

SÉRIE: DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL

Promovendo o Desenvolvimento Econômico Local através do Planejamento Estratégico

Volume 3: Conjunto de Ferramentas



Prólogo

Ao redor do mundo, governos locais, o setor privado e a sociedade civil estão à procura de melhores formas de alcançar o desenvolvimento econômico local, pedra fundamental para o desenvolvimento sustentável. Isso se deve ao fato que os governos locais lidam com reformas democráticas cada vez mais freqüentes e maior descentralização, ao mesmo tempo em que transformações em grande escala acontecem na economia global, resultantes de uma liberalização do comércio, privatização e melhores telecomunicações. O significado dessas mudanças é que os cidadãos e os governos locais agora lidam com desafios formidáveis, mais oportunidades, e maiores responsabilidades para trabalharem juntos com o objetivo de abordar a saúde econômica dos municípios e o sustento de seus cidadãos locais, muitos dos quais podem estar sub ou desempregados e vivendo na pobreza.

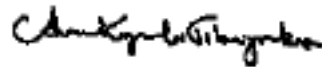


O propósito da série de treinamento em Desenvolvimento Econômico Local (DEL) é responder a essa demanda e ajudar as autoridades locais e seus parceiros nos setores privado, público e comunitário a lidar com essas questões. Alcançar um crescimento econômico e manter-se competitivo já é, por si só, um desafio sério. Garantir que os benefícios do crescimento se propaguem amplamente a fim de que o desenvolvimento seja inclusivo e que produza impacto na qualidade de vida de todos os cidadãos representa um desafio ainda maior. A questão, portanto, é não só como tornar o crescimento econômico uma realidade em nossas comunidades, mas como garantir que o crescimento beneficie os marginalizados e os pobres. Isso requer que o DEL seja estabelecido com firmeza em uma estrutura mais ampla de desenvolvimento local sustentável. Por sua vez, isso demanda uma abordagem estratégica do DEL, que implica uma consideração cuidadosa das diversas relações custo benefício, além de implicar escolhas difíceis. Também requer o aproveitamento e a mobilização de capitais locais humano, social e financeiro em direção a visão, objetivos e metas comuns que a comunidade aspira alcançar. Isso é possível somente quando os vários interessados e atores unem forças para fazer uma diferença na qualidade de vida de suas cidades e assentamentos.

Esta série sobre Desenvolvimento Econômico Local, desenvolvida por UN-Habitat em parceria com EcoPlan International, foi construída em torno desses princípios. Enquanto há muitas ferramentas e melhores práticas no campo do desenvolvimento econômico local, estabelecê-los em uma estrutura institucional local de governo e de agenda de desenvolvimento permanece como desafio principal.

Esta série avançará consideravelmente para diminuir esse descompasso, e aumentar o papel das autoridades locais, oficiais eleitos e seus agentes, guiar e estimular o desenvolvimento econômico local para benefício de seus cidadãos.

O processo de desenvolvimento da Série de Treinamento DEL repousa sobre a filosofia básica acima exposta de compartilhamento de conhecimento. Como evidenciado nos Agradecimentos, uma ampla variedade de profissionais do desenvolvimento econômico local ofereceram suas idéias e experiências para tornar este documento final rico em conteúdo, robusto em métodos e amplamente aplicável. Muitos merecem nosso agradecimento pela conclusão desta série de treinamento: às agências de financiamento: a Agência Canadense Internacional de Desenvolvimento (CIDA) e o Programa Holandês de Parceria, aos membros colaboradores da "mesa redonda virtual", às dezenas de treinadores e membros de governo local, setor privado e sociedade civil. Sua sabedoria e pragmatismo permeiam os documentos desta série. Os devidos agradecimentos também devem ir a Gulelat Kebede e à equipe da Sucursal de Treinamento e Capacitação (TCBB) de UN-Habitat, que guiaram e contribuíram para o projeto, encaminhando-o a um bom termo Deve-se um agradecimento final ao autor principal William Trousdale de EcoPlan International, Inc. (EPI), assim como aos vários co-autores que aceitaram o desafio de articular esta inovadora série de treinamento.



Anna Kajumulo Tibaijuka
Diretora Executiva, UN-HABITAT

Prefácio

O planejamento estratégico para desenvolvimento econômico local é importante. É um alicerce do desenvolvimento sustentável. Envolve uso sensato de recursos, integrando valores e pensando em longo prazo. Trata-se de tarefas trabalhosas, que podem parecer intimidadoras e, por vezes, intransponíveis. Não precisa ser assim.

No nosso trabalho ao redor do mundo, vimos os processos de desenvolvimento econômico local (DEL) ficarem travados desnecessariamente, perderem o momento ideal ou, ainda pior, nem sequer começarem. Em outros casos, vimos processos de DEL ansiando por uma compreensão fresca, idéias inovadoras ou um novo direcionamento. Acreditamos que o confronto desses desafios básicos e o aproveitamento dessas oportunidades são tarefas que estão ao nosso alcance. É essa crença que inspirou o desenvolvimento desta série de treinamento em DEL.

Como parte do desenvolvimento desta série de treinamento DEL, convocamos uma Mesa Redonda Global de profissionais em DEL. Da África à Ásia, da Eslováquia ao Canadá, de Washington a Quito, recebemos uma miríade de perspectivas sobre as questões centrais do DEL. O que encontramos foi encorajador: as oportunidades são ótimas, muitas são as histórias de sucesso, assim como são úteis as lições aprendidas. Os participantes de nossa Mesa Redonda apontaram com precisão questões-chave no DEL, tais a liderança; ambientes facilitadores; crianças, juventude e gênero; qualidade de emprego; sociedade e meio ambiente; governança e democracia; cultura; capacidade; redução da pobreza e globalização, para citar apenas algumas. Os participantes de nossa Mesa Redonda concordaram que para que o DEL seja bem sucedido, os líderes locais e os profissionais do desenvolvimento econômico precisam ter acesso a uma variedade de ferramentas, idéias e experiências que lhes permitam abordar estrategicamente suas questões mais complexas em nível local. Desafios locais requerem soluções locais.

Acreditamos que o planejamento estratégico para o DEL seja uma ferramenta pragmática e poderosa que ajude significativamente a resolver questões locais. Esta ferramenta oferece, no mínimo, uma maneira de aperfeiçoar a interação necessária entre empresas, governo, trabalho e os pobres através do engajamento no planejamento estratégico para o DEL. Se bem feito, oferece uma maneira de esclarecer as vantagens competitivas, identificar as oportunidades cooperativas, elaborar opções inovadoras, e gerar as estratégias mais adequadas para as prioridades locais.

A questão mais simples no coração de todos os comentários oriundos de nossa Mesa Redonda é a crença que o DEL, em sua definição mais ampla, pode ajudar as comunidades a desenvolverem economias locais vibrantes, fortes e sustentáveis, capazes de melhorar a qualidade de vida de todos.

A série DEL revelará vários resultados-chave mensuráveis. Responde à demanda existente e culmina na produção de um resultado

tangível, que começa com adaptações locais dos manuais e termina com treinamento durável, de longo prazo e iniciativas de capacitação que, em última instância, são absorvidas na aplicação do que foi aprendido. A série de treinamento de DEL concentra-se no desenvolvimento de planos de ação concretos como resultado claro do processo de treinamento. Esses planos de ação são sustentados por parcerias e cooperação entre os setores público, privado e da sociedade civil. A importância da série repousa em sua contribuição para a promoção do compartilhamento de conhecimento.

A Série de Treinamento de DEL usa estudos de caso e exemplos do mundo real para encorajar a evolução do aprendizado em ação. O sucesso primordial e a realização desses resultados, no entanto, dependem da criatividade dos estabelecimentos locais e dos atores autoridades locais, instituições de treinamento, operadores do setor informal, empresas e organizações da sociedade civil para adaptação das ferramentas às realidades locais, e do uso desta série como documento vivo, enriquecendo-a com novas compreensões, conhecimento e experiências.

Portanto, se você se surpreendeu perguntando-se:

- Como nos iniciamos em DEL?
- Quais os passos e ferramentas necessários para desenvolver uma estratégia de DEL?
- Quais são os programas e projetos de DEL alternativos?
- Que estão fazendo as outras comunidades?

... então esta série de Manual de DEL foi feita para ajudá-lo.

Assim como os demais manuais de treinamento de UN-Habitat, o manual de treinamento em DEL e os documentos que o acompanham estarão acessíveis ao público nos formatos impresso e eletrônico. Nossa idéia é transformar este manual em um "documento vivo" que continue a ser melhorado com o tempo pelo que encorajamos a adaptação aos contextos locais, regionais e nacionais. Na medida em que forem usados, modificados e adaptados os documentos desta série de treinamento, solicitamos o devido reconhecimento e crédito.

Gulelat Kebede

Coordenador do Projeto de DEL
da Subdivisão de Treinamento e
Capacitação, UN-HABITAT

Agradecimentos

As idéias e as informações contidas neste manual da série de para Desenvolvimento Econômico Local (DEL) são resultado de muitas fontes e experiências. Antes de mais nada, é fundamental agradecer o apoio, o aconselhamento e as contribuições de Gulelat Kebebe, o gerente de UN-Habitat deste projeto. Sem seu compromisso e profissionalismo, este documento não teria sido possível, assim como sua qualidade não teria sido a mesma. Também é fundamental agradecer as importantes contribuições de seus colegas da UN-Habitat, em particular a Tomasz Sudra (que também participou no teste de campo), além de Rafael Tuts, Erik Vittrup C., Catalina Hinchey Trujillo e Dinesh Mehta, que também ofereceram importantes contribuições.

Além disso, gostaríamos de agradecer aqueles que contribuíram com nossa “Mesa Redonda Virtual”, que serviu tanto como processo de revisão de pares como fórum de discussões. Gostaríamos de agradecer especialmente as contribuições de Wassala Nimaga, CIDA; Gwen Swinburn e Fergus Murphy do Banco Mundial; Kees Van der Ree e seu pessoal na Organização Internacional do Trabalho (OIT); Jacqui Boulle, Consultor especial de UN-Habitat para KPEL Indonésia; Karen Peachey, EcoTrust Canadá; Luba Vávrová, Centro de Desenvolvimento do Governo Local de Bratislava; Dr. Theo Van Der Loop, Estudos de Desenvolvimento Local e Regional da Universidade de Addis Abeba; Francis Gentoral, Instituto Urbano Canadense das Filipinas; Nestor Vega, União Internacional das Autoridades Locais; e Peter Boothroyd, Escola de Planejamento Regional e de Comunidades da Universidade da Columbia Britânica.

Também gostaríamos de agradecer outros membros da Mesa Redonda por seu envolvimento: Paola Bordi, OIT; Andrew Farncombe, Instituto Urbano Canadense; Jan Fransen, Instituto de Estudos para a Habitação o Desenvolvimento Urbano; Rebecca Justicia, Fundação Maquipucuna Fred Fisher, IDIOM/USA; Peter Gerstlauer, Coordenador DEL para os Serviços de Água e Assuntos Relacionados do Governo Local, Autoridade de Treinamento da área de Educação (LGWSETA) África do Sul; Michael Harstone, Oxfam Canada / BC Hydro; Tom Laviolette, Portland Hotel Society; Anna Vasilache, Fundação Parceiros para o Desenvolvimento Local (FPDL); Maria de la Vega, Fundação para o Desenvolvimento Sustentável; e Brian Ward, Federação dos Municípios canadenses.

Depois do processo de revisão de pares, conduzimos vários testes de campo que aprimoraram consideravelmente o conteúdo e a aplicabilidade deste manual. Gostaríamos de agradecer as contribuições especiais na Romênia de Anna Vasilache, Nicole Rata e Ancuta Vamesu. Também gostaríamos de agradecer os oficiais de Horezu, Romênia, e os 40 participantes da oficina de três dias nos quais estes métodos foram aplicados. Finalmente, numerosas e excelentes contribuições foram recebidas dos treinadores participantes que vieram de Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Moldava e Romênia durante o exercício de formação de formadores, incluindo Zoran Kulundzija,

Miglena Todorova, Kostadinka Todorova, Aliona Niculita, Liviu Ianasi, Elena-Marilena Porbumb, Sabina Chirvai, Olivia Baciú e Claudiu Runceanu.

Para o nosso trabalho em Zâmbia, gostaríamos de agradecer a facilitação e a contribuição metodológica de Wassala Nimaga. Muitos agradecimentos à nossa organização parceira, a Associação de Governo Local de Zambia, e as contribuições significativas de Dan Longwe, Maurice Mbolela e Coronel Kenneth Kabungo. Os testes de campo foram consideravelmente facilitados pela assistência de Josephine Muchelemba e Pierre-Paul Perron, na Unidade de Apoio a Projeto CIDA em Lusaka. Entretanto, a substância veio dos participantes da Zâmbia e do Zimbábue, pelo que agradecemos de coração Josephine Chimbwali, Mbwainga Mbwainga, Daniel Mapulanga, Patrick Katoti, Godfrey Musonda, Lilo Marohn, Mpataji Namumba, Ephraim Belemu, Joyce Chimbila, Ronald Daka, Prof. Peter Lolojih, Joseph Zulu, Morgen Gomo, Jonathan Simbeya e Gerrit McGowan, por seu apoio técnico.

As Filipinas foram o último local de teste de campo da Série de Treinamento de DEL. Contamos com a parceria do Instituto Urbano Canadense para desenvolver os testes de campo nas Filipinas. O profissionalismo e a dedicação de Francis Gentoral e seu pessoal em Iloilo, Filipinas, trouxe compreensão e êxito a este trabalho. Os treinadores EPI John Ingram e Glen Hearn conferiram vida aos materiais. Como sempre, foram os 40 participantes do Conselho de Desenvolvimento Metropolitano de Iloilo e a província de Guimaras que fizeram desta uma experiência válida e de contribuições relevantes.

Reconhecemos o trabalho desenvolvido anteriormente no manual EcoPlan International, Inc. em co-autoria com Karen Peachey, que foi parte dos trabalhos de projeto internacional completados com o Instituto Urbano Canadense, com o auxílio financeiro da Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional. Esta série de treinamento para o desenvolvimento local é um aperfeiçoamento desse trabalho anterior. Tampouco é possível minimizar a importância da pesquisa e das contribuições de Lisa Kon Kam King, Maria Olascoaga, Daphne Powell, Samantha Andersen, Darren Cole, Sanjay Coelho, Jason Emmert, John Ingram e Aaron Burgbusch. Agradecemos também as contribuições de Heather Conn para a edição.

Finalmente, gostaríamos de agradecer especialmente a Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional (CIDA). Seu apoio contribuiu para o desenvolvimento do manual original. CIDA também participou ativamente no processo de Mesa Redonda Virtual e apoiou os testes de campo deste manual.

William Trousdale

Autor Principal

Sumário

Introdução	1
PARTE 1: Ferramentas substantivas.....	3
Ferramentas para conseguir resultados	3
Módulo Um: Onde estamos agora?.....	5
Etapa 1: Ferramentas para começar	6
Ferramenta 1a: Organizando-se.....	6
Ferramenta 1b: É necessária ajuda do exterior?	7
Ferramenta 1c: Desenho de um processo de planejamento de DEL específico de área local	8
Ferramenta 1d: Exemplo de matriz do processo de planejamento ..	9
Ferramenta 1e: Definindo a questão – compreendendo o evento catalisador	10
Etapa 2: Ferramentas de apoio aos atores e participantes	11
Ferramenta 2a: Identificação dos atores.....	11
Ferramenta 2b: Matriz de análise dos atores	12
Ferramenta 2c: Quais as possibilidades de ter um processo de DEL bem sucedido?	14
Ferramenta 2d: Folha de exercícios para desenvolver uma amostra dos termos de referência para o comitê de atores	15
Etapa 3: Ferramentas de avaliação da situação	17
Ferramenta 3a: O índice como guia de fundo para a coleta de dados	17
Ferramenta 3b: Visão da avaliação geral para o DEL	20
Ferramenta 3c: Pesquisa de negócios e de comunidade	22
Ferramenta 3d: Análise complementar e comparativa	35
Ferramenta 3e: Fuga simples, mercado e análise da cadeia de fornecimento	36
Ferramenta 3f: Ferramenta de análise do valor simples adicionado	38
Ferramenta 3g: Análise de gênero	40
Ferramenta 3h: Avaliação das formas de sustento	42
Ferramenta 3i: Folha de exercícios de análise de DAFO	44
Módulo Dois: Para onde queremos ir?	47
Etapa 4: Ferramentas de previsão	48
Ferramenta 4a: Desenvolvendo uma visão	48
Etapa 5: Ferramentas de medição de objetivos e execução.....	49

Ferramenta 5a:	Trabalhando com temas e objetivos	49
Ferramenta 5a-1:	Perguntas chave para estimular o <i>brainstorming</i>	50
Ferramenta 5a-2:	A ferramenta C.E.R (Causa – Efeitos – Resultado)	50
Ferramenta 5a-3:	Questões para a matriz de objetivos.....	51
Ferramenta 5b:	Priorizando objetivos: ferramenta simples de priorização estratégica.....	53
Módulo Três: Como chegaremos lá?		55
Etapa 6: Ferramentas de desenvolvimento de opções e estratégias		56
Ferramenta 6a:	Criação de opções estratégicas	56
Ferramenta 6b:	Organização de opções estratégicas	56
Ferramenta 6c:	Opções de avaliação estratégica – análise técnica.....	58
Ferramenta 6d:	Avaliação de opções de estratégia usando peso equilibrado	60
Ferramenta 6e:	Avaliação de opções estratégicas – análise de valor final	64
Etapa 7: Ferramentas para o plano de ação		66
Ferramenta 7a:	Enquadramento do planejamento de ação	66
Ferramenta 7b:	Análise da força de campo dos planos de ação	71
ferramenta 7c:	Elaboração da proposta.....	72
Etapa 8: Ferramentas de desenvolvimento organizacional		75
Ferramenta 8a:	Contratação comunitária.....	75
Módulo quatro: Chegamos?.....		81
Etapa 9: Ferramentas de controle e avaliação.....		82
Ferramenta 9a:	Desenvolvendo um marco de controle.....	82
Ferramenta 9b:	Avaliar o ‘como fazer’	83
Ferramenta 9c:	Pesquisa de avaliação participativa	85
Ferramenta 9d:	Pacote de trabalho de controle e avaliação para especialistas externos	86
PARTE 2: Ferramentas de facilitação		87
Processo A:	Lista de controle do facilitador para a oficina	88
Processo B:	Estabelecer regras de base – 10 passos para o êxito do processo.....	89
Processo C:	Fazer uma apresentação	90
Processo D:	Uma agenda possível de quatro dias de planejamento de DEL	92
Processo E:	Questionário da amostra da oficina	96
Recursos adicionais de facilitação		98

Introdução

Este documento, *Volume 3: O CONJUNTO DE FERRAMENTAS*, é o terceiro documento na Série de Capacitação de Desenvolvimento Econômico Local. É o volume adicional do *Volume 2: O MANUAL*, *Volume 4: AÇÕES* e *Volume 1: GUIA RÁPIDO*. Enquanto que *O MANUAL* fornece conceitos, o processo passo-a-passo e explicações referentes ao DEL, *O CONJUNTO DE FERRAMENTAS* fornece um conjunto de ferramentas para ajudar no caminho rumo ao desenvolvimento e implementação de uma estratégia de DEL. Este está dividido em duas partes:

Parte 1: fornece **FERRAMENTAS IMPORTANTES** para a obtenção de resultados. Estas ferramentas são desenhadas para ajudar os instrutores, consultores ou funcionários em cada módulo no marco dos “10 etapas para planejar a excelência”. A maioria destas ferramentas são simples e fáceis de usar. Porém, são fornecidas também ferramentas mais complexas para que o recolhimento e análise de dados mais sofisticados possam ser realizados.

O MANUAL adota um processo participativo, portanto a *Parte 2* fornece **FERRAMENTAS DE PROCESSO** criadas para oferecer algumas idéias para os que estão facilitando o processo DEL. Apresentados aqui são exemplos de oficinas, orientações para a organização efetiva de reuniões e idéias gerais em técnicas de facilitação.

As ferramentas fornecidas podem ser usadas “como estão” ou adaptadas para refletir as necessidades culturais e experiências dos que estão envolvidos no processo de planejamento estratégico do DEL. Seja inovador, criativo e provido de recursos nas ferramentas que usa e como elas se apresentam aos participantes do DEL. Enquanto estas ferramentas têm um foco do DEL, espera-se que, com algumas energias inspiradoras, elas possam ser adaptadas para ser úteis aos diversos desafios que a sua área local enfrenta.

Apesar de estas ferramentas fazerem parte de uma “série de capacitação”, elas não são particularmente adequadas para uma típica experiência de sala de aula. Estas ferramentas são mais efetivas quando aplicadas a situações reais com as pessoas que são responsáveis pelo DEL na sua área local. Conforme *O MANUAL*, apesar do desenvolvimento de habilidades e de capacidades serem os resultados desejados, isso realmente ocorrerá ao realizar o processo, aprendendo a fazer e desenvolvendo uma estratégia que pode ser implementada.

Finalmente, gostaríamos de destacar que o processo do planejamento participativo é uma *viagem de descoberta*, a qual pode requerer a necessidade de regressar pelos passos andados e evocação do território já coberto. Não vacile, mas esteja preparado para voltar atrás em algumas ocasiões.

PARTE 1: Ferramentas importantes

Ferramentas para obtenção de resultados

Estas ferramentas são desenhadas para ajudar facilitadores, instrutores, consultores ou funcionários a realizar cada módulo do Manual com base no marco “10 Passos para o Planejamento da Excelência”

Módulo Um: Onde estamos agora?

