer uma relação de trabalho com eles.
- Evitar ser partidário ou ser visto como um partidário que negocia com os líderes.
- Focar nas questões e trabalho que tem de abordar dentro da comunidade.

Ambos, o líder comunitário e o Agente de Desenvolvimento Comunitário, são e têm um papel importante a desempenhar no desenvolvimento. O líder tem legitimidade, sendo esta hereditária ou eleito líder, e pode influenciar o desenvolvimento de forma positiva. O Agente de Desenvolvimento Comunitário tem uma organização (governamental ou não-governamental) a apoiá-lo e tem a capacidade de contribuir com recursos. Se os dois reunirem esforços em prol do desenvolvimento, podem-se conseguir grandes feitos. Se os dois se opuserem um ao outro, a comunidade perde.

REUNIR FORÇAS

Reunir forças significa uma parceria de acção. A parceria tem como base a confiança e esta não é criada instantaneamente. Construir a confiança é um processo de comunicação longo e muitas vezes difícil: falar, ouvir, ser sensível e ser honesto. Faça referência à secção de comunicação. Como deve o líder e o Agente de Desenvolvimento Comunitário usar a comunicação para estimular uma parceria de acção? Que papel tem a comunidade neste processo?

Actividade

Se você é um líder, faça o exercício completando as frases como indicado.

O Agente de Desenvolvimento Comunitário deve **continuar** (a fazer o quê?)

porque

O Agente de Desenvolvimento Comunitário deve **parar de** (fazer o quê?)

porque

O Agente de Desenvolvimento Comunitário deve **começar a** (a fazer o quê?)

porque

Actividade

Se você é um Agente de Desenvolvimento Comunitário, faça o exercício e completando as frases como indicado.

O(s) líder(es) comunitários devem **continuar a** (a fazer o quê?)

porque

O(s) líder(es) comunitários deve **começar a** (fazer o quê?)

porque

Actividade

Se você é um membro de uma comissão de um projecto, faça o exercício completando as frases como indicado.

O Agente de Desenvolvimento Comunitário deve **continuar** (a fazer o quê?)

porque

O Agente de Desenvolvimento Comunitário deve **parar de** (fazer o quê?)

porque

O Agente de Desenvolvimento Comunitário deve **começar a** (a fazer o quê?)

porque

O líder comunitário deve **continuar** (a fazer o quê?)

O líder comunitário deve **parar de** (fazer o quê?)

O líder comunitário deve **continuar** (a fazer o quê?)