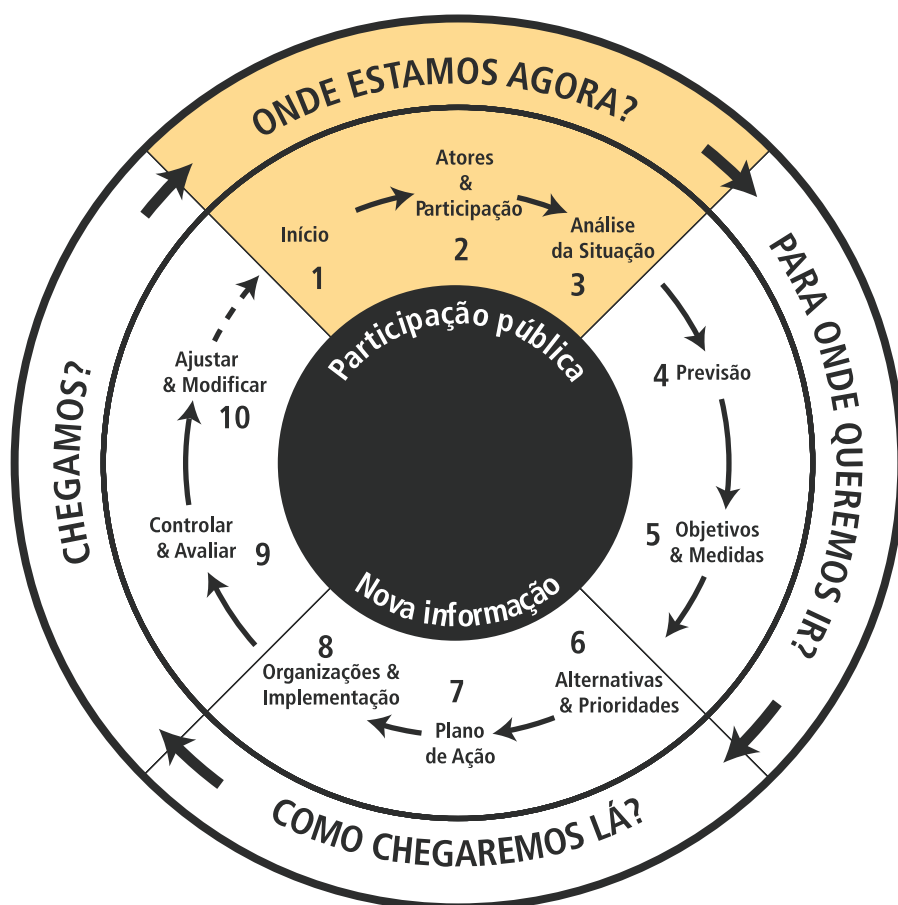
Etapa 1: Início – Planejamento do Plano e Definição da Questão

Etapa 2: Atores e Participação

Etapa 3: Análise da Situação





Panorama

Para que o processo tenha êxito, deve existir uma idéia clara do que vai acontecer, a capacidade organizacional para incentivar, os atores chave envolvidos e um entendimento completo da situação.



Etapa 1: Ferramentas para começar

Ferramenta 1a: Organizando-se

Recursos necessários	Canetas e Papel.
Tempo requerido	Tanto quanto for necessário.
Fundamentação Lógica	Para ser usado como guia pelo líder do processo DEL e/ou pela equipe principal.
Procedimentos	Discutir e determinar respostas a essas perguntas chave desde o princípio do processo do DEL. Considerar o uso da ferramenta 1, Evento Catalisador, como instruções para iniciar.
Perguntas chave	Respostas
Quem vai liderar o esforço? <input type="checkbox"/> Governo Local (ex: equipe executiva especial do gabinete do presidente do município, Departamento de planejamento)? <input type="checkbox"/> Um grupo de Negócios? Uma ONG? Um grupo de cidadãos? - Quem vai encabeçar? - Que poder terão eles? - Qual é o seu encargo?	
Quais são os principais constrangimentos antecipados no processo? <input type="checkbox"/> Qual deverá ser o resultado geral? <input type="checkbox"/> Quais são os prazos planejados? <input type="checkbox"/> Que recursos estão previstos – disponibilidade dos funcionários, dinheiro, esforço, habilidades? <input type="checkbox"/> De onde virão os fundos para o processo?	
Quem deverá ser convidado para manter o processo em funcionamento? <input type="checkbox"/> Será envolvido outro pessoal de diferentes departamentos tais como saúde, meio ambiente ou polícia (devem ser) e como <input type="checkbox"/> Existem outros interessados chave que deveriam ajudar na iniciação do processo?	
Qual o processo que será seguido? <input type="checkbox"/> De que forma é necessário ajustar o processo no Manual DEL para se adequar às necessidades da cultura e área local? <input type="checkbox"/> Como serão tomadas e implementadas as decisões?	


Ferramenta 1b: É necessária ajuda do exterior?

Recursos necessários	Canetas e papel.
Tempo sugerido	20 min.
Fundamentação lógica e comentários	Apoio de peritos e facilitação da liderança pode fazer com que o processo DEL seja mais efetivo e eficiente.
Procedimentos	Fazer com que cada participante responda ao questionário, discuta as respostas e determine se é necessária ajuda externa.





	✓ Sim	✓ Não
O grupo central foi capaz de responder adequadamente a todas as questões na Ferramenta 1 "Organizando-se"?		
O grupo central e a liderança estão de acordo, de forma que não seja necessário ter alguém de fora da área local para moderar (ex.alguém que não tenha benefícios no resultado)?		
Existe algum membro do pessoal ou algum facilitador treinado no grupo central capaz de criar um ambiente idôneo para uma interação construtiva e cooperativa e maximizar a produtividade do trabalho do grupo e sua participação?		
Eles possuem uma boa compreensão do processo das técnicas de planejamento e de grupos estruturados?		
Eles podem ajudar o grupo a estabelecer regras e procedimentos para o processo?		
Eles podem assegurar que a comunicação entre os interessados seja efetiva e justa, sem que seja influenciada pelos membros poderosos ou aqueles que mais falam?		
Eles podem balancear a necessidade de empurrar o processo para diante devido aos constrangimentos de tempo ou orçamento e devido à necessidade dos participantes refletirem e participarem?		

Se o grupo central, a liderança ou avaliadores podem responder "sim" a todas as questões acima, então não há necessidade de contratar peritos de fora.



Se o grupo responder "não" a alguma dessas questões, deverá ser considerado a contratação de peritos externos.



Ferramenta 1c: Desenho de um projeto de planejamento de DEL específico de uma área local

Recursos necessários	A ser usado como uma guia para os líderes e/ou equipe principal do processo do DEL. Papel, canetas, quadros num cenário de reunião.
Tempo sugerido	0 necessário.
Fundamentação lógica e comentários	<ul style="list-style-type: none"> • Lembre-se - estas questões são acerca do processo DEL NÃO acerca do desenvolvimento econômico local em geral. • Esteja claro acerca do campo de planejamento, objetivos e resultados esperados antes do início. • Cada questão não tem que ser encaminhada ao mesmo tempo ou através deste processo. • Não assumam muito – reconheça as limitações (capacidade, fundos, etc.) e antecipe os desafios chave, oportunidades.
Procedimentos	Para o líder do processo DEL e/ou grupo principal. Combine reuniões/entrevistas com interessados.
Perguntas chave	Respostas
<input type="checkbox"/> Quem são os clientes finais ou clientes de quem o grupo principal (e facilitador) é responsável.	
<input type="checkbox"/> Qual é o objetivo global do processo DEL - o que se espera alcançar (ex: um plano escrito e acordado para ação)?	
<input type="checkbox"/> O que vai acontecer aos resultados? <input type="checkbox"/> Que ações subseqüentes são necessárias uma vez que for gerado um plano de ação.	
<input type="checkbox"/> Quais são os desafios práticos e oportunidades antecipadas com respeito ao processo de planejamento do DEL na sua área local? Considere as seguintes questões na sua análise: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Apoio administrativo e de secretário • Contabilidade <input type="checkbox"/> Logísticas: <ul style="list-style-type: none"> - Locais de reuniões - Tamanho do espaço das reuniões para acomodar grandes e pequenos (saída) grupos - Conflitos com outros processos - Prazos - Política <input type="checkbox"/> Interessados: <ul style="list-style-type: none"> - Tempo de viagem e nível de interesse dos principais interessados - Más experiências com processos de planejamento anteriores - comunicação 	

Ferramenta 1c: continuação

<input type="checkbox"/> Questões culturais <ul style="list-style-type: none"> • Época do ano • Potenciais conflitos com eventos religiosos 	
<input type="checkbox"/> O que pode ser feito para assegurar um melhor processo? <ul style="list-style-type: none"> • Reflita de acordo com sua própria experiência 	

Depois de completo, escreva um processo e uma agenda (ou calendário de ações) de acordo com a expectativa de quando cada tarefa deverá estar realizada, de quem será a responsabilidade e uma estimativa de quanto vai custar.







Ferramenta 1d: Exemplo de matriz do processo de planejamento

Recursos necessários			Caneta, folha de exercícios, papel extra.											
Tempo sugerido			O necessário.											
Fundamentação lógica e comentários			Para que o processo de planejamento do DEL tenha êxito, deve ser organizado.											
Procedimentos			Completar a matriz através da identificação de tarefas, quem será o responsável por levá-las a cabo, que recursos são necessários e quando serão realizadas.											
			Mês											
Tarefa	Responsabilidade	Orçamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Onde estamos agora?

Ferramenta 1e: Definindo a questão — compreendendo o evento catalisador¹

Recursos necessários	Canetas, cópias de folhas de exercícios para os participantes, papel extra.
Tempo sugerido	30 minutos.
Fundamentação lógica e comentários	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> O líder do DEL, grupo principal e/ou interessados podem desejar usar estas questões para guiar o desenvolvimento da questão foco para o processo DEL. <input type="checkbox"/> Uma boa idéia é muito mais difícil de alcançar se você inicia pelo lugar errado. <input type="checkbox"/> Um problema de decisão bem focado, que entende a limitação dos recursos e as principais razões do por que um processo de planejamento estratégico para o DEL está sendo buscado, oferece maiores oportunidades de êxito.
Procedimentos	Responda às seguintes perguntas com o grupo apropriado para determinar o foco do processo, o porquê do processo ter sido iniciado e suas expectativas.






Perguntas chave	Respostas
<input type="checkbox"/> Descreva com algum detalhe a condição, circunstâncias ou evento que "catalisou" o início do processo de planejamento estratégico do DEL e a formação da equipe do projeto.	
<input type="checkbox"/> Porque foi selecionado desta vez?	
<input type="checkbox"/> Quem se encontra afetado pela situação atual?	
<input type="checkbox"/> Quem será afetado se nada for feito?	

¹ Adaptado de Fisher, Fred, 2001. Construindo pontes entre cidadãos e os governos locais - Através do Planejamento Participatório. Parte 2. Ferramenta pág.29

Etapa 2: Ferramentas de apoio aos atores e participantes

Ferramenta 2a: Identificação dos atores

Recursos necessários	Canetas, cópias de folhas de exercícios para participantes, quadro.
Tempo sugerido	30-45 minutos.
Fundamentação lógica e comentários	As parcerias constituem a nova realidade para que o DEL tenha êxito. Obter uma lista completa de todos os principais interessados, formar um grupo de interessados, identificar onde os diferentes interessados poderiam participar (criando um plano de amplo envolvimento público) e compreendendo o processo/implementação.
Procedimentos	Primeiro, peça aos participantes que preencham uma folha de exercícios. Seria uma boa idéia separar o grupo em grupos de trabalho de acordo com os interessados (ex: governo, ONG, sector privado, etc.). Faça com que os participantes leiam as suas respostas até que estejam completas. Use o quadro para registrar as respostas e registre-as numa folha de exercícios.

Perguntas Chave	Lista de interessados
<input type="checkbox"/> Quem deve beneficiar-se ou ser negativamente afetado (ex: grupos de clientes, tais como pobres urbanos, proponentes de políticas, tais como ONGs ambientalistas)?	
<input type="checkbox"/> Quem deve ser incluído devido à sua posição formal relevante (ex: autoridades governamentais)?	
<input type="checkbox"/> Quem deveria ser incluído devido ao seu controle sobre recursos relevantes (ex: dinheiro, perícia)?	
<input type="checkbox"/> Quem tem o poder de dificultar ou bloquear a implementação (ex: grupos de ativistas, grupos de lobbies, agências implementadoras)?	
Observações:	

Ferramenta 2b: Matriz de análise dos atores

Recursos necessários		Canetas, cópias de folhas de exercícios, quadro.		
Tempo sugerido		30 minutos à 1 hora.		
Fundamentação lógica e comentários		Isto irá ajudar na avaliação do grupo dos interessados e no desenvolvimento de um grupo de interessados e de um plano de envolvimento público.		
Procedimentos		Use a lista gerada na ferramenta 2a para preencher a matriz abaixo. Primeiro, peça aos participantes para preencherem a folha de exercícios. Poderá ser uma boa ideia separar o grupo em pequenos grupos de trabalho (ex: Governo, ONG, setor privado, etc.). Coloque os participantes para lerem suas respostas até que todos as tenham enumerado e discutido as diferenças em suas avaliações. Use o quadro e as folhas de exercícios para registrar as respostas dos grupos.		
Ator	Descrição do interesse principal	Descrição das principais contribuições potenciais	Avaliação da parceria ²	
			Atual	Potencial
Governo: Municipal, Provincial, Nacional, Tradicional				
•				
•				
•				
•				
•				
Trabalho				
•				
•				
•				
•				
•				

² Considere as seguintes questões ao avaliar os interessados:

- Seu interesse na questão (ex: grupo de clientes tais como os pobres urbanos, proponentes de políticas tais como ONGs ambientalistas);
- A sua posição formal (ex: Autoridades governamentais);
- O seu controle sobre recursos relevantes (ex: dinheiro, perícia); e
- O seu poder de promover, impedir ou bloquear a implementação (ex: grupo de ativistas, grupos de lobbies e agências implementadoras)

Ferramenta 2b: (continuação)

Ator	Descrição do interesse principal	Descrição das principais contribuições potenciais	Avaliação da parceria ² O seu envolvimento é: A=Essencial: o processo vai falhar sem o seu envolvimento. B=Importante: o processo é limitado e a implementação vai sofrer sem tal. C=Menor: é bom tê-lo.	
			Atual	Potencial
Negócio				
•				
•				
•				
•				
•				
ONG e OBC				
•				
•				
•				
•				
•				
outros				
•				
•				
•				
•				
•				

Onde estamos agora?


Ferramenta 2c: Quais as possibilidades de ter um processo de DEL bem sucedido?

Recursos necessários	Canetas.
Tempo sugerido	45 minutos.
Fundamentação lógica e comentários	Avaliar o potencial de um bem sucedido processo de DEL antes de gastar muito tempo e recursos num processo que tem poucas chances obter êxito.
Procedimentos	Responda às seguintes perguntas. Usar como guia para o grupo principal.

	✓ Sim	✓ Não
Os interessados estão prontos para colaborar e existe o sentido de urgência para trabalhar juntos?		
Foi requerida aos grupos de interessados e aos comitês de direção a participação credível, bem organizada e capaz de representar os seus interesses de forma efetiva?		
Todos os setores com dúvidas sobre as questões estão representados? (ex: mulheres e homens, setores formais e informais, setores público e privados, grupos tradicionalmente marginalizados)?		
Todos os interessados vêem o processo como justo? É aberto e não só um processo "aprovado às cegas"? Concordam com os procedimentos e as regras de base?		
Se, por exemplo, o prefeito não puder se envolver, terá sido enviado um algum representante da cidade com poder de decisão, ou terá sido posto um processo em andamento de modo que as decisões do município possam ser informadas aos grupos interessados de forma eficiente?		
Os cidadãos e as organizações da sociedade civil estão enviando os seus melhores representantes para participar do programa?		
Terão as principais instituições ou blocos de poder - por exemplo, o conselho municipal, a câmara de comércio, organizações trabalhistas, ONGs locais, grupos minoritários - concordado em apoiar e acatar as recomendações acordadas depois do processo?		
Terão sido feitos esforços para assegurar uma efetiva gestão do processo de planejamento?		
Existem passos para estimular pequenos êxitos através do processo?		
Existem passos para medir com precisão se os interessados estão focando menos ou minimizando interesses sem importância e mais amplos nos interesses da área local à medida que o processo se desenvolve?		

Se a resposta para alguma dessas questões é "Não", pergunte por que e liste as razões.

Pense sobre como cada questão pode ser endereçada e examine o sucesso em potencial do processo sem que as condições chaves sejam satisfeitas. Registre o seu trabalho abaixo.



Ferramenta 2d: Folha de exercícios para desenvolver uma amostra de termos de referência para o comitê de atores³

Recursos necessários	Canetas.
Tempo sugerido	1 hora.
Fundamentação lógica e comentários	O estabelecimento de Termos de Referência (TDR) para o grupo de interessados irá evitar muitos problemas potenciais e falhas.
Procedimentos	Use como guia para o grupo principal para desenvolver um TDR para comentário e seguimento do grupo de interessados. Estes irão usar o tempo de reuniões de forma mais eficiente. Alternativamente, use as perguntas seguintes como guia para o grupo de interessados.

Use as respostas destas questões para escrever os termos de referência que todos os interessados irão assinar.

Quais são as tarefas básicas de agendar reuniões? Escrevendo agendas? (ex: Quem o fará? De que forma será a agenda acordada?)

.....

.....

.....

.....

Que atividades serão realizadas em conjunto?

.....

.....

.....

Quais são os papéis e responsabilidades dos participantes através do processo? (ex: fornecer liderança, fornecer uma representação credível e capaz de articular interesses constituintes, assistir às reuniões preparados, completar itens de ações que resultam das reuniões e oficinas)?

.....

.....

.....

Que informação será necessária e quais são os padrões/normas para obter a informação e partilhá-la? O projeto irá contar com o trabalho já completado e com o domínio e experiência dos participantes? Como tal será recolhida? Será necessária uma pesquisa adicional?

.....

.....

.....

³ Adaptado de ICLEI, 1996. The Local Agenda 21 Planning Guide. Toronto.

Que recursos serão fornecidos por cada participante?

.....
.....
.....
.....
.....

Quais são os métodos de tomada de decisão, incluindo resolução de disputas e revisão?

.....
.....
.....
.....
.....

Quais são os acordos de como os resultados do processo de planejamento serão integrados nas atividades de planejamento da municipalidade?

.....
.....
.....
.....
.....

Qual é o protocolo de comunicação? Com outros membros? Com os membros constituintes? Com a mídia? Com os oficiais públicos?

.....
.....
.....
.....
.....

Qual é o protocolo para admitir novos membros dentro e fora do processo - quando e como?

.....
.....
.....
.....
.....

Os participantes identificaram representantes alternativos?

.....
.....
.....
.....
.....

Etapa 3: Ferramentas de avaliação da situação

Ferramenta 3a: O índice como guia de fundo para a coleta de dados

Recursos necessários.	Variável.
Tempo sugerido	Variável.
Fundamentação lógica e comentários	<p>Todas as necessidades de informação identificadas no índice detalhado abaixo são importantes para desenvolver uma estratégia do processo de DEL compreensivo. Porém, limitações e constrangimentos, tais como dinheiro e tempo, podem limitar quanta informação pode ser recolhida. Seja estratégico acerca da coleta de dados. Revise o índice detalhado e pense acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Que informação pode ser mais importante para informar o desenvolvimento estratégico;<input type="checkbox"/> De que forma esta informação pode ser recolhida (ex: Pesquisa, pergunta aos peritos) <p>Abaixo, estão alguns dos métodos mais comuns para o recolhimento de dados.</p>
Procedimentos	<ol style="list-style-type: none">1. Revise o índice listado abaixo2. <u>Recolhimento de dados através de fontes secundárias - Documentos e Literatura.</u> A maioria dos dados necessários para compreender o ambiente econômico local já deve existir. Conduza uma revisão de literatura e documentos para assegurar que "não está reinventando a roda" - obtenha os dados que já foram recolhidos.3. <u>Fonte primária de recolhimento de dados – Pesquisas, Grupos de Foco (públicos ou peritos), Observação direta.</u> Desenvolva instrumentos de pesquisa e questões foco para oficinas usando outras ferramentas neste conjunto de ferramentas. Como exemplo. Desenvolver pesquisas de negócios e pesquisas de comunidades.

Dados de fundo: Avaliação da situação para o DEL

Exemplo de um índice detalhado para avaliação da situação. Simplifique de modo que reflita o seu contexto local.

1.0 Resumo executivo

1.1 *Análise de Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças (FFOA)*

2.0 Introdução

3.0 Capital humano e social

3.1 *Capacidade organizacional (conduzida como parte do passo 1 & 2) - Iniciando e Participação dos Atores. (Inclua como parte da avaliação da situação)*

3.2 *Informação*

3.2.1 *Negócio, mercado e economia*

3.2.1.1 Estimativa do tamanho, características ou informais, setores de trocas de mercadorias e ilegais

3.2.1.2 Revisão histórica do desenvolvimento da cidade e economia local

- 3.2.1.3 Inventário dos negócios e serviços por setor, tipo, tamanho, número de trabalhadores, produtos/serviços, vendas
- 3.2.1.4 Listagem dos maiores empregadores
- 3.2.1.5 Identificação de mercados primários e relações para os produtores existentes
- 3.2.1.6 Identificação das principais fugas econômicas - quando e por que o dinheiro deixa a economia local (residentes deixando a área para comprar bens, negócios e manufaturas comprando materiais fora da área)
- 3.2.1.7 Atual e potencial investimento estrangeiro e comércio
- 3.2.1.8 Impostos (local, vendas provinciais, impostos sobre o rendimento ou sobre o negócio)
- 3.2.1.9 Política de impostos (ex: imposto sobre propriedades –tarifas jurisdições e fronteiras, política de mitigação, isenções)
- 3.2.2 Custo de iniciar o negócio
 - 3.2.2.1 Resuma os custos de iniciar negócios típicos (Taxas para obtenção de licenças e tempo requerido, terra, impostos, custos de mão-de-obra, tarifas de arrendamento)

3.3 Qualidade de vida

- 3.3.1 Padrões de vida, custo de vida
- 3.3.2 Herança, cultura, recreação, serviços sociais e serviços de saúde e recursos
- 3.3.3 Características locais únicas/atmosfera/identidade que influenciam na qualidade de vida, retém a população e atraem novos residentes

3.4 Demográfico

- 3.4.1 Níveis de pobreza e renda (ex: Mapa de rendimentos por distrito ou bairro)
- 3.4.2 Taxa de crescimento da população
- 3.4.3 Distribuição e projeção da idade e sexo da população
- 3.4.4 Mobilidade: Taxas de migração - para fora e dentro
- 3.4.5 Tamanho e estrutura familiar
- 3.4.6 Rendimento familiar

3.5 Destreza, competência e motivação

- 3.5.1 Institucional
 - 3.5.1.1 Instituições educacionais por tamanho, programas e capacidades de pesquisa. Recursos e serviços governamentais
 - 3.5.1.2 Serviços para os negócios (capacitação da gerência, programas de assistência técnica, associações/centros de desenvolvimento empresarial, incubadoras, convenções, exposições e eventos de negócios)
 - 3.5.1.3 Instituições e agências de serviços não governamentais

- 3.5.2 Conhecimento local
 - 3.5.2.1 Espírito empreendedor - existe um alto espírito empreendedor ou os cidadãos locais buscam outras pessoas para criar empregos? Iniciativas de desenvolvimento local bem sucedidas ou fracassadas (encerramento de negócios, novos negócios recentes). Nível de atividades de desenvolvimento de empreendedorismo e pequenos negócios

3.6 Força de trabalho

- 3.6.1 Estatísticas e dados
 - 3.6.1.1 Taxa de (des)emprego e números por sexo, idade, ocupação, indústria
 - 3.6.1.2 Participação da força de trabalho por idade, sexo, ocupação e indústria
 - 3.6.1.3 Estabilidade trabalhista, sindicalização, condições, por classificação de nível de destreza, educação e capacitação
 - 3.6.1.4 Salário mínimo prevalecente para as diversas ocupações
- 3.6.2 Gênero
 - 3.6.2.1 Questões de mulheres relacionadas à economia local (ex: valorização do trabalho não remunerado, acesso a trabalho altamente remunerado e jornada tripla de trabalho). Oportunidades de trabalho para mulheres
 - 3.6.2.2 Constrangimentos para as mulheres entrarem no mercado de trabalho, nível de ocupação, expectativas econômicas

4.0 Capital financeiro

- 4.1 *Serviços financeiros: disponibilidade de financiamento para o desenvolvimento de negócios e expansão para todos os setores, incluindo o informal e mulheres (Fontes: programas governamentais, bancos, outros fornecedores de crédito, capital de risco, capital local, programas de microcrédito, etc.) Orçamento governamental local: dos impostos locais, doações, comissões dos usuários, etc.*

5.0 Indústria e capital físico

- 5.1 *Tecnologia, máquinas, ferramentas, fábricas*
 - 5.1.1 Edifícios e terra
 - 5.1.2 Avaliação da tecnologia das instalações, fábrica
- 5.2 *Ambiente construído e infra-estrutura*
 - 5.2.1 Edifícios e infra-estrutura
 - 5.2.2 Localização geográfica em relação aos mercados, maiores centros urbanos, conexões de transportes.
 - 5.2.3 Inventário de edifícios para outros fins não residenciais (idade, tamanho, disponibilidade, taxas de renda, competitividade)
 - 5.2.4 Inventário de edifícios para residência, taxa de disponibilidade ou lugares livres, taxa de aluguel

- 5.2.5 Inventário de terra: disponibilidade, status de zoneamento / uso
- Qualidade e disponibilidade de:
- 5.2.6 Comunicações, telecomunicações
- 5.2.7 Infra-estrutura para serviços (água, gás, drenagem)
- 5.2.8 Infra-estrutura de energia (Capacidade, confiabilidade, custos)
- 5.2.9 Sistema de gestão de lixo
- 5.2.10 Infra-estrutura de transporte (principais estradas, rodovias, acesso a ferrovias, portos, aeroportos, serviços de caminhões/ônibus, serviços de transporte marítimo)

6.0 Capital natural

6.1 Recursos

- 6.1.1 Recursos primários: Minerais, florestas, terra, água e ar
- 6.1.2 Processamento de recursos: tipo, quantidade e mercados

6.2 Sistemas de vida

- 6.2.1 Qualidade de vida
 - 6.2.1.1 Clima, topografia
 - 6.2.1.2 Recursos estéticos, naturais e relativos à paisagem

6.3 Serviços de ecossistema

- 6.3.1 Apoio econômico: Controle de enchentes (ex: Ladeiras florestadas) tratamento de lixo e transformação para o seu reaproveitamento, absorção e purificação, gestão de solos

7.0 Conclusões

Ferramenta 3b: Visão geral de avaliação da área local para o DEL⁴

Recursos necessários	Se conduzido como exercício de grupo: caneta, cópias de folhas de exercícios para participantes, quadros.	
Tempo sugerido	15 min para a folha de exercícios. Discussão de acordo com o necessário - dependendo caso os resultados serão recolhidos e analisados antes da discussão na próxima reunião ou se a discussão ocorrerá imediatamente após o exercício.	
Fundamentação lógica e comentários	Este exercício é um meio para fornecer uma oportunidade rápida de entendimento comum da área local. Onde o entendimento for diferente, este exercício pode criar uma consciência das diferentes perspectivas entre os interessados.	
Procedimentos	Os participantes devem preencher as folhas de exercício. Discuta os resultados. Possivelmente recolha os resultados, analise e faça com que a análise volte ao grupo para ser discutida.	
Afirmção da avaliação	Categoria	Comentário
1. A liderança no setor formal é diversificada e representativa da área local (idade, gênero, riqueza/pobreza, cultura)	Baixa Média Alta	

⁴ Adaptado de: Manual de animação da comunidade. Centro para a empresa comunitária 2000. Este guia e livro de trabalho pode ser baixado do website: www.cedworks.com/bookstore.crpmain.html

Afirmação da avaliação	Categoria	Comentário
2. A liderança no setor informal é diversificada e representativa da área local (idade, gênero, riqueza/pobreza, cultura)	Baixa Média Alta	
3. Os grupos marginais estão organizados e têm capacidade de participar	Baixa Média Alta	
4. Os líderes eleitos são visionários, capazes de forjar alianças, podem criar consensus e têm disposição para partilhar o poder para conseguir que as coisas sejam feitas	Baixa Média Alta	
5. Os cidadãos da área local sentem o significado de orgulho e adesão	Baixa Média Alta	
6. Os membros da área local sentem-se otimistas a respeito do futuro	Baixa Média Alta	
7. Existe um espírito de cooperação e assistência mútua na área local	Baixa Média Alta	
8. A área local depende de si mesma e busca em si mesma e nos seus próprios recursos para atender as questões principais	Baixa Média Alta	
9. A área local possui uma estratégia para aumentar a propriedade independente local	Baixa Média Alta	
10. A área local possui uma estratégia de desenvolvimento econômico ou plano para guiar o seu desenvolvimento	Baixa Média Alta	
11. Cidadãos e interessados têm a oportunidade de se envolverem na criação e implementação da estratégia do DEL	Baixa Média Alta	
12. A área local adota um enfoque que abarca todos os cidadãos, sem importar a riqueza, o poder e a influência	Baixa Média Alta	
13. O emprego está bem diversificado além de um único e grande empregador	Baixa Média Alta	
14. Os principais empregadores na área local pertencem a proprietários locais	Baixa Média Alta	
15. A área local está consciente da sua posição competitiva na economia geral	Baixa Média Alta	
16. A área local tem identificado e atuado nas oportunidades para colaboração com outras comunidades e jurisdições	Baixa Média Alta	
17. A área local está disposta a procurar recursos para atender as áreas identificadas como fracas	Baixa Média Alta	
18. Existe uma forte convicção, e apoio, para a educação e capacitação a todos os níveis.	Baixa Média Alta	
19. Existe uma variedade de organizações de desenvolvimento local para atender funções econômicas chave (planejamento e coordenação, crédito, capacitação e educação, infra-estrutura)	Baixa Média Alta	
20. As organizações na área local têm desenvolvido parcerias e relações de trabalho colaborativas	Baixa Média Alta	

Ferramenta 3c: Pesquisa de negócios e de comunidade

Recursos necessários	Fundos para o desenvolvimento das pesquisas e sua implementação, recolhimento, digitalização e análise dos dados.
Tempo sugerido	O que for necessário.
Fundamentação lógica e comentários	Uma pesquisa deve ser desenvolvida de acordo com o contexto no qual está sendo implementada. Enquanto que uma pessoa pode solicitar informação significativa, a informação recolhida não tem valor a não ser que esta seja analisada e usada. É melhor solicitar respostas que possam entrar na base de dados (ex: ACCESS, programa) de forma fácil. Para maximizar a versatilidade da informação recolhida, as oportunidades e os constrangimentos da gestão do sistema da tal base de dados em termos de organização de dados, a normalização e análise, devem ser compreendidos quando se desenha e implementa uma pesquisa.
Procedimentos	Distribua a pesquisa a uma amostra representativa do negócio. Recolha os questionários preenchidos. Digite os dados na base de dados do computador e analise.

Amostra de perguntas tipicamente incluídas numa pesquisa de negócios - A seguinte foi implementada em Horezu, Romênia, por FDPL durante o teste de campo para a série de capacitação de DEL.

EXEMPLO DE PESQUISA DE NEGÓCIO

Caro(a) senhor(a),

Para que se possa avaliar a qualidade do ambiente do negócio na cidade de Horezu, a equipe de consultoria da FDPL solicita que preencha o seguinte questionário. Esta pesquisa é necessária para estabelecer as bases para a estratégia do desenvolvimento local (DEL) para a cidade de Horezu, que será desenvolvida em Abril e Maio Garantimos-lhe que toda a informação fornecida é confidencial e o presente questionário será utilizado estritamente para fins de pesquisa e não para fins comerciais.

Após o preenchimento do questionário, por favor dobre-o e coloque-o no envelope em anexo, o qual está marcado com o endereço "**Cidade de Horezu, Departamento de relações públicas - Sr. Vasile Blidaru**" até quinta-feira ,dia 26 de fevereiro de 2004 às 19:00 horas, onde os questionários serão recolhidos pelos representantes do FPDL.

PESQUISA DE AMBIENTE DE NEGÓCIOS

(esta pesquisa está dirigida a empresas - SC e associações familiares-AF)

A. DADOS GERAIS REFERENTES À EMPRESA

1. Empresa/associação data:
Tipo (SC ou AF, SA, SRL, SNC, etc.)
Campo de atividades
.....
Tamanho (número de empregados).....

2. Dados do empreendedor:

Gênero: M F

Idade:

Estado civil: Casado(a) Não casado(a)

Educação: primário secundário superior

(outra informação sobre educação-especialização, etc):

Anos de experiência antes de iniciar o seu próprio negócios:

A motivação/razão que o levou a iniciar o seu próprio negócio:

3. O mercado da sua empresa (aproximação em % de acordo com a área de venda do produto da sua empresa/associação, de um total de 100%):

A. local	%	B. nacional	%	C. externo	%
Dentro da cidade ou comunidades vizinhas ⁵		Todo o país		Mercados externos (exportação)	
		Se possível, especifique as percentagens para o Mercado nacional e para o resto do país individualmente			

Comentários (se aplicável)

4. Quem são os compradores dos produtos da sua empresa/associação (aproximadamente em %):

De acordo com a localização	%	De acordo com o tipo	%
Outras empresas no Mercado local (incluindo comunidades vizinhas)		Indivíduos e famílias	
Outras empresas fora do Mercado local		Agências locais, públicas, administração central	
Empresas estrangeiras (exportação)		Outras categorias (ONG, organizações profissionais, sindicatos, etc.)	

Comentários (se aplicável)

5. Enumere 3 vantagens/pontos fortes/mais-valias da sua empresa/associação

A

B

C

⁵ Em relação a comunidades vizinhas nós nos referimos a Vaideeni, Costești, Tomșani e Măldărești.

6. Enumere 3 problemas/desvantagens/pontos fracos da sua empresa/associação

- A
-
- B
-
- C
-

B. DADOS GERAIS REFERENTES AO RELACIONAMENTO COM AS AUTORIDADES

7. Como caracteriza o relacionamento da sua empresa/ associação com a administração local, numa escala de 1 a 5, no contexto das seguintes possíveis situações (1 ponto significa "estou muito insatisfeito(a)", 5 pontos significa "estou muito satisfeito"):

Possíveis papéis da administração pública local	1	2	3	4	5
a. compradores de bens e serviços					
b. regulador de atividades de negócios					
c. coordenador das atividades de negócios da cidade					
d. facilitador do desenvolvimento econômico local					
e. promotor do desenvolvimento econômico local					

8. Como essas relações podem ser melhoradas (se necessário)?

-
-
-
-
-

9. Acha que a administração local apóia a sua empresa/associação?

Se sim, explique como:

-
-

Se não, explique como:

-
-

10. Acha que tem poder para influenciar (como empresa ou através de associações) as decisões locais e resoluções que podem ter um impacto significativo no seu negócio ou no ambiente de negócios em geral? Se sim, explique como:

-
-
-

11. Como você avalia, na escala de 1 a 5, o comportamento das autoridades nas seguintes considerações? (1 situando-se para a avaliação máxima negativa, 5 situando-se para a avaliação máxima positiva):

	1	2	3	4	5
a. Transparência					
b. Eficiência					
c. Imparcialidade (comportamento neutral)					
d. Burocracia					
e. Corrupção					

C. DADOS GERAIS EM RELAÇÃO AO MEIO AMBIENTE

12. Onde pode encontrar informação útil e aconselhamento para a sua companhia/associação? (diga o lugar, a pessoa e o tipo de informação e aconselhamento)

.....

13. De que forma o acesso a esta informação pode ser melhorada de modo a servir melhor os interesses do desenvolvimento do seu negócio?

.....

14. Trabalha com outras companhias/associações além das de compra e venda de produtos? Se sim, de que modo? (ex: para um propósito comum)

.....

Como avalia o ambiente de negócios de Horezu?
 (Selecione A ou B)

- A. O ambiente de negócios é favorável para o desenvolvimento do negócio
- B. O ambiente de negócios não estimula o desenvolvimento de negócios

Explique a sua escolha (se desejar):

.....

16. Enumere três fatores que tenham contribuído e estão contribuindo a gestão/liderança e sucesso operacional para a sua companhia/associação.

- A
-
- B
-
- C
-

17. Quais são os três maiores problemas que a sua companhia/associação tem enfrentado?

- A
-
- B
-
- C
-

D. CONCLUSÕES

18. Enumere 4 ações que a administração local deveria fazer nos próximos 3-5 anos de modo a acelerar o desenvolvimento local na sua cidade:

- | | | |
|--|----|-------|
| Possíveis contribuições da administração local | 1. | |
| | 2. | |
| | | |
| | 3. | |
| | | |
| | 4. | |
| | | |

19. Enumere 4 ações com as quais você pode contribuir (como companhia/associação) para o desenvolvimento local de Horezu?

- | | | |
|---|----|-------|
| Possíveis contribuições da sua companhia/associação | 1. | |
| | 2. | |
| | | |

- Possíveis contribuições da sua companhia/ associação
3.
4.

20. Se tiver comentários adicionais em relação ao ambiente de negócios de Horezu, ou outras questões gerais, por favor escreva-as abaixo.

.....

.....

.....

.....

Obrigado pelo seu tempo!

Finalmente, se deseja estar envolvido nas atividades organizadas no desenvolvimento de estratégias para o desenvolvimento econômico local (DEL), por favor forneça-nos os seus contatos no espaço abaixo ou contate-nos via telefone/fax número: 021-3135664(68):

Último e primeiro nome:

Endereço:

Telefone, fax:

E-mail:

Exemplo de perguntas tipicamente incluídas em uma Pesquisa de Comunidade – A seguinte foi implementada em Horezu, Romênia, pelo FDPL durante o teste de campo da série de capacitação do DEL

EXEMPLO DE PESQUISA COMUNITÁRIA

Caro(a) Sr(a),

Durante os últimos 14 anos, a cidade de Horezu tem experimentado uma deterioração das atividades econômicas e decréscimo da população, como indica o censo populacional e habitacional de 2002. O conselho local de Horezu identificou as causas do estado deste tema e possíveis soluções para a recuperação econômica e social, através do desenvolvimento de uma estratégia para o desenvolvimento local da cidade (EDEL) entre Abril e Maio de 2004.

Para o desenvolvimento desta estratégia, o Conselho Local se beneficia da consultoria oferecida pela fundação “Sócios do desenvolvimento local” de Bucareste e pelo programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos - “UN-HABITAT”.

Na preparação da estratégia, estamos conduzindo um estudo de apoio relativo à economia geral e status social de Horezu. O estudo é baseado nos dados estatísticos e informação de outros estudos e documentos, assim como nas opiniões expressadas pelos residentes, através de entrevistas, pesquisas e grupos de discussão.

Para avaliar o estado geral do status do desenvolvimento econômico e social na **cidade de Horezu** a partir do ponto de vista da comunidade local, a equipe de consultores da FPDL pede-lhe que preencha o seguinte questionário. O questionário é anônimo e será usado estritamente para propósitos de pesquisa e não para propósitos comerciais.

QUESTIONÁRIO⁶

- Qual é a sua opinião sobre Horezu, considerando os seguintes aspectos (Classifique cada aspecto com uma pontuação entre 1 e 3, 1 significando “muito bom”, 2=“bom” e 3 =“ruim”:

	1	2	3
Ambiente natural/Redondezas			
Nível de equipamento com/ existência de rendimento			
Nível de equipamento com/ existência de serviços públicos (escolas, hospitais, etc.)			
Nível do desenvolvimento da economia local			
Relações de cooperação com as comunidades vizinhas (econômicas, culturais, etc.)			
Método de administração da cidade			

- Do ponto de vista econômico, você considera que a área é:
Pouco desenvolvida Desenvolvida muito desenvolvida
- Acredita que o desenvolvimento econômico de Horezu poderia mudar ...?
para melhor ficará sem mudanças para pior
- Como avalia o envolvimento da administração no desenvolvimento econômico da área?
Não está envolvida poderia envolver-se mais Está muito envolvida
- Considera que na sua comunidade:
 - O interesse comum é sempre posto acima dos interesses privados
 - Os interesses privados são postos acima dos interesses comuns
- A administração incentiva-o a fazer parte da vida da comunidade?⁷
Sim Não
Se “sim”, responda a pergunta 7
Se “não”, vá direto à pergunta 8
- De que modo específico a administração o incentiva a fazer parte da vida comunitária? (forneça três exemplos das tais formas/serviços)

⁶ TO questionário está dirigido aos membros do conselho local assim como as pessoas nos grupos alvos convidados na sexta-feira, 27 de fevereiro de 2004.

⁷ As perguntas 8, 9 e 10 não deverão ser preenchidas pelos conselhos locais ou representantes da administração pública, uma vez que o seu envolvimento na vida da comunidade é por si mesmo evidente, devido às funções e cargos que mantêm..

1.
 2.
 3.
8. **Em sua opinião, quais são as razões para não ser incentivado(a)? (forneça três exemplos de possíveis razões)**
1.
 2.
 3.
9. **Em sua opinião, quais são as áreas/campos que têm mais problemas, na cidade /região? (qualifique cada campo/área com uma nota entre 1 e 3, de acordo com a seriedade do problema: 1=muito sério, 2=sério, 3=não muito sério)**

	Campo/área	1	2	3
1.	Agricultura			
2.	Indústria			
3.	Habitação			
4.	Tráfego e transportes públicos			
5.	Prestação de serviços (distribuição de água, drenagem, coleta de lixo...)			
6.	Educação			
7.	Saúde e bem-estar social			
8.	Proteção do meio ambiente			
Outros campos que considera importantes (ex: cultura, turismo, esportes, etc.)				

10. **Entre os campos/áreas que acredita ter problemas na cidade/região, para quais considera que existe interesse por parte da administração em encontrar solução?**

	Campo/área	
1.	Agricultura	
2.	Indústria	
3.	Habitação	
4.	Tráfego e transportes públicos	
5.	Prestação de serviços (distribuição de água, drenagem, coleta de lixo...)	
6.	Educação	
7.	Saúde e bem-estar social	
8.	Proteção do meio ambiente	
Outros campos que considera importantes (ex: cultura, turismo, esportes, etc.)		

11. Entre os campos/área que acredita que têm mais problemas na cidade/região, e em que caso acredita que a administração deveria cooperar com as administrações de outras comunidades de modo a encontrar soluções para tais problemas?

	Campo/área	
1.	Agricultura	
2.	Indústria	
3.	Habitação	
4.	Tráfego e transportes públicos	
5.	Prestação de serviços (distribuição de água, drenagem, coleta de lixo...)	
6.	Educação	
7.	Saúde e bem-estar social	
8.	Proteção do meio ambiente	
Outros campos que considera importantes (ex: cultura, turismo, esportes, etc.)		

12. Considera que no momento existe tal tendência (para a cooperação)?

Sim Não

Se “sim”, enumere as áreas/campos afetados por tendências em direção à cooperação:

.....

Se “não”, vá diretamente à questão 13

13. Em sua opinião, quais são os campos mais importantes nos quais a cidade de Horezu deveria investir, de modo a incentivar o desenvolvimento econômico? (avalie de 1 a 7, por ordem de importância)

	Campo/área	
1.	Agricultura	
2.	Indústria	
3.	Habitação	
4.	Tráfego e transportes públicos	
5.	Prestação de serviços (distribuição de água, drenagem, coleta de lixo...)	
6.	Educação	
7.	Saúde e bem-estar social	
8.	Proteção do meio ambiente	
Outros campos que considera importantes (ex: cultura, turismo, esportes, etc.)		

14. Em sua opinião, onde a administração local deveria encontrar os recursos necessários para incentivar o desenvolvimento econômico comunitário? (avaliar de 1 a 7 na ordem do impacto no desenvolvimento econômico: 1=mais poderoso, 7=menos poderoso)
- O orçamento local
- O orçamento nacional
- O orçamento central
- O setor privado interno (atraindo investimento local)
- O setor privado fora da cidade
- Fundos externos (União Européia, Banco Mundial, outros)
- Outro tipo de recursos locais (contribuições em dinheiro e trabalho dos membros da comunidade, etc.)
15. Que comunidade considera como forte “concorrente” para Horezu?
.....
16. Por quê?
.....
17. Que comunidade vê como um “colaborador” conveniente para Horezu?
.....
18. Por quê?
.....
19. Existe atualmente uma relação de cooperação com a última?
Sim Não Não sei
(se “sim”, responda a pergunta 22; se “não”, vá direto à pergunta 23)
20. Em que campos existe essa cooperação? (forneça 3 exemplos)
1.
2.
3.
21. Na sua opinião, o que Horezu tem para oferecer a mais que as comunidades vizinhas?
1.
2.
3.
- Alguma coisa mais
22. Como residente, o que pensa que Horezu tem de especial e diferente em comparação com outras comunidades e que gostaria que permanecesse imutável?
.....
.....

23. Entre os seguintes campos, qual considera o mais importante do ponto de vista de:

	Impacto econômico	Oportunidades de emprego
Agricultura		
Indústria		
Construção		
Comércio		
Artesanato tradicional		
Serviços públicos (administração, educação, cuidados de saúde)		
Transporte		
Turismo		
Outro (especifique):
.....

24. Em sua opinião, em que campos Horezu poderia se desenvolver economicamente? (avalie de 1 a 5, ordenando pelo seu potencial de desenvolvimento econômico: 1= mais importante, 5 = menos importante)

Agricultura		Indústria		Comércio e serviços		Novas/tecnologias de meio ambiente	
Criação de animais		Processamento de produtos vegetais		Comércio varejo		Tecnologias de informação	
Produção de vegetais		Processamento de produtos animais		Comércio atacado		Telecomunicações	
Produção de fruta		Processamento de madeira		Transporte		Ótica	
Viticultura		Artes tradicionais e artesanato		Construção		Eletrônica	
Silvicultura		Comercialização têxtil, roupa, couro		Turismo		Farmacêutica	
.....
.....

Caso deseje sugerir outros campos, preencha os espaços em branco nas 2 últimas células.

25. Quais são os 3 principais bens (comida ou outros) que compra em Horezu?

	De uso corrente/diário	De uso à médio prazo	De uso à longo prazo
1.
2.
3.

26. Que produtos tem de comprar fora da cidade?

	De uso corrente/diário	De uso à médio prazo	De uso à longo prazo
1.
2.
3.

27. Nomeie um aspecto positivo e um aspecto negativo em relação à Horezu, do ponto de vista dos seguintes relacionamentos:

	Relacionamentos dos residentes de Horezu		
	Dentro da comunidade	Com a administração local	Com outras comunidades
Aspectos positivos
Aspectos negativos

28. Se tivesse o poder de mudar alguma coisa em Horezu, quais seriam as primeiras três medidas que tomaria?

1.
2.
3.

29. Você se mudaria para outra comunidade caso tivesse oportunidade?

Sim Não

30. Caso sim, onde?

.....

31. Por quê?

.....

32. Acredita que, depois de graduados no pré-universitário, os jovens da comunidade deveriam mudar-se para outras comunidades?

Sim Não

33. Caso positivo, por quê?

.....

34. Há quanto tempo vive em Horezu?

Menos de 5 anos 5 – 10 anos mais de 10 anos

35. Quando é que a sua residência foi construída?

.....

36. Quão satisfeito está com a sua vida e a vida de sua família?

(avale numa escala de 1 a 5, sendo 1 o valor máximo e 5 o valor mínimo)

1	2	3	4	5

37. Em sua opinião, quão satisfeitos estão os residentes de Horezu com as suas vidas? (avalie tal como na pergunta 36)

1	2	3	4	5

38. Onde você se encontra, em comparação com os outros residentes da cidade, do ponto de vista do seu rendimento médio familiar?

- tenho altos rendimentos
- tenho rendimentos médios
- tenho baixos rendimentos

39. Sexo F M

40. Idade

20-30 anos	31-40 anos	41-50 anos	51-60 anos	mais de 60 anos

41. Qual o último nível de educação completado?

- primário secundário superior pós-graduação

42. Sua profissão

.....

Obrigado pelo seu tempo!

Finalmente, se deseja estar envolvido nas atividades organizadas no desenvolvimento de estratégias para o desenvolvimento local (DEL), por favor forneça-nos o seu contato nos espaços abaixo ou contate-nos por telefone/fax, número: 021-31 35664(68):

Último e primeiro nome:

Endereço:

Telefone, fax:

E-mail:

Ferramenta 3d: Análise complementar e comparativa

Recursos necessários	Se conduzido como um exercício em grupo: Canetas, cópias de folhas de exercícios, quadros. Se conduzido como um exercício de pesquisa: tempo da equipe.
Tempo sugerido	O necessário.
Fundamentação lógica e comentários	Entender a competitividade relativa e oportunidades de colaboração da área local requer observar outras municipalidades ou comunidades localizadas perto, dentro da mesma área metropolitana ou região. Examinando os locais fora da vizinhança, mas que são similares em tamanho ou função econômica pode emprestar um entendimento ao ambiente competitivo na qual opera a área local. (ver o Documento de ação para melhor entendimento). Este processo pode também servir para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico complementar ou cooperativo entre comunidades. Procurar oportunidades para colaborar pode ajudar a atender melhor os temas locais e aumentar a competitividade nacional e global.
Procedimentos	Use as seguintes questões para guiar a análise.

1. Que outras áreas locais têm impacto mais significativo na sua área local? Que outras comunidades e/ou jurisdições considera serem um concorrente econômico ou colaborador? Por quê?

.....

2. Quão fortes são as conexões com essas áreas (ex: comunicações, transportes, mercados)?

.....

3. Que oportunidades existem para melhorar essas conexões?

.....

4. Quais são as áreas de interesse comum?

.....

5. Que oportunidades existem para trabalharem juntos na promoção dos interesses econômicos comuns?

.....

6. Quais são as suas vantagens comparativas sobre essas outras comunidades locais ou jurisdições? O que tem a sua área local para oferecer?
-
-
-
-
7. Que atividades econômicas foram iniciadas na sua área local? O que estão fazendo as outras comunidades e/ou jurisdições? O que está funcionando e o que não está funcionando?
-
-
-
-
8. No caso de ver a sua área local competindo com outras comunidades locais e/ou jurisdições, esta relação pode ser mudada para uma relação colaborativa para ser mais competitiva a nível nacional ou global?
-
-
-
-

Ferramenta 3e: Fuga simples, mercado e análise da cadeia de fornecimento

Recursos necessários	Tempo e/ou vários grupos com canetas, papéis e quadros.
Tempo sugerido	O necessário.
Fundamentação lógica e comentários	Uma vez atraído o investimento e as receitas para a área local através de manufaturas, turismo, universidade, comércio a varejo ou outras atividades econômicas, é do interesse da área local mantê-las a circular localmente. Quando esses rendimentos abandonam a área local, há perda de empregos (ver exemplo 2, p57 em O Manual). Uma das coisas que a avaliação do DEL deveria considerar são as formas de manter os rendimentos no sistema econômico local. Pensando nas questões abaixo enumeradas, uma área local pode começar a pensar nas oportunidades para melhorar a economia local e no que pode ser necessário fazer (ex: novos locais para o comércio varejo, novos programas de capacitação para os negócios existentes, compra de programas locais). ⁸
Procedimentos	As perguntas abaixo podem ser usadas para guiar uma análise independente ou uma oficina de grupo de discussão. Num cenário de oficina, há um benefício adicional da promoção do entendimento da comunidade local. Recolha informação à respeito de 1) identificação dos mercados primários e conexões existentes entre os produtores; e 2) identificação das principais fugas econômicas – quando e por que o dinheiro local abandona a economia local (residentes abandonando a área local para comprar bens, compra de materiais para negócios e instalações fora da área). Esta informação normalmente já deve estar compilada através da pesquisa de negócios e consumidores. Use as questões abaixo para guiar a análise. Consulte o diagrama no exemplo 2 (p57) em O Manual para ajuda visual.

Perguntas de análise

1. Porque é que os residentes locais deixam a área local e com o que gastam o seu dinheiro? Por quê?
.....
.....
.....
.....
2. Existem oportunidades para oferecer aos residentes locais uma ocasião de gastarem o seu dinheiro localmente? O que é necessário ser feito?
.....
.....
.....
.....
3. O que é que os negócios locais importam fora da área local? Quando quebra a cadeia de valores? Por que essas compras não são feitas na área local (falta de capital: recursos naturais, habilidades, financiamento, outras)?
.....
.....
.....
.....
4. Existem oportunidades para desenvolver negócios dentro da área local para fornecer bens e serviços que agora têm que se importar? O que é necessário ser feito?
.....
.....
.....
.....
5. A área local pode atrair negócios se não conseguirem ser desenvolvidos dentro? Como (ex: isenção de impostos, apoio aos negócios)?
.....
.....
.....
.....
6. Existe oportunidade de colocar um banco local ou uma união de crédito que irá reinvestir localmente?
.....
.....
.....
.....
7. Consegue pensar em outra forma de manter a renda local circulando na área local?
.....
.....
.....
.....

⁸ Se existem dados suficientes, ou a área local tem fundos para gerá-los, então podem decidir ter um profissional que conduza uma análise avançada.

8. Depois de examinar os mercados primários e as conexões dos produtores locais, que oportunidades existem para expandir os mercados (ex: mais-valia)?
-
-
-
9. Onde se localizam esses outros mercados?
-
-
-
10. Como se pode avaliar eles?
-
-
-
11. Que conexões (ex: transportes, infra-estrutura de comunicação) necessitam ser feitas de forma mais eficiente para servir efetivamente os mercados existentes e potenciais?
-
-
-

Ferramenta 3f: Ferramenta de análise do valor simples adicionado (mais-valia)

Recursos necessários	Tempo do pessoal e/ou num cenário de grupo com canetas, papel e quadro.
Tempo sugerido	O necessário.
Fundamentação lógica e comentários	<p>A idéia de “mais valia” serve para melhorar o valor do produto à medida que este passa ao longo da cadeia de valor desde matéria-prima até o produto final ou serviço. O valor final adicionado é a diferença entre o custo do investimento (materiais, produtos e serviços) e o preço pelo qual o produto final ou serviços que utilizaram esse investimento são vendidos no mercado. Os setores típicos que têm oportunidade para acrescentar valor são a agricultura, aqüicultura, silvicultura e turismo.</p> <p>Vários exemplos de como o valor pode ser adicionado são fornecidos abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma área de DEL especializada na produção de frutas decide formar uma cooperativa agrícola e produzir coletivamente a fruta da área numa marmelada de “marca” para a classe alta do mercado da capital da cidade. • Uma companhia madeireira investe num negócio que processa os seus produtos tradicionais, madeira tosca em produtos de consumo finais, tais como mobiliário. • Um criador de aves em ascensão na área começa a empacotar o excremento das aves e a comercializá-lo como um condicionador de solo orgânico - adicionando valor aos detritos da fazenda. • Um criador de porcos abre um açougue a varejo na cidade vizinha que “adiciona valor” através da venda de peças de carne ao consumidor direto, em vez de vender porcos vivos a um empacotador. • Um grupo de produtores agrícolas e uma agência de turismo local organizam-se para desenvolver uma “rota da agricultura para bicicleta” para fornecer casas de hospedes para os turistas nas fazendas.

Ferramenta 3f: (continuação)

<p>Fundamentação lógica e comentários</p>	<p>Muitas oportunidades de mais-valia falharam ou não foram iniciadas. A razão mais comumente citada é a "falta de capital". Porém, pesquisas indicam que a falta de um planejamento adequado, incluindo a compreensão da viabilidade da idéia e do desenvolvimento do mercado, são as razões. O surgimento de capital adicional muito cedo somente propõe o fracasso. Para iniciar oportunidades de mais-valia com um alto nível de sucesso potencial ao longo prazo, é importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar a viabilidade da idéia proposta e as suas necessidades para iniciação • Avaliar a necessidade e o potencial pagamento do dinheiro emprestado • Desenvolver o trabalho de base para um plano de operações detalhado • Ter uma estratégia de marketing forte <p>Existe porém um "equilíbrio" delicado entre o que custa adicionar valor a uma mercadoria e o preço que o mercado está disposto a pagar pelo o novo produto. Um novo negócio será rentável se o preço final recebido for maior que os custos totais de produção, embalagem, transportes, operações e marketing.</p>
<p>Procedimentos</p>	<p>Use as seguintes perguntas para guiar o grupo de discussão ou como uma lista de controle para conduzir uma análise de mais-valia.</p>

Lista de Controle de Mais-valia - Questões a Explorar

Questões a explorar ao considerar a mais-valia	Sim	Não
Foram identificadas matérias-primas ou recursos na sua área local? (ex: Madeira, recursos agrícolas ou turísticos?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existem formas em que esses recursos sejam melhorados, mudados ou terão em mente novos produtos/serviços fornecidos? Avalie a corrente de valor para oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foram consideradas tecnologias, capacitações ou outros avanços que possam ser aplicados a esses recursos para adicionar valor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A análise de mercado mostra um mercado forte (e crescente) ou um mercado nicho insatisfeito para o produto/serviço proposto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está identificada a audiência para o produto/serviço proposto (idade, gênero, tipo de família, atitude e valores) e a informação usada para posicionar o produto/serviço proposto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foram identificados e analisados produtos/serviços competitivos para refinar o produto/serviço proposto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O produto/serviço proposto tem vantagens competitivas sobre outros produtos/serviços que já estão no mercado? (ex: qualidade, preço)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existem tendências sociais (ex: saúde, questões ambientais para produtos orgânicos) que poderiam afetar positivamente as vendas do produto/serviço proposto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foi realizada uma análise de como o produto será produzido, divulgado, distribuído e apoiado para as vendas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe na área local a capacidade para implementar essas mudanças para adicionar valor? Se não, como é que será preenchida a lacuna de capacidade? (ex: importar peritos, capacitação)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foram estabelecidas as vendas, os preços, a publicidade e objetivos financeiros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe uma prova de campo incorporada no plano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É necessário capital adicional? Se sim, este está disponível?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As receitas para o produto/serviço proposto cobrirão os custos incrementados (incluídos os custos de financiamento)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os custos variáveis e riscos para fornecer e a demanda foram estimados e incluídos no plano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ferramenta 3g: Análise de gêneros⁹

Recursos necessários	Tempo dos funcionários, consultor perito - ou para uso como perguntas-chave numa oficina.
Tempo sugerido	O necessário.
Fundamentação lógica e comentários	<input type="checkbox"/> Focar-se nas mulheres em DEL é importante, uma vez que elas têm um papel preponderante na economia de mercado enquanto enfrentam desafios únicos. <input type="checkbox"/> Um plano DEL deve também atender a uma pesquisa que indique que as mulheres são mais vulneráveis à exploração, sexual ou de outro tipo, no local de trabalho; que as mulheres têm frequentemente falta de autoconfiança, o que as pode impedir de obter empregos melhor pagos ou expansão de negócios; que as mulheres têm falta de acesso adequado a financiamento, educação e capacitação. <input type="checkbox"/> Nota: Esta análise pode também ser transformada em análise de envolvimento das minorias
Procedimentos	Use perguntas e métodos chave discutidos abaixo para conseguir o entendimento das mulheres no processo de DEL.

Análise de gênero: Questões chave

1. As mulheres foram convidadas a participar no processo de DEL?
2. De que forma as mulheres podem ser incentivadas e apoiadas a participar no processo de DEL?
3. Quais são as capacidades, interesses, intenções das organizações associadas de incluírem as mulheres no DEL?
4. Existem organizações de mulheres ou grupos que poderiam ser contactados e convidados a participar? Esses grupos são representativos de mulheres de diferentes experiências sociais?
5. Quais são os desafios econômicos mais significativos que as mulheres estão enfrentando nas oportunidades econômicas (ex: educação ou capacitação apropriada, menos acesso e controle sobre os mercados colaterais, capitais e financeiros, habitação e responsabilidades sobre o cuidado das crianças)?
6. As mulheres foram consultadas em relação aos desafios e problemas que o DEL irá enfrentar? Como serão envolvidas no desenvolvimento da “solução”?
7. Que práticas discriminatórias enfrentam as mulheres trabalhadoras (uso de códigos e regulamentos de trabalho estabelecidos nacional e internacionalmente tais como saúde e segurança, direito de organização, livres de assédio sexual)?
8. Existem regulamentos e políticas (ex: leis de impostos) que incluam condições discriminatórias contra as mulheres?
9. Existem atitudes e crenças prevaletentes que possam colocar barreiras às oportunidades das mulheres no setor privado? No setor informal?
10. Terão as mulheres igual acesso (incrementado) e controle sobre os ativos produtivos (especialmente terra, capital e créditos), produção e comercialização?

⁹ Adapted from Canadian International Development Agency (<http://www.acdi-cida.gc.ca>)

11. Haverá oportunidades de aumento de capacitação e desenvolvimento de capacidades, assim como capacitação fornecida dentro do trabalho e oportunidades de gestão para as mulheres?

Análise de gênero: O que fazer

1. Ganhar um entendimento das relações de gênero, a divisão do trabalho entre homens e mulheres (quem faz que trabalho), e quem tem acesso, e controle sobre, aos recursos.
2. Inclua o trabalho local e doméstico no perfil de trabalho. Reconheça as formas em que as mulheres e os homens trabalham e contribuem para a economia, família e sociedade.
3. Use o processo participativo e inclua uma amostra ampla de líderes femininos e masculinos que estão no nível governamental e da sociedade civil - incluindo organizações de mulheres e especialistas em igualdade de gênero.
4. Identifique as barreiras da mulher na participação e produtividade (social, econômica, legal, política, cultural...).
5. Entenda as necessidades práticas e interesses estratégicos das mulheres e identifique as oportunidades para apoiá-los.
6. Considere o diferente impacto de iniciativa nos homens e nas mulheres e identifique as conseqüências a serem atendidas.
7. Estabeleça dados de referência, assegure dados desagregados por sexo, coloque metas moderadas e identifique resultados e indicadores esperados.
8. Esboce os riscos esperados (incluindo retrocessos) e desenvolva estratégias para minimizar esses riscos.

Comentários:



Ferramenta 3h: Avaliação das formas de sustento

Recursos necessários	Canetas, papel, material de inquérito, quadros para planejamento.
Tempo sugerido	O necessário.
Fundamentação lógica e comentários	<p>A avaliação das formas de sustento examina as atividades de que as pessoas se apoderam para cuidar de si mesmos e das suas famílias. Esta avalia como diferentes grupos demográficos numa comunidade vivem e pode revelar vulnerabilidades nessas formas de sustento. Envolve a avaliação de muitas variáveis e processos interligados, e comparações das pessoas, famílias, castas, classe, região e períodos de tempo. Este tipo de avaliação pode apoiar na clarificação dos objetivos do DEL (Passo 5) e na criação de opções estratégicas de DEL (passo 6).</p> <p>Pode ser usada uma variedade considerável de ferramentas de avaliação para avaliar as formas de sustento. Muitas delas são ferramentas participativas, tais como planejamento de bens, grupos chave, entrevistas individuais e criação de desmembramento comunitário. Também se pode aprender dos questionários/pesquisas. Uma aproximação apropriada variará por comunidade. Pode ser obtida de forma significativa uma parte importante da avaliação das formas de sustento, através da análise de dados secundários, tais como relatórios governamentais, estudos de referência da comunidade e instituições educacionais na comunidade.</p> <p>Devido à possibilidade de cruzamento com outras ferramentas nesta seção (ex: pesquisa de negócios; pesquisa de comunidades, análise de gênero; análise FFOA), pode ser prático desenhar um inquérito integrado e acesso a pesquisa.</p> <p>Normalmente, no fim de uma avaliação de formas de sustento, os resultados serão publicados num relatório; exemplo de modelo de um relatório dos resultados de avaliação de meios de vida é fornecido abaixo.</p> <p>Identificar e compreender a base das formas de sustento numa comunidade pode ser fundamental para a criação de estratégias efetivas de DEL. Tais análises ajudam a identificar choques e potenciais ameaças à segurança humana. Isto é especialmente útil, dado que as estatísticas globais ou nacionais podem tornar as tendências locais menos decifráveis. No processo de DEL, a avaliação das formas de sustento pode ser, preferencialmente, parte de uma Avaliação da Situação (veja Passo 3, Manual).</p>
Procedimentos¹⁰	Veja Procedimentos Abaixo

Procedimento de avaliação de formas de sustento

A. Elaboração

1. Esclareça os propósitos da avaliação de formas de sustento.
2. Isto é necessário porque vai guiar a coleta e análise dos dados.
3. Defina a área geográfica para o estudo de formas de sustento, se esta for diferente da área de DEL, e explique a diferença (ex: grupos meta diferentes, seções vulneráveis da sociedade).
4. Desenhe a investigação.
5. Crie o questionário de avaliação das formas de sustento e/ou outras ferramentas participativas para atrair as pessoas no exame das formas de sustento — as atividades básicas necessárias para viver. Estas podem incluir entrevistas não estruturadas, pesquisas, planejamento da comunidade, calendários sazonais e avaliação de riscos¹¹.

¹⁰ Adaptado do Programa Mundial de Alimento. 2002. Avaliação de Alimento e Habitação Padronizados em Apoio da Central American PRRO- Final Draft.

6. Considere quem deve ser consultado, quem for entrevistado afetará os resultados da análise.
7. Saber se as respostas podem ser validamente comparadas pelos diferentes grupos sociais fechados, localizações ou grupos de rendimento depende do esquema da amostra.
8. Verifique ou faça um teste de campo dos métodos a serem usados.

NOTA: Aqui deve ser-se sensível à troca entre os custos da pesquisa, estrangimentos de tempo, entendimento de relações complexas e situações específicas e agregar resultados ao nível de generalização que possam ser úteis aos políticos.

B. Implementação

Responsabilizar-se pelo estudo - use ferramentas participativas e outras ferramentas para obter a informação requerida. Os métodos de coleta de dados devem geralmente combinar técnicas qualitativas e quantitativas.

C. Análise os dados

A análise da informação através da agregação, comparação e interpretação é essencial para identificar as implicações das políticas. É importante identificar as conexões entre as políticas macro e as mudanças estruturais e experiências vividas pelas pessoas a nível familiar ou comunitário.

D. Relate os resultados — adaptando o esboço apresentado abaixo como for apropriado.

Questões a considerar para serem incluídas em pesquisa familiar¹²

É muito provável que uma pesquisa familiar seja útil para entender as bases da economia familiar e explorar as razões da diversificação. Os tópicos a cumprir incluem:

<input type="checkbox"/> A família: membros, residência, sexo, grupos de idade, educação, capacidades;	ferramentas);
<input type="checkbox"/> Bens domésticos principais (casa, bens duráveis);	<input type="checkbox"/> Atividades principais, atividades levadas a cabo, incluindo:
<input type="checkbox"/> Principais responsabilidades (dívida) e taxas de juro;	<input type="checkbox"/> Trabalho doméstico - cozinhar, buscar água, combustível de lenha, lavar roupa, cuidar de crianças, etc.;
<input type="checkbox"/> Principais receitas governamentais e impostos típicos pagos;	<input type="checkbox"/> Cultivo e gado, rendimentos e custos de Investimentos;
<input type="checkbox"/> Despesas: média diária com alimentação, despesas mensais ou anuais em roupa, saúde, transporte, casa, festivais, etc.;	<input type="checkbox"/> Emprego remunerado;
<input type="checkbox"/> Bens produtivos principais (terra, animais,	<input type="checkbox"/> Empresa própria;
	<input type="checkbox"/> Migrações e remessas de valores.

Resumo da amostra de relatório sobre sustento¹³

Resumo Executivo: Normalmente duas a três páginas para fornecer um resumo conciso das principais questões, temas e resultados do relatório completo da avaliação.

¹¹ FPara uma boa visão destes métodos como aplicado para a avaliação de formas de sustento veja: Care International. 2002. CARE Household Livelihood Security Assessments: A Toolkit for Practitioners, Prepared for the PHLS Unit by: TANGO International Inc., Tucson.

¹² *Policy Guidance Sheet*. June 2003. Overseas Development Institute for the ODI Livelihood Options Study, funded by the UK Department for International Development (DFID). http://www.livelihoodoptions.info/papers/guidance/guidance%2013_web.pdf

¹³ Adapted from Care International. 2002. CARE Household Livelihood Security Assessments: A Toolkit for Practitioners, Prepared for the PHLS Unit by: TANGO International Inc., Tucson.

Introdução: Contém os objetivos da avaliação, a metodologia usada e um esboço geral do relatório. A seção dos métodos é particularmente importante porque apóia a validade dos resultados, fornecendo informação sobre que tipos de ferramentas foram usadas para a coleta de informação necessária para alcançar os objetivos da avaliação.

Contexto Geral das Formas de Sustento: A informação desta seção é retirada da revisão dos dados secundários que tenha sido feita assim como da informação adquirida através da avaliação. Questões contextuais incluem a história da comunidade e a descrição do sistema político; informação da área e da população; perfis social e de gênero; saúde e nutrição; qualidade do trabalho, renda, contexto de vulnerabilidade e de marginalização; tendências nacionais de pobreza, população e recursos e contexto institucional; assim como o impacto das políticas nacionais a nível local.

Resumo dos Resultados: Usando o sistema de formas de sustentos, os resultados discutem o contexto de vulnerabilidade e marginalização em que os indivíduos vivem, assim como de que forma as instituições e organizações influenciam e apóiam o acesso aos bens das formas de sustento. Os tipos de bens de formas de sustento são descritos (humano, social, político, natural, físico e capital financeiro) e são ocupados com as estratégias das formas de sustento individuais e familiares. São analisadas as oportunidades de melhorar os rendimentos, a qualidade do trabalho, a qualidade de vida e alívio da pobreza (e o seu impacto no acesso aos recursos e aumento na vulnerabilidade de formas de sustento). Além disso, é examinada a relação entre a pobreza, a vulnerabilidade e gênero e a implicação do nível de políticas.



Recomendações gerais propostas: Atende os principais constrangimentos para a segurança das formas de sustento e incorpora novas oportunidades.

Matriz das formas de sustento: As matrizes são geralmente geradas a partir dos esboços dos tópicos e podem ser usadas para apoiar a criação do relatório final. Elas normalmente são incluídas num anexo no fim do relatório.

Ferramenta 3i: Folha de exercícios da análise de DAFO



Recursos necessários	Canetas, cópias de folhas de exercícios para os participantes, quadros.
Tempo sugerido	O necessário.
Fundamentação lógica e comentários	Uma análise DAFO é um resumo das principais Dificuldades, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades (DAFO) da área local na busca pelo DEL. Esta informação fornece a base na qual é construída a estratégia do DEL. Por esta razão, a DAFO é talvez a ferramenta analítica mais importante a ser usada na situação da fase de avaliação.
Procedimentos	A análise DAFO pode ser completada através de consulta ou através de oficina estruturada com o grupo de líderes. Existem muitas formas para conduzir este exercício como oficina de liderança. O grupo pode ser dividido em quatro grupos de trabalho, por exemplo, cada parte preenche a folha de exercícios de forma independente num determinado tempo. Os resultados de cada grupo serão então discutidos com o grupo principal. Alternativamente, cada participante pode preencher uma folha de exercícios de forma independente com os resultados resumidos no <i>flip-chart</i> na frente da sala. Pode também ser feito uma consulta pública utilizando as perguntas aqui fornecidas como guia.

Pontos fortes dentro da área local



Perguntas chave	Lista de Fortalezas
<p>Considere cada categoria na qual a recolha de dados foi organizada (os quatro tipos de capital: natural, sociocultural, humano/social, financeiro) e pergunte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quais são os recursos mais fortes da área local? <input type="checkbox"/> Quais são as oportunidades primárias da área local? <input type="checkbox"/> Que oportunidades existem para maximizar a fortaleza destes recursos? <input type="checkbox"/> Que recursos poderiam transformar-se em fortalezas, com apoio, promoção ou investimento? 	
<p>Enumere as primeiras três fortalezas a serem construídas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Onde é que podem ocorrer as grandes mudanças? <input type="checkbox"/> Quais são as mais fáceis de atender? 	 <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.

Onde estamos agora?



Pontos fracos dentro da área local

Perguntas chave	Lista das fraquezas
<p>Para cada categoria de análise de dados, identifique fraquezas relacionadas com o desenvolvimento econômico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quais são as responsabilidades que podem limitar o desenvolvimento econômico? <input type="checkbox"/> Quais são os maiores problemas ou fraquezas da área local (pense no que acelerou o processo de planeamento) <input type="checkbox"/> Quais são os problemas que os negócios enfrentam ao lidar com o governo local e outros níveis do governo? <input type="checkbox"/> Quais são as necessidades e constrangimentos que restringem os negócios e as iniciativas do desenvolvimento econômico? (ex: necessidade de re-capacitação, experiência de gestão pobre)? 	
<p>Discrimine os três primeiros pontos fracos serem minimizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quais são impossíveis de mudar (afaste estas)? <input type="checkbox"/> Onde é que podem ocorrer as grandes mudanças? <input type="checkbox"/> Quais são as mais fáceis de atender? 	 <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.

Oportunidades fora da área local

Perguntas chave	Lista de Oportunidades
<p>As oportunidades relacionadas com cada categoria de análise podem ser vistas de diferentes formas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Que oportunidades existem para maximizar, realçar ou apoiar as fortalezas existentes que foram identificadas? <input type="checkbox"/> Que melhorias ou apoio poderiam identificar tirando benefício das fraquezas? <input type="checkbox"/> Que oportunidades externas para a área local podem ser identificadas para cada categoria? 	
<p>Enumere as primeiras três oportunidades a explorar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De quais é impossível obter vantagens (afaste estas)? <input type="checkbox"/> Onde é que podem ocorrer as maiores mudanças? <input type="checkbox"/> Quais são as mais fáceis de atender? 	 <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.

Ameaças de fora da área local

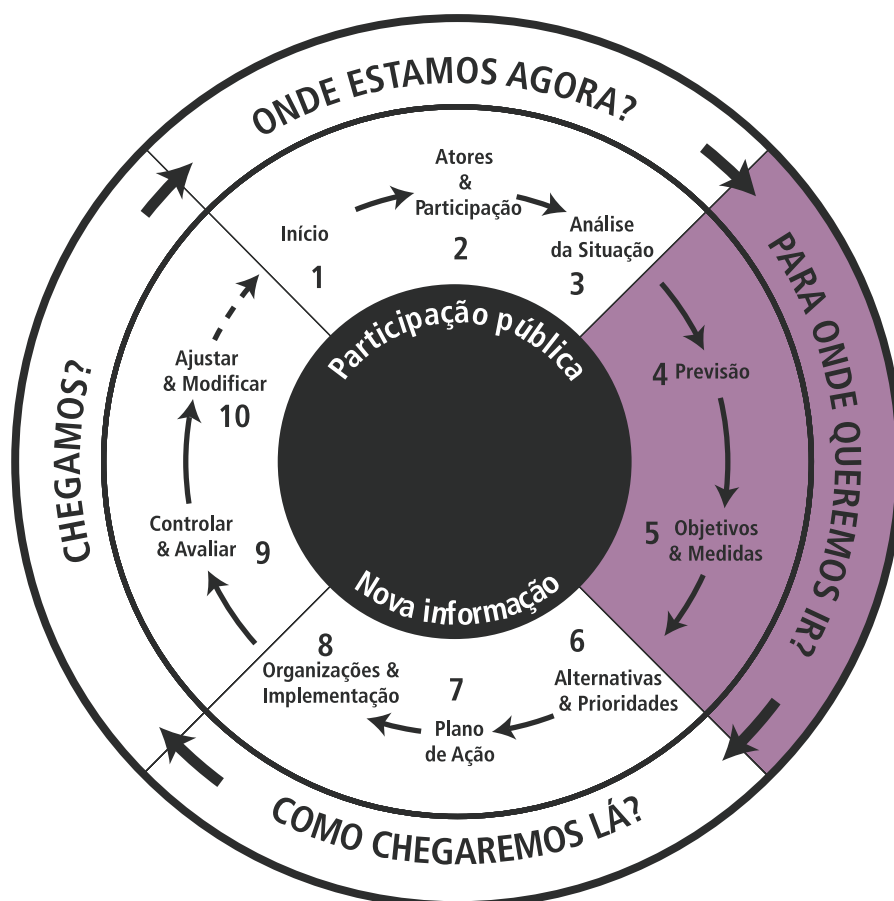
Perguntas chave	Lista das Ameaças
<p>As ameaças referem-se às forças internas e externas da área local que ameaçam os recursos locais, oportunidades ou valores. O objetivo desta análise é identificar as ameaças e, assim, planejar para impedir, mitigar ou minimizar os potenciais impactos negativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> O que ameaça os pontos fortes identificados? <input type="checkbox"/> O que ameaça a realização das oportunidades identificadas? <input type="checkbox"/> Quais pontos fracos ameaçam piorar-se – em quais circunstâncias? 	
<p>Relacione as primeiras três ameaças a tratar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quais são impossíveis de tratar? (afaste estas) <input type="checkbox"/> Onde é que podem ocorrer as grandes mudanças? <input type="checkbox"/> Quais são as mais fáceis de atender? 	 <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.

Módulo Dois: Para onde queremos ir?

- Etapa 4: Previsão
- Etapa 5: Objetivos e medidas

Panorama

Imaginar “onde queremos ir” é um dos exercícios mais inspiradores do processo de planejamento estratégico. Ao criar as bases do processo de imaginação com a informação da avaliação da situação, as comunidades podem sonhar com o alcançável. Assim, o desenvolvimento dos objetivos representa a tradução da afirmação da visão em objetivos substanciais e específicos capazes de guiar as realizações.



Etapa 4: Ferramentas de previsão

Ferramenta 4a: Desenvolvendo uma visão

Recursos necessários	Quadro, cartões e canetas/lápis para participantes, fita.
Tempo aproximado necessário	45 minutos.
Fundamentação lógica e comentários	O processo da visão é importante porque permite aos participantes pensarem sobre as questões do DEL e alcançarem um nível de entendimento comum. Porém, pode ser perdida uma enorme quantidade de energia inicial numa oficina sobre o processo da visão. Use este processo como quebra-gelo, como forma de manter o grupo ocupado. Lembre-se que a visão é o ponto de referência. Não uma ferramenta analítica.
Procedimentos	Veja os passos abaixo..

Passo	Tarefa	Tempo estimado
1.	Reveja a análise DAFO e outro trabalho realizado antes.	10 minutos.
2	Peça aos participantes que silenciosamente pensem sobre como eles gostariam fosse o futuro da área local.	Silêncio por 2 minutos.
3.	Peça aos participantes para pensarem sobre os aspectos econômicos deste futuro (ex: empregos, redução da pobreza, rendimentos, etc.).	Silêncio por 2 minutos.
4.	Pergunte o que vê de diferente de agora?	Silêncio por 1 minuto.
5	Peça aos participantes para escreverem em pedaços separados de papel palavras ou frases descritivas que capture essa "visão econômica local"	Escrever por 5 minutos
6.	Peça aos participantes para lerem as suas descrições em voz alta. Se houver muitas idéias ou caso se tratar de um grupo grande, peça a cada participante para ler as três idéias mais fortes. Uma vez lida a idéia, coloque na parede de modo que todas as pessoas possam ver.	10 minutos, dependendo do tamanho do grupo e dos resultados.
7.	Reúna as idéias similares e discuta.	15 minutos.
8.	Obtenha um acordo nos temas e tenha alguém do grupo como "porta-voz" que leve uma ou duas afirmações da visão para aprovação nas próximas reuniões/oficinas. Não tente finalizar a afirmação da visão num cenário de grupo. Caso foi realizada também participação pública, use essa informação ao escrever a afirmação da visão.	A ser completada entre reuniões/oficinas.
9.	Use este exercício como um ponto inaugural em questões de análise de objetivos.	

Etapa 5: Ferramentas de medição de objetivos e execução

Ferramenta 5a: Trabalhando com temas e objetivos

Esta ferramenta ajuda a avaliar questões e encontrar um lugar no processo para todas as questões.

Questões para objetivos para medidas Indicadoras para lacunas de dados-chave

Recursos necessários	Quadro, cartões de papel e canetas/lápis para participantes, fita.
Tempo necessário aproximado	1 dia.
Fundamentação lógica e comentários	<p>Os objetivos são o centro de um bom plano. Eles fornecem os critérios de desenho e avaliação. Eles são o que é importante e a questão pela qual as pessoas se preocupam. A lista de objetivos pode ser compreensiva e completa, mas só deverão ser incluídas as idéias principais que são essenciais para realizar a visão do DEL. Enumere somente as idéias que o grupo possa influenciar ou controlar. Os objetivos devem ser moderados, operacionais, concisos e, acima de tudo, compreensíveis.</p> <p>Nota: Pode ser necessário para os interessados consultar os seus constituintes, companhia ou organização assim que for desenvolvido o anteprojeto dos objetivos.</p>
Procedimentos	<ol style="list-style-type: none">1. Faça um "brainstorming" de temas relacionados com o DEL utilizando as questões chaves abaixo. Ou simplesmente pergunte ao grupo: "Quais são as principais questões econômicas que a nossa área local enfrenta?" Escreva um problema em cada cartão de papel e disponha-os no quadro, ferramenta 5a-1.2. Reúna as questões similares em títulos amplos (ex: Administração e Governo). Elimine descrições duplas. Permita aos participantes uma explicação limitada, mas não incentive a discussão.3. Identifique grupos de questões prioritárias - use um exercício de grupo de categoria simples como atribuir pontos - dê a cada participante 3 a 6 votos e peça-lhes que os distribuam próximo das questões como eles vêem que encaixam (veja Exemplo 10, pg. 83 em o Manual).4. Avalie e analise as questões, começando pelas que tenham alta prioridade. Use a seguinte avaliação segundo o necessário:<ol style="list-style-type: none">a. Pergunte "Por quê?" até que as relações causais estejam estabelecidas (veja Exemplo.4, p. 75 no Manual).b. Use diagramas de influência (veja Exemplo 5, p.77 no Manual) e a ferramenta C.E.R. (causa-efeito-resultado), ferramenta 5a -2.5. Integre as questões numa afirmação de objetivos concisa. Os objetivos tem um verbo de ação e um sujeito (ex: promover a redução da pobreza).6. Se a questão não é um objetivo, mas uma forma de lidar com um problema, será uma opção estratégica ou ação. Indique ao participante que o desenvolvimento das opções estratégicas é o próximo passo. Esteja seguro de não perder a idéia, escrevendo-a na caixa da folha de exercício intitulada "Possíveis ações ou opções estratégicas relacionadas para usar no Passo 6" (veja abaixo).7. Preencha a folha de exercícios abaixo como está determinado para ser útil. Use exemplos para orientação, Ferramenta 5a-3.

Ferramenta 5a-1: Perguntas chave para estimular o *brainstorming*

Para desenvolver uma lista de objetivos que tenha em conta a visão e a realidade do ambiente econômico, podem ser colocadas as seguintes questões:

- Porque é que queremos apropriar-nos do desenvolvimento econômico local?
- Qual foi o “evento ativador” ?
- Que oportunidades estão surgindo?
- Que problemas enfrentamos ao nos desenvolver economicamente?
- Qual pode ser o impacto negativo provocado pelas ações de desenvolvimento econômico?
- O que é que o desenvolvimento econômico local pode ajudar a atender em nossa área que seja importante para nós?
- O que é que podemos alcançar realmente em (3-10; 10-20) anos?
- Que fraquezas necessitam ser superadas?

Ferramenta 5a-2: A ferramenta C.E.R. (Causa–Efeitos–Resultado)

Compreender as relações sistêmicas de causa-efeito e os resultados desejados, é crítico para avaliar as questões. Este pensamento ajuda a esclarecer as causas dos problemas atuais e as barreiras que perpetuam os problemas dos resultados desejados, que são os nossos objetivos.

Passo 1: Causa

Qual é o problema existente?

Conecte este problema antigo com a sua causa principal, distinguindo os sintomas das causas principais. Pergunte, “esta é a causa de raiz ou é o efeito de uma causa mais profunda? até que todos os sintomas do problema estejam esclarecidos.

Passo 2: Efeitos

Conecte o problema com o futuro. Pergunte, “Como é que sabemos que isto é um problema?” e “Porque é que é um problema?” Mantenha-se perguntando por que até que tenha esgotado a pergunta.

Escreva as respostas nos postais e coloque-os na parede, ligando-os com setas.

Passo 3: Resultados

Reveja os resultados finais dos Passos 1-2

- São esses os resultados desejados?
- Qual seria o estado-final desejado?
- Qual seria o resultado se curarmos o nosso sintoma?

Repita os resultados desejados como um objetivo conciso.

Passo 4: Valide os seus objetivos

Uma vez que as questões forem repetidas como objetivos e organizadas em uma lista ou “hierarquia de objetivos”, assegure que cada objetivo é bem considerado, perguntando:

- O objetivo é consistente com a visão?
- Refletem fatos acerca do contexto econômico externo e interno?
- Estão claros quais impactos terão nos esforços para alcançar este objetivo?
- Os objetivos complementam-se um ao outro?

Ferramenta 5a-3: Questões para a matriz de objetivos

Exemplo: Lista ou hierarquia de objetivos

- 1 **Melhorar a Administração e Governo**
 - 1.1 Promova um sistema de apoio admissível e efetivo
 - 1.2 Promova uma estrutura simplificada de impostos
 - 1.3 Promova um sistema tolerante e de apoio aos negócios
- 2 **Promova a Redução da Pobreza**
 - 2.1
 - 2.2
- 3 **Promova o Negócio Local**
 - 3.1
 - 3.2
 - 3.3

Exemplo: Questões para a matriz de objetivo

ÁREA DA QUESTÃO: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO

Questão	Descrição e ligação com o DEL	Objetivo	Possíveis indicadores de Execução	Dados principais que faltam que poderiam ajudar a informar o DEL
Licenciamento governamental de negócios	Sistema ineficiente, corrupto e caro que desanima os novos negócios e empurra os empreendedores ao setor informal	Promover um sistema de licenças eficiente e de apoio	Nível de satisfação de negócio (pesquisa de negócios) Número de novas licenças de negócio (registros do governo)	Que sistemas funcionam em outras jurisdições?
Possíveis ações relacionadas ou opções estratégicas a usar no Passo 6				
1. Conceito de loja com qualquer tipo de serviço 2. Redução das tarifas de Licenças				
Impostos	Difíceis nos novos negócios Muito complexos	Promover uma estrutura de impostos mais simplificada	Recibos de impostos coletados Nível de satisfação de negócios (Pesquisa de negócio)	Nenhum
Possíveis ações relacionadas ou opções estratégicas para usar no Passo 6				
3. Conceito de loja com qualquer tipo de serviço 4. Redução das tarifas das Licenças				

ÁREA DA QUESTÃO

Questão	Descrição e ligação com o DEL	Objetivo	Possíveis indicadores de Execução	Dados principais que faltam que poderiam ajudar a informar o DEL
Possíveis ações relacionadas ou opções estratégicas a usar no Passo 6				

Questão	Descrição e ligação com o DEL	Objetivo	Possíveis indicadores de Execução	Dados principais que faltam que poderiam ajudar a informar o DEL
Possíveis ações relacionadas ou opções estratégicas a usar no Passo 6				

Questão	Descrição e ligação com o DEL	Objetivo	Possíveis indicadores de Execução	Dados principais que faltam que poderiam ajudar a informar o DEL
Possíveis ações relacionadas ou opções estratégicas a usar no Passo 6				

Ferramenta 5b: Priorizando objetivos - ferramenta simples de priorização estratégica

Recursos necessários	Canetas, cópias de folhas de exercícios para participantes, flip-charts, fita adesiva.
Tempo aproximado requerido	20 minutos.
Fundamentação lógica e comentários	Os objetivos são a estrutura principal para qualquer plano. Eles definem as prioridades para o desenvolvimento econômico e são a base sob a qual as ações são finalmente tomadas. Antes de elaborar e discutir as opções estratégicas, é necessário descobrir o que é importante para os interessados principais. Priorizar os objetivos permite aos interessados pensar mais amplamente sobre os problemas em questão. Ao serem questionados para considerar todos os objetivos, os participantes se afastam do pensamento único de seus próprios objetivos ou sobre ações específicas que eles querem que ocorra. A priorização dos objetivos deve ajudar a focar os próximos passos no processo de DEL, criando melhores opções estratégicas e fazendo os interessados pensar mais amplamente à respeito do DEL. Tudo isto irá ajudar a formar um consenso. Também ajudará a identificar previamente onde os conflitos podem ocorrer de forma que possam ser efetivamente incorporados no processo.
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Escreva cada objetivo numa folha de papel grande. Em baixo do objetivo forneça uma breve descrição das mudanças que podem ocorrer com uma estratégia de DEL. Pendure essas folhas por ordem alfabética na sala. ✍ Lembre todos os participantes que eles estão classificando os objetivos porque estes (se bem construídos) refletem o que é importante para eles e porque é que estão atravessando um processo de DEL. As Opções Estratégicas ou ações são somente a forma de ter um impacto no que é importante, tal como indicado nos objetivos. ✍ Lembre aos participantes que a classificação não é a última e que não existem respostas corretas ou erradas. ✍ Leia em voz alta os objetivos e uma descrição curta da mudança em potencial que possa ocorrer através da implementação da estratégia do DEL ✍ Forneça aos participantes três a cinco 'pontos' (que tenham uma fita atrás) ✍ Peça aos participantes que se desloquem até à frente da sala e coloquem seus 'pontos' próximos ao(s) objetivo(s) e a mudança em potencial que eles sintam que é mais importante a promover através da estratégia DEL. (Se existe alguma dúvida em relação a 'votação estratégica', peça que escrevam primeiro em um pedaço de papel onde eles colocariam os seus Pontos, entreguem estes papéis e você coloca os Pontos na parede). <p>Os resultados podem ser discutidos nos grupos imediatamente ou levados e analisados para discussão na próxima reunião.</p>

Módulo Três: Como chegaremos lá?

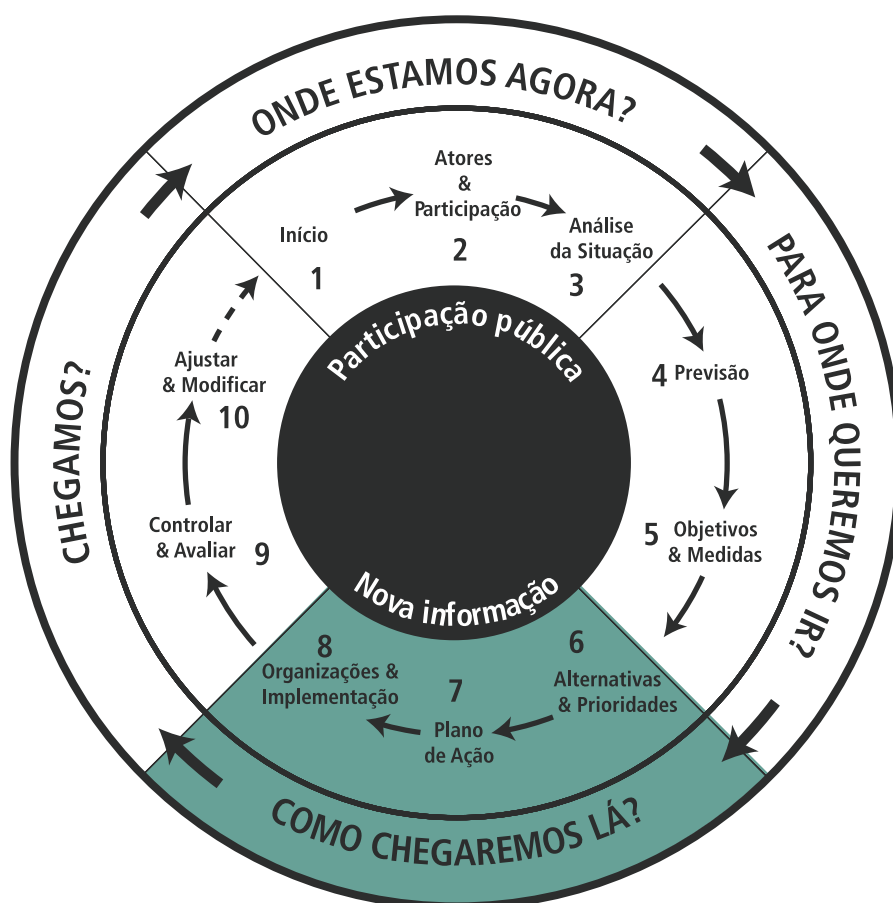
Etapa 6: Opções Estratégicas

Etapa 7: Plano de Ação

Etapa 8: Implementação

Panorama

“Chegar lá” é basicamente sobre o que se refere todo o processo de planejamento estratégico. Avaliar possíveis estratégias e detalhar planos de ação são as atividades específicas que irão permitir às comunidades realizar os seus objetivos através da implementação.



Como chegaremos lá?

Etapa 6: Ferramenta de desenvolvimento de opções e estratégias

Ferramenta 6a: Criação de opções estratégicas

Recursos necessários	Canetas, cartões e grandes canetas de feltro para participantes, flip-charts, fita adesiva.
Tempo aproximado necessário	10-30 minutos para brainstorming; 30 minutos a 2 horas para discussão.
Fundamentação lógica e comentários	A identificação de opções estratégicas através do desenho e escolha das melhores ações ou grupos de ações constitui o centro do planejamento estratégico. Criar os melhores planos é o meio básico para alcançar os objetivos da área local - eles são o que todos os passos precedentes no processo foram desenhados para permitir que o grupo de planejamento do DEL faça. Seja criativo e de mente aberta.
Procedimentos	Siga os passos descritos abaixo.

Opções estratégicas de *brainstorming*

1. Considere a análise DAFO e reveja os objetivos prioritários para a área local - reveja os resultados da folha de exercícios.
2. Considere idéias de ações de todas as fontes: pessoal, profissional e da seção de idéias do manual.
3. Peça a cada participante para escrever as ações que eles acreditam que terão maior impacto nos objetivos prioritários. (se tiver cartões, peça aos participantes para escreverem uma idéia em cada cartão)
4. Caminhe pela sala e peça a cada participante para ler a sua idéia de ação. Escreva cada idéia de ação num pedaço grande de papel (Cartaz) a frente da sala (ou mande os participantes colarem os seus cartões na parede na frente da sala)
5. Não permita nenhuma discussão de idéias até que todas sejam escritas - inclusive são permitidas idéias absurdas e tontas.
6. Peça aos participantes para continuarem a acrescentar idéias nas suas listas à medida que eles tiverem novas idéias (estas podem ser geradas pelas idéias dos outros participantes - idéias formam idéias).

Leve uma lista final de opções de ações e estratégias para serem organizadas entre as reuniões e prontas para a próxima reunião.

Ferramenta 6b: Organização de opções estratégicas

Recursos necessários	Quadro, bloco de notas e canetas.
Tempo aproximado necessário	10-30 minutos para o <i>brainstorming</i> ; 30 minutos a 20 minutos para discussão.
Fundamentação lógica e comentários	Isto pode ser feito como um exercício de grupo com uma forte facilitação. Porém, é recomendado que seja feito em pequenos grupos indicados especificamente para completarem esta tarefa e, daí, retornar ao grupo para o refinamento e validação. O grupamento na realidade irá depender bastante do que fizer sentido para o grupo.
Procedimentos	Siga os passos descritos a seguir.

Organizando opções estratégicas

1. *Revise a lista de ações e identifique se existem ações comuns que são susceptíveis a fazerem parte de todas as estratégias (ex: questões organizacionais, tais como a criação de um oficial de DEL ou um comitê de DEL).*
2. *Revise a lista e identifique qualquer ação óbvia que são ações simples facilmente alcançáveis, comumente desejadas e universalmente concordadas, após o qual podem ser rapidamente implementadas. Estas podem ser referidas como “Frutas penduradas muito abaixo” e Resultados Visíveis. Algumas “frutas penduradas muito abaixo” não requerem mais avaliação detalhada.*
3. *Agrupe as ações por temas comuns. Normalmente, a lista de ações contém sugestões específicas (realizar um festival de música no primeiro fim-de-semana de Maio) e estas podem ser agrupadas conjuntamente.*
4. *Depois das ações estarem agrupadas, refine as estratégias considerando:*

Tempo

- Existe alguma ordem para as ações, algumas ações necessitam acontecer antes das outras?
- Algumas ações são mutuamente exclusivas ou é uma questão de quando as ações são realizadas (ex: ao realizar uma ação significa necessariamente que não é possível realizar outra ação)?

Objetivos Múltiplos

- Estas ações podem ser desenhadas para contribuir com outros objetivos (ex: diversificação da economia, redução da pobreza, oportunidade de empregos decentes, auto-suficiência, sustentabilidade ambiental)?
- Qual é o custo de oportunidade de não implementar esta ação?
- A ação irá melhorar a qualidade do desenvolvimento, melhorando a área local e não apenas torná-la maior (quantidade de desenvolvimento)?

Sustentabilidade

- Quais são os efeitos ao longo prazo? Qual será o impacto para as futuras gerações?
- Existe desperdício e poluição? Esse desperdício poderá ser reutilizado ou reciclado? Pode ser minimizado?
- Existem questões de justiça que terão que ser atendidas?
- Estas ações terão impactos indesejados ou desiguais (considerando os marginalizados, pobres, jovens, crianças, mulheres, negócios locais, meio ambiente)?

Custos Públicos e Finanças

- Quais são os serviços públicos necessários e como serão pagos?
- Qual é o provável efeito nas finanças da área local, tanto em termos de custos de rendimentos e custos de longo prazo?

Retorne ao grupo e refine mais o grupamento, obtenha críticas adicionais e confirme

Ferramenta 6c: Opções de avaliação estratégica - análise técnica

Recursos necessários	Canetas, cartões e hidrográficas grandes para os participantes, flip-charts, fita adesiva.
Tempo aproximado necessário	20 minutos para montagem; 1 a 2 horas para avaliação e discussão.
Fundamentação lógica e comentários	<p>Antes de avaliar as opções estratégicas em relação as preferências ou valores dos interessados (veja Ferramenta 6d), devem ser estabelecidas todas as conseqüências das opções estratégicas propostas nos objetivos do grupo que necessitam ser estabelecidos, para a melhor habilidade do grupo e recursos disponíveis. Um quadro de conseqüências, ou matriz de objetivos por opções estratégicas, é uma boa forma de organizar esta informação e permite uma avaliação técnica das opções estratégicas. Também permite que as opções estratégicas e os sacrifícios potenciais sejam identificados, revistos, discutidos e que sejam desenvolvidas opções de construção de consenso.</p> <p>Depois de coletar as informações e preencher a matriz, um dos tipos de análise que pode ser efetuada é a chamada análise de "domínio técnico". Esta análise pode ajudar a demonstrar se a opção estratégica é dominada por outras em termos de habilidade de impacto nos objetivos desejados. Na matriz exemplo abaixo, a Opção Estratégica A executa da mesma forma ou pior que outras opções estratégicas em termos do seu impacto no conjunto dos objetivos. Daí esta é dominada por estratégias mais efetivas e pode ser riscada e não ser mais considerada pelo grupo como prioridade. Da mesma forma, 'Minimizar os impactos adversos' não ajuda na avaliação e já não necessita ser considerado na decisão.</p>
Procedimentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reveja as opções estratégicas propostas. 2. Reveja os objetivos acordados 3. Reveja e valide a informação no quadro de conseqüências que foi obtido através da pesquisa dos especialistas (usando o julgamento pericial dos participantes ou especialistas para preencher o quadro quando necessário). Considere incluir respostas para as seguintes questões: <ul style="list-style-type: none"> • Quais são os impactos prováveis deste projeto ou ações nos objetivos - como é que os indicadores serão afetados? • Quais são as incertezas ou a informação chave que falta? • Existem estudos ou trabalho adicional que poderia ser feito para fornecer discernimento/informação chave sobre como as opções estratégicas impactam nos objetivos? • O julgamento pericial dos participantes ou dos especialistas pode fornecer discernimento/informação chave acerca dos impactos potenciais de uma dada opção estratégica? 4. Veja se alguma das opções estratégicas é 'dominada' 5. Elimine as opções estratégicas dominadas tecnicamente ou

Ferramenta 6c: (continuação)

Procedimentos	<p>opções estratégicas que o grupo concorde não buscar. Também elimine opções estratégicas 'praticamente dominadas' cuja área local é incapaz de buscar devido a constrangimentos (ex: desenvolver um estádio esportivo pode ter o maior e o mais positivo impacto e estar de acordo entre todos os participantes, mas se isto é muito caro é 'praticamente dominado' pelo constrangimento imposto pelos recursos limitados).</p> <p>6. Re-avalie as opções estratégicas e desenvolva novas e melhores opções baseadas na avaliação – dados sobre falhas chave são preenchidos depois caso necessário.</p>
----------------------	--

Veja exemplo de avaliação 11 no manual

Opções estratégicas	Opções estratégica A (Status Quo)	Opções estratégica B	Opções estratégica C
Objetivos A			
Objetivos B			
Objetivos C			
Objetivos D			
Objetivos E			
Objetivos F			
Objetivos			

Ferramenta 6d: Avaliação de opções de estratégia usando peso equilibrado

Recursos necessários	Canetas, cópias de folhas de exercícios para os participantes, flip-charts, fita adesiva.
Tempo aproximado necessário	O necessário.
Fundamentação lógica e comentários	As decisões complexas e importantes com mais de um objetivo podem beneficiar enormemente com pensamento estruturado. Isto inclui separar os fatos (informação técnica, incluindo riscos e incerteza) dos valores (preferências). Este exercício descreve uma simples forma de tomada de decisões estruturadas aplicada a um problema de DEL com múltiplos objetivos.
Procedimentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver pesos de objetivos 2. Desenvolver pontos técnicos para os impactos 3. Combinar os pesos com os pontos técnicos 4. Adicionar os pontos combinados para determinar qual a estratégia preferida 5. Se os resultados não parecerem apropriados, discuta as possíveis razões deste fato e apresente soluções. Também reconsidere os pesos dos seus objetivos e discuta-o. 6. Use o processo e o discernimento ganho para chegar a um acordo sobre a opção estratégica.

Passo 1: Desenvolver pesos simples para os objetivos

- ↳ Antes da reunião, desenvolva uma folha de exercícios que identifique os 'piores' e 'melhores' impactos aos objetivos das opções estratégicas do DEL. Use o modelo básico da folha de exercícios na página seguinte como guia.
- ↳ Lembre os participantes de que existe uma classificação para identificar o porquê deles se estarem atravessando um processo de DEL. As Opções Estratégicas ou ações são apenas uma forma de obter um impacto no que é importante, como está indicado nos objetivos.
- ↳ Lembre aos participantes que a classificação não é final e que não existem respostas erradas ou corretas.
- ↳ Peça a cada participante para ler cada uma das descrições gerais do impacto do 'pior caso' possível e do impacto do 'melhor caso' possível para cada objetivo.
- ↳ Peça aos participantes para ordenarem os impactos aos objetivos primeiro, colocando um 1 no quadro "classificação" associado com o objetivo que eles gostariam de mover do 'pior a melhor' em primeiro lugar, indicando a mudança no objetivo que é mais importante para eles, não o objetivo em si mesmo. Depois, coloque um 2 próximo do objetivo que eles moveriam de pior para o melhor em segundo lugar. E assim por diante até que tenham classificado todos os objetivos.
- ↳ Peça a cada participante para colocar um 1 no quadro "peso" próximo ao objetivo que eles classificaram como o menos importante (no exemplo abaixo, este seria o # 4).
- ↳ Peça a cada participante para pensar na importância relativa do próximo objetivo menos classificado (no exemplo abaixo, este seria o # 3) quando comparado com o classificado em primeiro lugar, e coloque um número que reflita esta importância (ex: se é duas vezes importante, receberia um 2; se fosse tão próximo como importante, este deveria receber o

mesmo peso ou um 1). Depois, considere cada uma das outras mudanças nos objetivos, como comparadas umas com as outras (ex: Se o # 3 é pesado com um 1 e o # 2 é considerado três vezes mais importante, este receberia um 3). Continue até que todos os objetivos sejam classificados.

Estes são os pesos de “valor” – diferentes dos técnicos

Exemplo: Amostra de uma folha de exercícios preenchida com a priorização dos objetivos (classificados e pesados)

PASSO 2
Classifique a mudança dos objetivos em ordem de importância, sendo 1 o mais

PASSO 3
Pese a importância relativa em cada objetivo

PASSO 1
Pese a importância relativa em cada objetivo

Classificado	Peso	Objetivos	Pior caso	Melhor caso
#1	5	Pior caso	Condições atuais. Aprox. 5% das famílias vivem abaixo do nível de pobreza com tendência a piorar.	Menos de 15% (tendência estável, vive acima do nível de pobreza)
#4	1	Melhorar a coleta de impostos do governos	Moderado. O governo é capaz de fornecer o mínimo nível de serviços básicos.	Alto. O governo é capaz de fornecer os serviços básicos e apoio social aos negócios.
#3	1	Melhorar os rendimentos dos negócios locais	8% aumento anual nos rendimentos dos negócios locais	12% aumento nos rendimentos dos negócios locais
#2	3	Aumento do número de empregos locais decentes	500 novos empregos anualmente, a maioria não é considerada decente.	900 novos empregos anualmente, a maioria não é considerados decentes.

Passo 1 - Folha de exercícios - o peso dos objetivos

Peça aos participantes para responderem nestas colunas

Fornecer informação para estas colunas

Classificado	Peso	Objetivos	Pior caso	Melhor caso

Como chegaremos lá?

Passo 2: Desenvolvendo pontos numéricos simples

Depois de ter estabelecido o valor dos pesos, é necessário que sejam combinados matematicamente com os dados técnicos representados nos indicadores. Assim, os indicadores na matriz devem ser convertidos em números. Uma forma simples de realizar isto seria pôr todos os indicadores numa escala de 1 a 3 (tal como no exemplo) ou numa escala de 1 a 10. É uma boa idéia desenvolver uma escala construída para cada indicador. As escalas construídas são úteis onde existe uma ordem de impactos devido a incerteza ou disponibilidade de dados. Por exemplo, uma escala construída para a redução da pobreza deve ser:

Exemplo de um contexto específico de uma escala construída.

Impacto	Numericamente	Descrição
Alto (Melhor)	3	Mais de 80% (Tendência estabilizada) das famílias vivem acima do nível da pobreza
Moderado	2	50% 80% (Tendência estabilizada) das famílias vivem acima do nível da pobreza
Baixo (Pior)	1	Menos de 50% (Tendência estabilizada) das famílias vivem acima do nível da pobreza

Exemplo da aplicação dos pontos técnicos aos impactos

Objetivos estratégicos	Opções estratégicas		
	Opção estratégica B •	Opção estratégica C •	Opção estratégica X (Combine o melhor de B & C)
Reduzir a pobreza	Aproximadamente 50% (tendência estabilizada) das famílias vive acima do nível da pobreza	Aproximadamente 85% (tendência estabilizada) das famílias vive acima do nível da pobreza	Aproximadamente 65% (tendência estabilizada) das famílias vive acima do nível da pobreza
Ponto técnico	1	3	2
Melhorar as receitas de impostos do governo	Alta GO governo é capaz de fornecer o mínimo nível de serviços básicos.	Moderada-alta O governo é capaz de fornecer serviços básicos e apoio social	Moderada
Ponto técnico	3	2.5	2
Melhorar os rendimentos do negócio local	8% de aumento anual no rendimento do negócio local	12% de aumento anual no rendimento do negócio local	16% aumento no rendimento do negócio local
Ponto técnico	1	2	3
Aumento do número de empregos decentes	500 novos empregos anualmente A maioria dos novos empregos é "decente"	900 novos empregos anualmente A maioria dos novos empregos é "decente"	novos empregos anualmente
Ponto técnico	1	3	2

Passos 3-6: Combine o valor dos pesos com os pontos técnicos

Objetivos Estratégicos \ Opção estratégica	Valor pesado do passo 1	Opção estratégica B	Opção estratégica C	Opção estratégica X (Combine o melhor de B & C)
Reduzir a pobreza	5	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 2 = 10$
Melhorar as receitas governamentais provenientes de impostos	1	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 2 = 2$
Melhorar os rendimentos do negócio local	1	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 2 = 2$	$1 \times 3 = 3$
Aumentar o número de empregos decentes	3	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 2 = 6$	$3 \times 2 = 6$
	PONTUAÇÃO DO PESO TOTAL (Total Técnico entre parêntesis)	$5+3+1+3 = 12$ (6)	$15+2+1+6=24$ (8)	$10+2+3+6=21$ (9)

Se os resultados não parecerem adequados, discuta as possíveis razões do porquê e encontre soluções. Além disso, pode ser conveniente reconsiderar o peso dos seus objetivos e discuti-lo. O objetivo deste exercício não é determinar a resposta “correta”, mas é um caminho para ganhar o discernimento sobre as decisões e abrir para negociações e acordos nas opções estratégicas criativas.

No exemplo acima, observe a importância do valor dos pesos incluídos, fornecidos pelos participantes, somando os pontos técnicos, fornecidos pelos especialistas. Sem o valor dos pesos a ‘melhor’ opção é a Opção Estratégica X, mostrada no (9). Após somar os pesos de valor, a Opção Estratégica C é a preferida.

Ferramenta 6e: Avaliação de opções estratégicas – análise de valor final

Recursos necessários	Canetas, cartões e hidrográficas grandes para os participantes, flip-charts, fita adesiva.
Tempo aproximado necessário	10-30 minutos para o brainstorming; 30 minutos a 2 horas para discussão.
Fundamentação lógica e comentários	Antes de avaliar as opções estratégicas escolhidas, todas as consequências das opções estratégicas devem ser estabelecidas (veja Ferramenta 6b) e o quadro das consequências deve ser usado para mostrar os resultados. Depois que as consequências estejam bem compreendidas, será perguntado aos participantes que opção estratégica preferem e por quê (ex: porque é que os impactos específicos nos objetivos de certas ações são relativamente mais importantes). Novas e melhores estratégias podem ser desenvolvidas baseadas nos valores de benefício de alguns valores em detrimento de outros entre os participantes.
Procedimentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reveja as opções estratégicas propostas. 2. Reveja de que forma as opções estratégicas vão impactar nos objetivos do DEL (use o quadro das consequências e discussões). 3. Peça a cada membro do grupo para mostrar o seu nível de apoio para cada opção estratégica, pontuando cada opção estratégica usando a escala abaixo e da forma descrita na folha de exercícios na página seguinte. 4. Depois de se ter obtido uma boa compreensão dos valores de cada participante através de pontuação e discussão, o grupo deveria investigar formas de melhorar até encontrar a melhor opção estratégica ou combinar as melhores opções estratégicas que melhor reflitam as preferências individuais do grupo. Pode ser que nem todos fiquem completamente satisfeitos, mas pode resultar uma melhor opção estratégica - esperando que seja aquela que goza do apoio do grupo.

Escala de avaliação das opções estratégicas

	Ponto	Nível de apoio	Definição
BLOQUEAR	0	Bloquear	Não posso apoiar esta opção estratégica. Não satisfaz as necessidades mínimas.
ACEITAR	1	Aceita com grandes reservas	Longe dos objetivos mas posso viver com isto se necessário em vista dos benefícios de uns e em detrimento de outros (trade-offs) entre os objetivos.
	2	Neutro	Isto é aceitável, apesar de que os prós e contra compensam-se mais ou menos uns aos outros.
APOIAR	3	Apoiar com poucas reservas	Bom equilíbrio entre objetivos, mas tenho algumas preocupações que gostaria de registrar.
	4	Apoio Completo	Esta opção estratégica equilibra adequadamente os objetivos e alcança os melhores resultados dada a informação disponível neste momento.

Antes de preencher a folha de exercícios, considere as seguintes perguntas:

Re-avalie os constrangimentos

- Quais são os constrangimentos chave?
- Como é que estes constrangimentos afetaram o desenho das opções estratégicas?
- Terão os constrangimentos limitado ou mudado as decisões?

Informação

- Mais informação mudaria a decisão?
- Que informação é crítica?
- Pode ser desenhada uma alternativa para atender as falhas e as incertezas?

Custos

- Que ações escolheria com um orçamento limitado?
 - Por exemplo, cinco projetos de infra-estrutura barata (ex: capacitação) trazem mais benefícios em termos de alcançar os objetivos da área local do que um projeto mais caro de melhoria de capital (ex: uma nova estrada)?
- Podem ser encontradas outras fontes de financiamento alternativas?

Capacidade

- Existe capacidade organizacional e pericial para implementar as opções estratégicas?
- Se não, a capacitação está incluída na opção estratégica revista?

Cálculo de tempo

- Urgência* - é necessário que alguma ação aconteça de imediato? Existe alguma “janela para ação”?
- Prazos* - existem prazos e até que ponto são importantes?
- Faseamento ou Sequenciamento* - necessita ser feita alguma ação antes que todas as outras? (o Faseamento pode ser útil para desenhar uma boa estratégia, chegar a um consenso e ajudar a “salvar a cara” se alguma ação for incluída mas não for identificada para uma implementação imediata).

Folha de exercícios de avaliação estratégica

Breve Descrição da Opção Estratégica	Pontuação	Comentários

Deve ser dada uma descrição das opções estratégicas

Peça aos participantes que preencham esta coluna.

Com as informações obtidas da folha de exercícios da avaliação das opções estratégicas e discussão de seguimento, reavalie as opções estratégicas e desenvolva novas e melhores opções, baseando-se na avaliação (e depois de preencher os espaços de dados-chave conforme necessário)).

Etapa 7: Ferramentas para o plano de ação

Ferramenta 7a: Enquadramento do planeamento de ação

Recursos necessários	Canetas e folha de exercício à escolha
Tempo aproximado necessário	O necessário..
Fundamentação lógica e comentários	O enquadramento do planeamento das ações e uma folha de exercícios descrevem em detalhe as ações a serem realizadas como componentes das opções estratégicas escolhidas. Elas oferecem um formato lógico e claro para a compreensão de cada ação: quem fará isto, quando e porquê.
Procedimentos	<ol style="list-style-type: none">1. Siga os passos para o planeamento de ações e depois escolha a folha de exercícios de planeamento de ações que melhor satisfaça as suas necessidades. Use-a para detalhar as ações listadas na opção estratégica que foi selecionada pelo grupo.2. Dirija-se ao Manual para ver os exemplos completos do enquadramento do plano de ação mostrado abaixo.

Passos do planeamento de ação

Passo 1. Faça uma lista e compreenda claramente as tarefas e ações envolvidas na estratégia escolhida (Passo 6).

Passo 2. Faça uma lista dos atores, organizações e indivíduos que necessitam ser envolvidos em cada ação e que tarefas estão sob a sua responsabilidade. Nomeie nomes e seja específico.

Passo 3. Especifique os recursos necessários para completar a ação (ex: pessoas, finanças, equipamento, informação), confirme o financiamento e esteja seguro de que qualquer outra pré-condição seja atingida.

Passo 4. Especifique o marco de tempo para cada ação, incluindo o investimento financeiro e de outros recursos.

Passo 5. Identifique riscos, falhas e conexões fracas no plano de ação e como eles vão ser atendidos (ex: ações ou tarefas para as quais não existe uma pessoa/organização clara, não existem fundos ou há falta de outros recursos principais, limitações de capacidades, etc.).

Passo 6. Reconfirme os compromissos de cada parceiro (ex: tal como foi especificado no acordo de implementação, memorando de entendimento, programa de trabalho setorial, orçamentos, etc., incluindo a presença nas oficinas de planos de ação e eventos de inauguração).

Passo 7. Ponham-se de acordo sobre um mecanismo coordenador (essencial quando múltiplos atores estão envolvidos) e descreva-o. Isto pode envolver um indivíduo existente ou uma organização tomando a liderança ou a formação de uma nova posição ou uma organização com o papel de coordenadora. O mecanismo de coordenação (ex: reuniões regulares) deve servir para controlar o progresso, incluindo a realização pontual de tarefas, adesão aos orçamentos e a manutenção do acordo para o padrão de desempenho e qualidade.

Passo 8. Ponha-se de acordo sobre um mecanismo de controle do impacto e descreva-o. Este foca mais no impacto do projeto do que no processo de implementação, tal como descrito no passo 8 (veja o passo 9).

Exemplo 1: Plano básico de ação

Ação estratégica:				
Tarefa	Responsabilidade	Marco de Tempo	Recursos necessários	Controle

Exemplo 2: Plano de ação simples

Ação estratégica:						
Tarefa	Responsabilidade	Marco de tempo	Controle do progresso	Recursos necessários	Registro da documentação de controle	Medição do desempenho

Exemplo 3: Plano de ação com objetivos e discussões

Ação Estratégica:				
Descrição:				
Gestor do Projeto:				
Objetivo Estratégico Impactado:		Fund. Lógica & Discussão – Riscos & Suposições – Pré-condições		
Objetivos de apoio:				
Plano de implementação				
Tarefas	Papéis e Responsabilidades	Cálculo de Tempo	Orçamento e Finanças	Medição de desempenho
Tarefa 1				
Tarefa 2				
Tarefa 3				
Tarefa 4				

Exemplo 4: Plano de ação usando o quadro lógico

(Baseado no Quadro Lógico da Agência Canadense de Desenvolvimento)

País/Região		Número do Projeto	
Título do Projeto		Orçamento do Projeto	
CEA/Organização Parceira		Gestor do Projeto	
Data C/RPF Relacionada?		Membros da equipe do projeto	
RESUMO NARRATIVO		MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	SUPOSIÇÕES/ PRÉ-CONDIÇÕES/ INDICADORES DE RISCO
RESULTADOS ESPERADOS			
Objetivo do Projeto	Resultados ao longo prazo (Impactos)	Indicadores de desempenho	Suposições Indicadores de Risco
Propósito do projeto	Resultados finais do projeto (Consequências)	Indicadores de desempenho	Suposições Indicadores de Risco
Recursos do projeto	Resultados ao curto prazo (Produtos)		Suposições Indicadores de Risco

Ferramenta 7b: Análise da força de campo dos planos de ação

Recursos necessários	Canetas e folhas de exercícios.
Tempo aproximado necessário	O necessário.
Fundamentação lógica e comentários	É bem conhecido que tratar simplesmente de forçar uma mudança pode causar os seus próprios problemas: os interessados e os funcionários podem não cooperar caso a mudança seja forçada sobre eles ou a capacidade ou conhecimento limitados de tecnologia chave podem subestimar um plano. A Análise da Força de Campo é simplesmente um modo sistemático de considerar as forças que influenciam o plano de ação, incluindo como fortalecer as forças positivas, de modo a reduzir ou remover as forças negativas e mudar a direção das forças negativas para forças positivas. A análise de forças do campo pode ser usada através do processo, mas é mais adequada para a avaliação do Plano de Ação.
Procedimentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifique as forças que possam impactar o seu plano de ação. 2. Classifique-as em ordem de importância. 3. Desenvolva estratégias para atender a estas forças e ajude a promover planos positivos de implementação.

Classificação	Forças para mudanças		Forças contra mudanças	Classificação
	→	P L A N O D E A Ç Ã O	←	
	→		←	
	→		←	
	→		←	
	→		←	
	→		←	
	→		←	
	→		←	
	→		←	
	→		←	
	→		←	
	→		←	
	→		←	

Elaboração de estratégia

- a) Reveja as forças para mudar identificadas acima. De que forma essas forças podem ser fortalecidas?
- b) Reveja as forças que estão contra as mudanças identificadas acima. De que forma essas forças poderiam ser reduzidas, removidas ou mudadas de negativas para positivas?

AGORA REVISE O SEU PLANO DE AÇÃO

Ferramenta 7c: Elaboração da proposta

Recursos necessários	Canetas e orientações da proposta da organização sendo abordada para financiamento caso disponível.
Tempo aproximado necessário	O necessário.
Fundamentação lógica e comentários	O trabalho realizado até este ponto deverá fornecer toda a informação necessária para preparar a proposta. Somente será necessário ajustá-la para ir de encontro com as necessidades de cada agência financiadora ou instituição de crédito. É importante planejar com antecedência e aumentar as probabilidades de obter o financiamento necessário.
Procedimentos	<p>O primeiro passo básico antes de escrever uma proposta/subvenção deve ser:</p> <ul style="list-style-type: none">• Definir o seu projeto;• Identificar fontes adequadas de financiamento, verificar critérios de qualificação;• Contatar os financiadores;• Adquirir as orientações das propostas• Saber o prazo de submissão das propostas;• Determinar as necessidades de equipe; <p>Depois de estar pronto para escrever a proposta, ponha-se no lugar da pessoa ou organização que irá avaliá-la, seja conciso e vá direto ao assunto. Se possível, mantenha-a em torno de 5-7 páginas ou menos que o recomendado, excluindo os anexos. É importante indicar que a área local possui um plano estratégico e que o trabalho de planejamento foi completado.</p> <p>Siga as orientações da organização financiadora ou instituição de crédito ou use o formato descrito a seguir.</p>

Formato para uma proposta básica¹⁴

Carta de apresentação

A carta de apresentação que apresenta a sua organização e proposta e estabelece ligações estratégicas entre a sua proposta e a missão e os interesses de cada financiador a que se concorrer.

Informações organizacionais

- Breve resumo da história da organização;
- Breve resumo da missão e objetivos da organização;
- Descrição dos programas atuais, atividades, estatísticas de serviços e fortalezas/talentos
- Organizações que trabalham para satisfazer as mesmas necessidades ou fornecendo serviços semelhantes, se existirem. Explique de que forma a sua organização difere das outras;
- Organizacional (estrutura, sócios, número de membros do conselho de administração, funcionários de tempo integral, funcionários de tempo parcial, voluntários).

Propósito da subvenção/proposta

Situação

- A situação, oportunidade, problema, questão, necessidade e a área local a que a sua proposta atende;
- De que forma esse foco foi determinado;
- Quem estava envolvido neste processo de tomada de decisão?

Atividades específicas

Atividades específicas para as quais busca fundos;

- Quem vai realizar essas atividades (se as pessoas são conhecidas, descreva as qualificações);
- Seu(s) objetivo(s) geral;
- Ações ou formas que cumpram os seus objetivos;
- Marco de tempo no qual este terá lugar.

Impacto das atividades

- De que modo as atividades irão beneficiar a área local na qual elas ocorrem, sendo claro tanto como for possível no impacto que se espera ter;
- Estratégias de longo prazo (se aplicável) para substituir este esforço.

¹⁴ Adaptado de: Canada-Yukon Business Service Centre at: <http://www.cbcs.org/yukon/english/main.cfm>

Este sítio útil também oferece informação para pequenos negócios sobre início, Marketing, Exportação, Finanças, Impostos, Guia de negócios, Propriedade intelectual, Inovação, E-negócio, Empreendedores indígenas, Mulheres empreendedoras, Jovens empreendedoras, Regulação, Gestão assim como um planejador de negócios interativo e um plano interativo de exportação

Avaliação

- Como medirá a efetividade das suas atividades;
- Seu critério (mensurável) para ação bem sucedida e os resultados esperados no fim do prazo do financiamento;
- Quem estará envolvido na avaliação deste trabalho (pessoal, Conselho de direção, constituintes, área local, consultores);
- Como serão usadas as avaliações?

Orçamento

Detalhe dos custos a serem satisfeitos pela fonte de fundos e os métodos usados para determinar os custos nas seguintes categorias:

- Pessoal;
- Benefícios sociais;
- Abastecimentos;
- Viagens;
- Equipamentos;
- Consultores e apoio técnico;
- Outros (correio, telefone, gráfica, etc.).

Anexos

Não deixe de examinar as orientações específicas. Geralmente, requer-se o seguinte:

Finanças

- Demonstrações financeiras do seu último ano financeiro findo, submetidas a auditoria ou não;
- Orçamento da organização e/ou do projeto;
- Financiamento de parceiros com montantes, sendo solicitados pendentes ou já comprometidos.

Outros materiais de apoio (conforme necessidade)

- Lista dos membros do conselho de administração e suas atribuições;
- Cartas de apoio;
- Um parágrafo descrevendo o pessoal chave, incluindo competências relevantes a solicitação específica.
- Uma cópia da situação atual de qualquer documento legal.

Etapa 8: Ferramentas de desenvolvimento organizacional

Ferramenta 8a: Contratação comunitária

Recursos necessários	Canetas e papel, quadro, um contrato final deverá ser digitado.
Tempo aproximado necessário	O necessário.
Fundamentação lógica e comentários	Através da contratação comunitária, uma comunidade com um interesse de benefício direto em um projeto toma a responsabilidade por inteira ou parte da construção da infra-estrutura, reabilitação ou trabalhos de manutenção numa relação contratual apropriada (ex: com a agência contratante ou o contratante principal). A contratação comunitária permite que os beneficiários receptores de um projeto sejam parceiros diretos na execução do mesmo.
Procedimentos	Siga os passos gerais abaixo indicados para a contratação comunitária, adaptando o processo apropriadamente.

Os interessados na contratação comunitária⁵⁰

Funções	Responsabilidades	Possíveis agências
Representantes do grupo beneficiário	<input type="checkbox"/> Priorizar e desenvolver atividades <input type="checkbox"/> Alimentar o planejamento e o desenho <input type="checkbox"/> Coletar a contribuição comunitária <input type="checkbox"/> Examinar se os trabalhos estão sendo executados de acordo como que foi concebido <input type="checkbox"/> Assegurar os padrões trabalhistas <input type="checkbox"/> Assegurar as disposições apropriadas para as operações e a manutenção	Organizações Comunitárias de Base (OCB) tais como: <input type="checkbox"/> Comitê de desenvolvimento comunitário <input type="checkbox"/> Comitê de desenvolvimento dos residentes
Autoridade contratante	<input type="checkbox"/> Preparar a documentação dos contratos <input type="checkbox"/> Emitir os contratos <input type="checkbox"/> Controlar o desempenho do contratante <input type="checkbox"/> Aprovar trabalhos e autorizar pagamentos	<input type="checkbox"/> Município <input type="checkbox"/> Autoridades locais <input type="checkbox"/> Firma de consultoria <input type="checkbox"/> ONG <input type="checkbox"/> Representantes da comunidade (ex: comitê de desenvolvimento da comunidade) <input type="checkbox"/> Equipe técnica do projeto (não preferido)
Contratada	<input type="checkbox"/> Implementar o trabalho de acordo com o contrato	<input type="checkbox"/> Comitê de Desenvolvimento da Comunidade (CDC) <input type="checkbox"/> Comitê de Construção da Comunidade (CCC) <input type="checkbox"/> Grupos de interesse econômico dentro da comunidade <input type="checkbox"/> Membros individuais da comunidade <input type="checkbox"/> Contratada do setor privado como subempreiteira
Financiador	<input type="checkbox"/> Fornecer fundos para contratação ou pagar às contratadas diretamente <input type="checkbox"/> Poderia fornecer fundos para o fornecedor de serviços técnicos	<input type="checkbox"/> Autoridade municipal <input type="checkbox"/> Agência central ou local de desenvolvimento <input type="checkbox"/> ONGs beneficiadas

⁵⁰ Adaptado de: Organização Internacional do Trabalho. 2001. Contratação comunitária nos trabalhos de infra-estrutura urbana: Lições da experiência. Genebra: Escritório de Trabalho Internacional, p.17

Os interessados na contratação comunitária: (continuação)

Funções	Responsabilidades	Possíveis agências
Fornecedor de serviços técnicos	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Apoiar a comunidade na organização e composição prioritária<input type="checkbox"/> Planejar e desenhar em cooperação com a comunidade<input type="checkbox"/> Apoiar a preparação e gestão da contratação<input type="checkbox"/> Formação<input type="checkbox"/> Procedimentos de operação e manutenção	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ministérios, departamentos técnicos (governos central e municipal)<input type="checkbox"/> Município<input type="checkbox"/> ONG<input type="checkbox"/> Agências de desenvolvimento<input type="checkbox"/> Consultores e empresas de consultoria

Nota: É possível que um interessado desempenhe mais de um papel. Por exemplo, a autoridade contratante pode fornecer fundos ou serviços técnicos ao projeto.

Passos para contratação comunitária¹⁶

1. Identifique o grupo alvo: é necessário identificar os beneficiários do projeto, possivelmente através de uma análise sócio-econômica a nível local (veja Passo 3, Manual de Análise Situacional). Tal análise deve identificar grupos de meta através da diferenciação da população local em termos de níveis de rendimento, acesso a recursos e/ou interesses e prioridades.
2. Mobilização: Representantes dos grupos de meta devem organizar-se em Organizações Comunitárias de Base (OCB) em torno dos interesses comuns, os quais constituem a base para que as atividades do projeto sejam executadas sob a contratação. Se a OCB não tem representantes eleitos, uma constituição e uma conta bancária, deve-se considerar pôr em prática estes aspectos.
Possivelmente, estas organizações já existem e somente é necessário serem identificadas e contactadas pelos interessados do DEL. Uma vez que for identificada uma OCB e organizada, é necessário que se defina amplamente que tipo de projeto será realizado.
3. Negociação e acordo: A OCB entra em contato diretamente com a Autoridade Contratante (ex: o governo local) para negociar a base e as condições sob as quais as partes do projeto tornam disponíveis os recursos necessários para implementar o projeto. O contrato abaixo fornece exemplos de questões para negociação, apesar de que a natureza do contrato processado pode variar consideravelmente baseando-se no contexto.
4. Preparação de um contrato formal: que envolve questões relacionadas com a forma do contrato, estado legal, a partilha dos custos e das responsabilidades, os riscos envolvidos, as penalidades de não satisfação e o controle do desempenho do contrato.

¹⁶ Adaptado de: Organização Internacional do Trabalho. 2001. Contratação comunitária em trabalhos de infraestruturas urbanas: Lições práticas da experiência. Genebra: Escritório de Trabalho Internacional, p.8

5. Implementando o contrato: Isto requer que os parceiros do contrato assumam a responsabilidade para uma série de atividades e investimentos sob o contrato de modo a satisfazer os requerimentos do contrato.
6. Fazendo o controle do contrato: é feito para assegurar que as responsabilidades e obrigações sejam respeitadas e avaliar o resultado das atividades realizadas no contrato. Deve ser posto em prática um mecanismo para verificar o desempenho do contrato, incluindo o controle de qualidade.

Minuta do contrato comunitário¹⁷

Nota: Este modelo é apresentado apenas para fins ilustrativos. Os contratos podem ser alterados bastante, de acordo com o contexto.

No. do Contrato _____ adjudicado após a solicitação de propostas de _____, 200 __, com relação ao _____ Projeto, os trabalhos são de _____.

É por isso acordado,

ENTRE:

Uma das partes é doravante designado como “Cliente”¹⁸

E:

_____, representado por _____, atuando na capacidade de _____ doravante designado como o “Contratante”, bem como a outra parte, conforme o seguinte:

Artigo 1: OBJETO DO CONTRATO

1.1 O object deste contrato é a execução das obras de acordo com as especificações e estimativas de quantidades anexadas ao presente documento.

Artigo 2: LOCAL DAS OBRAS

2.1 Dever-se-ão realizar as obras descritas no artigo 1 em (no setor económico local) _____

Artigo 3: VALOR DO CONTRATO

3.1 O valor do contrato, impostos excluídos conforme declarado em análise aproximada, é a soma de (moeda local) _____, tendo como base os preços a _____, 200__.

3.2 Os preços dados nas estimativas das quantidades foram avaliados considerando o preço de custo do trabalho, incluindo impostos. [Custo total _____]

¹⁷ Adaptado de: Ferramenta para projetos multissetoriais de fornecimento de água e saúde pública do Banco Mundial no http://www.worldbank.org/watsan/rwsstoolkit/material/procure_samplecontract.doc. Consulte <http://www.worldbank.org/watsan/rwsstoolkit/index.htm> para recursos adicionais relacionados

¹⁸ Na contratação comunitária, o cliente refere-se tipicamente ao representante da Organização Comunitária de Base (ex: o representante do grupo dos beneficiários)

dos materiais entregues no canteiro], o custo de vendas dos equipamentos no local, incluindo provisões para a depreciação, assim como despesas da instalação do canteiro, diversos custos gerais indiretos, despesas operacionais, riscos e benefícios.

3.3 O valor total do contrato, incluindo impostos é de _____.

Artigo 4: DURAÇÃO DAS OBRAS

4.1 Com base em média de _____ dias trabalhados por mês, este contrato deve ser concluído em um prazo de _____ meses, a partir da data de ordem de serviço, fixando a data de vigência das obras em questão.

4.2 A data prevista para conclusão das obras é _____, 200 ____, ou qualquer outra data estabelecida de mútuo acordo pelo Cliente e a Contratada.

Artigo 5: MULTAS POR ATRASO NA ENTREGA

5.1 Em caso de atraso na execução dos trabalhos em relação ao prazo estabelecido na ordem de serviço, a contratada está sujeita a multa de ____ do valor do trabalho pedido por dia de atraso, a não ser no caso de força maior, sendo que, neste caso, o Cliente avaliará o tempo adicional a ser permitido e informará à Contratada.

Artigo 6: DÍVIDAS E CRONOGRAMA DE PAGAMENTOS

6.1 As faturas devem ser elaboradas com base na evolução das obras ____ . As faturas mencionarão claramente a quantidade de trabalho realizado durante o mês/semana em questão, assim como a quantidade cumulativa de trabalhos feitos até o último dia desse mês/semana.

6.2 Estas quantidades de trabalho são calculadas com referência à conta das quantidades, multiplicando os preços pelas quantidades realmente executadas, depois da inspeção por _____ (perito certificado, como engenheiro, por exemplo) designado pelo cliente.

6.3 Os pagamentos devem ser feitos através de um cheque bancário sob a responsabilidade do oficial financeiro do cliente após a apresentação das faturas emitidas pelo _____ e acompanhada pelo relatório das atividades das obras, certificado por _____ (perito certificado).

6.4 O prazo de pagamento não deve ultrapassar ____ dias contados a partir da aprovação da fatura da Contratada pelo oficial de _____ (perito certificado).

Artigo 7: ATUALIZAÇÕES E REVISÕES

7.1 O contrato não dispõe de atualizações ou revisão de prazos dados para a realização das obras.

Artigo 8: ADIANTAMENTO PARA MOBILIZAÇÃO APÓS O INÍCIO DAS OBRAS

8.1 Será pago um adiantamento à Contratada no momento da emissão da ordem de serviço, não excedendo _____ por cento do valor do contrato.

Artigo 9: RESPONSABILIDADE DA CONTRATADA

9.1 A Contratada é direta e pessoalmente responsável perante o Cliente com relação à execução adequada e à qualidade das obras. A Contratada concorda em fornecer ao engenheiro designado pelo Cliente todas as informações, memoriais de cálculo e toda a documentação de apoio que vem a ser solicitada.

Artigo 10: CONTROLE DAS OBRAS

10.1 As obras estão sob controle de _____ designado pelo Cliente. A Contratada deve submeter-se a todas as ordens escritas ou verbais de _____, e a Contratada é responsável pela declaração de qualquer restrição no prazo de ___ dias úteis.

Artigo 11: MÃO DE OBRA - SAÚDE

11.1 A Contratada está sujeita, ao empregar mão-de-obra, aos regulamentos de acordo com a lei em vigor no momento em que as obras estiverem sendo realizadas, e em particular...

Artigo 12: CONFLITOS E LITÍGIOS

12.1 Se, durante o curso dos trabalhos, surgirem problemas entre o Cliente e o Contratante, o problema deve ser resolvido através de diálogo mútuo.

12.2 Se a Contratada não aceitar esta decisão, cada uma das partes, ou seja, o Cliente por um lado e a Contratada pelo outro, concordam em proceder para arbitragem, de acordo com a regulamentação atual em (nome do país)

Artigo 13: DOCUMENTOS DO CONTRATO

Os documentos abaixo relacionados, sobre os quais a Contratada tem pleno conhecimento, contém todas as condições e termos deste contrato:

- Esta minuta do contrato;
- A estimativa das quantidades;
- Documentos da licitação, incluindo todos os planos;

Artigo 14: VIGÊNCIA DO CONTRATO

14.1 A vigência do presente contrato deve começar no ato de assinatura por ambas as partes.

Artigo 15:

15.1 Este acordo deve ser obrigatório para as partes a partir da data em que é assinado pelo representante devidamente autorizado.

15.2 EM TESTEMUNHO DO QUAL, os abaixo-assinados, estando devidamente autorizados, assinaram o contrato em duas (2) vias de igual teor em nome das partes, no local, data e ano abaixo escrito.

A Contratada

O Cliente

Assinatura -----

Nome -----

Título-----

Cargo-----

Data -----

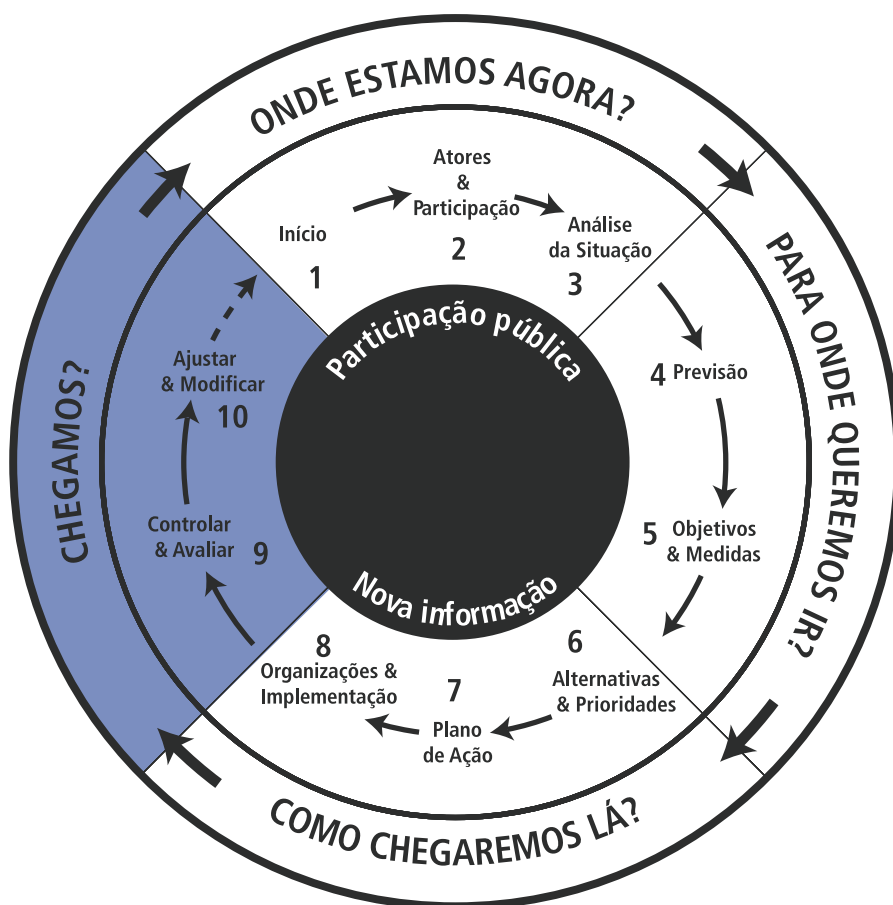
Módulo Quatro: Chegamos?

Etapa 9: Controlar e Avaliar

Etapa 10: Ajustar e Modificar

Panorama

Perguntar “Como saberemos que chegamos?” é fundamental para o êxito de um planejamento. Responder a esta pergunta requer que os planos implementados sejam controlados e avaliados. A informação recolhida e a análise realizada durante este processo pode indicar uma necessidade de ajustar planos de ação ou pode sugerir uma modificação dos objetivos de modo a manter o desenvolvimento econômico movendo-se para uma visão maior.



Etapa 9: Ferramentas de controle e avaliação

Ferramenta 9a: Desenvolvendo um marco de controle

Recursos necessários	Determinados através do processo.
Tempo aproximado necessário	Determinados através do processo.
Fundamentação lógica e observações	<p>Controlar é um processo contínuo (diariamente, mensalmente, anualmente) de obter informações rotineiras em todos os aspectos do projeto ou programa. Deverá ser um processo colaborativo com todos os interessados envolvidos em alguns aspectos: coleta, avaliação, revisão, etc. é usado para:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Informar a tomada de decisão na implementação do projeto;<input type="checkbox"/> Analisar a situação atual;<input type="checkbox"/> Identificar problemas e encontrar soluções;<input type="checkbox"/> Descobrir tendências e padrões. <p>O programa de controle deve coletar dados de forma regular nessas medidas de desempenho que são indicadores para os objetivos usados na avaliação da opção estratégica no passo 6. Em alguns casos (especialmente onde o uso do juízo de um especialista ou dados com poderes para tal são indicados como medidas) deve haver tempo e oportunidade para coletar dados para medidas diretas de desempenho previamente não especificadas.</p>
Procedimentos	<ol style="list-style-type: none">1. Responda às questões chave de controle abaixo.2. Para cada objetivo estratégico determinado no Passo 6, desenvolva uma matriz de controle similar à de abaixo.3. Especifique as fontes dos dados, frequência de coleta, armazenamento e os termos da comunicação dos resultados e o acesso para completar a Matriz de Controle.

Questões chaves de controle:

- O quadro de controle foi completado usando os objetivos originais?
- Existem outros objetivos específicos de controle?
- Que conjectura está sendo atendida através do programa de controle?
- Foram concordadas medidas de desempenho (indicadores)?
- Qual é a fonte dos dados?
- Quem fará o controle, coleta de dados e a avaliação?
- Com qual frequência são coletados os dados?
- De que forma será documentado e comunicado o processo de controle?
- O que acontece com os dados, quem tem acesso?
- Como será comunicado? De que forma serão usados os resultados e por quem?

Exemplo de uma matriz de controle

Gestor ou Pessoal Responsável:						
Objetivo do Projeto (critério de controle)	Medida de desempenho	Ponto de referência	Período 1	Período 2	Período 3	Período xx
Fonte de dados						
Frequência de coleta de dados						
Métodos de coleta de dados (ex: pesquisa de negócios, pesquisa de comunidades, estatísticas trabalhistas)						
Partes envolvidas e responsabilidades (coleta, gestão e avaliação)						
Formato para documentar						
Resultados: Localização da armazenagem, plano de comunicação e acesso						

Ferramenta 9b: Avaliar o “Como Fazer”¹⁹

Recursos necessários	Determinados através do processo.
Tempo aproximado necessário	Determinados através do processo.
Fundamentação lógica e comentários	A avaliação deve ser realizada de modo colaborativo, seja pela(s) agência(s) implementadora(s) ou em coordenação com um especialista externo. Os especialistas externos podem emprestar novos olhos e experiências para o projeto. O objetivo deve ser o de melhorar o projeto e promover a aprendizagem.
Procedimentos	Use as questões abaixo para guiar a preparação da avaliação, pesquisa e relatório. Use a ferramenta 9c para um modo estruturado de obter informação adicional de uma ampla seção cruzada de interessados.

Preparação da avaliação

- Porque realizar a avaliação?
- Qual é a expectativa com a avaliação?

¹⁹ Adaptado do :

-Fisher, Fred, 2001. Construindo pontes entre os cidadãos e os Governos Locais através da planejamento participatório. Parte 2. Ferramenta. UN-Habitat and LIG- Open Society Institute. p. 74-75
 -World Bank. 2002.Local Economic Development. A Primer. www.worldbank.org.
 -UN-Habitat. 2001. Ferramentas de apoio à tomada de decisão urbana participatória.

- Que tipo de avaliação é mais adequada?
- Quando será realizada a avaliação do projeto?
- De que forma será documentado e comunicado o processo de avaliação?
- De que forma serão usados os resultados e por quem?

Evidência da avaliação

- Até que ponto as ações estão alcançando os objetivos do DEL? (Use o quadro de avaliação abaixo)

Objetivo (critério de avaliação)	Impacto antecipado no objetivo (Mudança esperada na medida de desempenho de referência)	Impacto real no objetivo (mudança real após a medida de desempenho de referência)	Comentários

Adequação e eficácia

- O plano de ação foi satisfatoriamente implementado?
- O plano de ação alcançou os objetivos declarados?
- Foram organizados suficientes recursos para realizar o plano?
- Foram suficientes as lideranças e as capacidades dos indivíduos e das organizações envolvidas?
- As redes e parcerias formadas no processo de DEL serão sustentáveis e fortalecidas?
- Os impactos adversos tanto antecipados como inesperados foram adequadamente atendidos?
- Os resultados podem ser sustentáveis?

Eficiência

- Os recursos poderiam ser usados de outra forma ou ser substituídos para produzir mais resultados dentro dos custos estimados?
- Poderiam ser obtidos os mesmos resultados com menos dinheiro ou esforço?
- Um plano estratégico poderia ter produzido o mesmo ou um melhor resultado a um custo menor?
- Os recursos foram gerenciados da forma mais eficiente possível para alcançar os objetivos?

Análise

- As circunstâncias terão mudado? As prioridades terão mudado?
- A DAFO ainda é válida?
- Foi introduzida alguma nova informação que muda as coisas?
- Quais foram os impactos antecipados? Quais mudanças devem ser feitas para atendê-los?

Ajuste e recomendações

- De que forma deverão ser mudados os planos de ação para melhor alcançar os objetivos?
- Terão mudado as condições tanto que é necessária uma revisão completa das ações e dos objetivos?

Ferramenta 9c: Pesquisa de avaliação participativa

	Afirmação da avaliação	Nível de acordo	Observações
Adequação e eficácia	O plano de ação foi efetivamente implementado.	Baixo Med Alto	
	O plano de ação alcançou adequadamente os objetivos declarados.	Baixo Med Alto	
	Foram levantados suficientes recursos para implantar o plano de ação.	Baixo Med Alto	
	A liderança e as capacidades dos indivíduos e organizações envolvidas foram suficientes.	Baixo Med Alto	
	As parcerias e as redes formadas no processo DEL serão sustentáveis e fortalecidas.	Baixo Med Alto	
	Foram adequadamente atendidos os impactos tanto adversos quanto inesperados.	Baixo Med Alto	
	Os resultados podem ser sustentáveis.	Baixo Med Alto	
Eficiência	Os resultados não poderiam ser usados de forma diferente ou ser substituídos para produzir mais resultados dentro dos custos estimados.	Baixo Med Alto	
	Os mesmos resultados não poderiam ser alcançados por menos dinheiro ou esforço.	Baixo Med Alto	
	O plano de opção estratégica não teria produzido os mesmos ou melhores resultados a baixo custo.	Baixo Med Alto	
	Os recursos foram geridos da forma mais eficiente possível para alcançar os objetivos.	Baixo Med Alto	

Ferramenta 9d: Pacote de trabalho de controle e avaliação para especialistas externos²⁰

Com frequência, podem ser usados especialistas externos para ajudar a controlar e avaliar um projeto. A relação entre o avaliador e os parceiros implementadores da iniciativa de DEL deve ser colaborativa, onde a aprendizagem compartilhada e a melhoria do projeto são os objetivos finais.

Pacote de trabalho 1: Desenvolver a avaliação de desempenho e o quadro de controle

1: Estabelecer relações de trabalho & construir entendimento compartilhado do desempenho do controle

2: Desenvolver ferramentas de avaliação de desempenho e o quadro de controle e de levantamento de dados

3: Desenvolver uma estratégia clara de Informações/responsabilidade

Pacote de trabalho 2: Controle de desempenho contínuo ao nível do programa e do projeto

1. Maximizar a utilização dos resultados do controle do projeto

2. Controlar e assessorar sobre os mecanismos de informação no projeto

3. Controlar e assessorar sobre a implementação, requisitos contratuais

Pacote de trabalho 3: Serviços técnicos de consultoria

1. Controlar e assessorar sobre os aspectos técnicos da implementação do projeto

2. Controlar e assessorar sobre o ajuste e planejamento do projeto

3. Controlar a medida de desempenho

Pacote de trabalho 4: Monitorar a eficácia dos custos

1. Controlar e assessorar sobre o custo-benefício

Pacote de trabalho 5: Informações

1. Plano de trabalho anual, missão e relatórios de desempenho




²⁰ Baseado na solicitação de propostas da CIDA para um apoio - controles externos de projetos para um projeto de desenvolvimento em Cambdja.

PARTE 2: Ferramentas de facilitação

Ferramentas para facilitação e participação

A Parte 2 foi criada para oferecer algumas idéias aos que estão facilitando um processo participativo de DEL. São apresentadas orientações para organizar reuniões mais efetivas, dicas gerais, técnicas de facilitação e exemplos de agendas de oficinas.

Processo A: Lista de controle do facilitador para a oficina

<p>1. Antes de reunião/oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entreviste o cliente ou o grupo principal <input type="checkbox"/> Identifique o nível de experiência do grupo <input type="checkbox"/> Determine o marco de tempo  <input type="checkbox"/> Clarifique os objetivos <input type="checkbox"/> Verifique a representação dos interessados <input type="checkbox"/> Identifique questões iniciais, "língua" & atitudes dos participantes (Pesquisas, Foco de grupos, Entrevistas) <input type="checkbox"/> Estabeleça os parâmetros do processo/ oficina <input type="checkbox"/> Clarifique os papéis/responsabilidades dos participantes <input type="checkbox"/> Estabeleça um contrato e faça-o ser assinado <input type="checkbox"/> Crie uma agenda <input type="checkbox"/> Verifique a logística <input type="checkbox"/> Delegue tarefas da oficina <input type="checkbox"/> Envie uma carta de apresentação ao grupo  <input type="checkbox"/> Envie um pacote com o histórico 	<p>2. No início de reunião/ oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Seja o primeiro no local <input type="checkbox"/> Apresente-se e converse informalmente com cada uma das pessoas <input type="checkbox"/> Apresente os membros/quebre o gelo <input type="checkbox"/> Preocupe-se com questões pequenas (governo da casa) <input type="checkbox"/> Examine a Agenda:Satisfação dos objetivos, objetivos do grupo, suposições <input type="checkbox"/> Examine necessidades/expectativas <input type="checkbox"/> Expresse gostos/desgostos (se necessário) <input type="checkbox"/> Estabeleça condições para participar <input type="checkbox"/> Estabeleça um código de conduta <input type="checkbox"/> Esclareça os papéis no grupo <input type="checkbox"/> Explique o processo <input type="checkbox"/> Ponha marcos de tempo <input type="checkbox"/> Reconsidere a agenda <input type="checkbox"/> Estabeleça prioridades
<p>3. Durante reunião/oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Implemente a agenda <input type="checkbox"/> Use ferramentas de facilitação: resuma, parafraseie, verifique: estamos no caminho? Assegure a participação, use o humor <input type="checkbox"/> Solucione conflitos  <input type="checkbox"/> Ajude a tomada de decisões <input type="checkbox"/> Focalize nas prioridades & reveja os objetivos <input type="checkbox"/> Ajude a definir as tarefas <input type="checkbox"/> Use divisões ou subgrupos <input type="checkbox"/> Pare para descansar <input type="checkbox"/> Saiba a hora de ir adiante <input type="checkbox"/> Observe a dinâmica do grupo 	<p>4. No fim de reunião/oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Resolva os finais imprecisos <input type="checkbox"/> Revisite o pátio de estacionamento <input type="checkbox"/> Incentive novos passos detalhados <input type="checkbox"/> Ajude a organizar a agenda da próxima reunião <input type="checkbox"/> Resuma os resultados <input type="checkbox"/> Examine as quantidades compradas para seguimento <input type="checkbox"/> Avalie a reunião <input type="checkbox"/> Peça retroinformações pessoais <input type="checkbox"/> Despeça-se <input type="checkbox"/> Seja o último a sair – Arrume tudo

Processo B: Estabelecendo regras de base – dez passos para o êxito do processo

O estabelecimento de regras de base claras é essencial e é uma boa idéia lembrar ao grupo consistentemente essas regras. Pegue num papel grande e faça uma lista de todas as regras de base (veja abaixo) para as reuniões e oficinas e pendure-as em frente da sala. Consulte-as antes de cada reunião. A repetição pode ser a chave para a aprendizagem!

Regras das reuniões e das oficinas

1. Focalize nos interesses, não nas posições.
2. Separe as pessoas dos problemas - Seja duro(a) nos problemas e fácil nas pessoas.
3. Trate todos os membros com respeito mútuo - seja inclusivo.
4. Escute com atenção e tenha a mente aberta (concordando ou não).
5. Participe:
 - Fale, seja compreendido, mantenha-se focado;
 - MCS – Mantenha-se Curto e Simples;
 - Forneça uma fundamentação lógica para as suas opiniões.
6. Informe-se; leia materiais e participe nas reuniões.
7. Explore opções estratégicas, seja criativo e procure acordos entre todos os interesses.
8. Use o “pátio do estacionamento” para questões que estejam além do tópico, mas que sejam importantes para retornar mais tarde no processo.

Processo C: Fazer uma apresentação ²¹

Será necessária a apresentação de conceitos, casos de estudo, idéias e informação dos resultados dos grupos ou outros materiais em todo o processo de DEL. Como a premissa básica atrás do planejamento estratégico para o Desenvolvimento Econômico Municipal é de promover a capacitação através de aprendizagem prática, é bastante importante a forma como a informação é apresentada. As apresentações não devem ser uma conferência magistral que é simplesmente um monólogo unilateral de perito. Mas sim, as apresentações deverão usar os conceitos do DEL e informação relacionada para guiar a discussão e liderar o grupo através do processo. A seguinte folha de exercícios foi preparada para ajudar a perfilar e estruturar uma apresentação bem-sucedida ou uma discussão guiada.

Título da sua apresentação

Introdução

(Falar em público é difícil. Quando comece pela primeira vez uma apresentação perante uma multidão, a pessoa poderá ficar nervosa, daí então é sempre necessário ter a apresentação preparada. Depois de começar, estará bem. Inclua na introdução os pontos chave que queira mencionar).

Pontos chave que você quer fazer

(3-4 são provavelmente suficientes se quiser que os participantes lembrem)

1.
.....
2.
.....

²¹ Adaptado de Fisher, 2001. UN-Habitat - Construindo Pontes entre Cidadãos e Governos Locais através da planeamento participativa, Conjunto de ferramentas, Parte 2.

3.
.....
4.
.....

Exemplos da vida real para apoiar as suas opiniões
(Use o Volume 3 de estudo de casos para exemplos)

Perguntas para a sua audiência
(Estas devem ser designadas para evocar comentários baseados na experiência individual que forem relevantes aos pontos que tenha levantado)

Resuma os pontos chave – Dizendo o que já disse!

Descreva como planejou usar a ajuda visual para reforçar a sua apresentação.

Apoio da facilitação – agenda da oficina

É fornecida aqui uma agenda geral como ponto de partida. Será necessário modificar (em dependência da audiência alvo (instrutores, funcionários municipais, grupo de interessados) e os resultados esperados (como treinamento, desenvolvimento de estratégia).

Processo D: Um possível planejamento de agenda do DEL de quatro dias

(Nota: Esta oficina é apropriada para 15-20 participantes. É melhor que os quatro dias não sejam calendarizados para ocorrerem em ordem subsequente (ex: Segunda –Quinta da mesma semana]. Apesar de ser bem possível, isto limita a quantidade de progresso que se possa fazer entre os dias das oficinas.)

Preparação da pré-oficina

Antes de iniciar a oficina, as etapas no Passo 1 devem ser completadas (abaixo indicadas).

Organização e planejamento da pré-oficina

- Etapa 1: Esteja organizado e obtenha compromisso.
- Etapa 2: Forme a equipa de planejamento principal.
- Etapa 3: Determine a capacidade organizacional e se é necessária ajuda externa.
- Etapa 4: Profile o processo de planejamento para a sua área local.
- Etapa 5: Defina a pergunta de planejamento do DEL.

Análise de pré-oficina

Conduza uma análise inicial de interessados

O grupo principal deve realizar uma análise inicial de interessados. Isto pode produzir uma lista apropriada dos participantes na oficina.

Compile informação do histórico

Conduza uma pesquisa do histórico das informações econômicas relevantes para a área local. Organize a informação de acordo com o marco "Quatro tipos de Capital para Uma Economia Funcional" (veja Ferramenta 3a).

Dia 1 – Avaliação da situação

8:00-9:00	Registro dos participantes.
9:00-9:30	Apresentação dos participantes e revisão do processo (Ferramenta processo A).
9:30-10:45	Apresentação e discussão – resumo da visão geral do DEL (use Ferramenta processo C).

10:45-11:00 Intervalo

11:00-11:30	Separe grupos – examine a análise de interessados.
11:30-12:00	Sessão plenária – informação de grupos regressa a sessão principal.

12:00-12:45 Almoço

12:45-1:30	Apresentação – resumo da pesquisa do histórico da informação econômica relevante para a área local.
1:30-3:30	Apresentação – resumo da pesquisa do histórico da informação econômica relevante para a área local. <ul style="list-style-type: none">• Separe o Grupo 1 – Ferramenta 3b: Avaliação da visão geral da área local para o DEL;• Separe o Grupo 2 – Ferramenta 3d: Análise complementar e comparativa;• Separe o Grupo 3 – Ferramenta 3e: Fugas simples, análise de mercado e cadeia de fornecimento;• Separe o Grupo 4 – Ferramenta 3g: Análise de gênero.

3:30-3:45 Intervalo

3:45-4:15	Sessão plenária – grupos separados relatam os resultados de volta ao grupo principal.
4:15-4:30	Conclusões e próximos passos.

Entre reuniões – Faça um resumo das informações desde o dia 1 e distribua o resultado aos participantes.

Dia 2 – DAFO, Visão e Objetivos

Lidere os grupos separados com uma curta revisão do tópico (ex: Visão) e reveja as instruções para o uso das ferramentas relevantes.

9:00-9:15	Apresentações
9:15-10:30	Análise DAFO – grupos separados (Ferramenta 3i).
10:30-11:00	Sessão Plenária – grupos separados trazem os resultados de volta ao grupo principal.

11:00-11:15 Intervalo

11:15-12:00	Sessão da visão (Ferramenta 4a).
12:00-12:15	Sessão plenária – grupos separados trazem de volta os resultados ao grupo principal (alguém é escolhido para recolher a informação e ser porta-voz da visão para o grupo debater no dia 3).

12:15-1:00	Almoço
1:00-2:00	Separe grupos – análise de questões e objetivos (Ferramenta 5a).
2:00-2:45	Sessão plenária – separe grupos e informe os resultados ao grupo principal, as listas dos objetivos são combinados para formar uma lista simples (ou são formados numa hierarquia).
2:45-3:00	Intervalo
3:00-4:15	Priorização dos objetivos e discussão (ferramenta 5b).
4:15-4:30	Conclusões e próximos passos.

Entre reuniões – Faça resumo das informações do dia 2 e distribua os resultados aos participantes.

Dia 3 – Opções Estratégicas e Ações

Lidere os grupos separados com uma curta revisão do tópico e reveja as instruções para o uso das ferramentas relevantes.

9:00-9:15	Apresentações
9:15-9:45	Aquecimento: ação de <i>brainstorming</i> como atividade do grupo completa (Ferramenta 6a - Mantenha a organização para depois).
9:45-10:45	Apresentações – estudos de caso.
10:45-11:00	Intervalo
11:00-12:00	Separe grupos – reveja ações e, se necessário, organize-os em opções estratégicas (Ferramenta 6b – Se as ações são significativas no seu próprio direito e existem suficientes recursos disponíveis para implementá-las, pode não haver necessidade para organizar opções estratégicas).
12:00-12:15	Sessão plenária – separe grupos e informe os resultados de volta ao grupo principal.
12:15-1:00	Almoço
1:00-2:00	(A equipe junta os dois quadros de conseqüências, deixando as células em branco - veja Ferramenta 6c). Para maior habilidade do grupo, preencha as células com as conseqüências usando termos como (baixa, média e alta). Anote as incertezas críticas e onde for necessário mais esforço para confirmar ou detalhar valores iniciais. Conduza uma análise técnica das opções estratégicas (Ferramenta 6c).
2:00-2:45	Conduza uma análise de valor das opções estratégicas (Ferramenta 6d, 6e).
2:45-3:00	Intervalo
3:00-3:30	Sessão plenária – separe grupos e informe os resultados de volta ao grupo principal.

3:30-4:00	Discussão de grupo - refine as opções estratégicas, baseando-se no processamento de informação dos grupos separados. Negocie as melhores opções estratégicas.
4:00-4:15	Concorde sobre um conjunto de ações (uma opção estratégica).
4:15-4:30	Conclusões e próximos passos.

Dia 4 Plano de Ação

9:00-9:15	Apresentações.
9:15-9:45	Reveja o plano de ação (e decida um marco de plano de ação se o facilitador ainda não determinou qual é o marco mais adequado)
9:45-12:00	Detalhe o planejamento do marco de ação (divida o trabalho e atribua aos grupos separadamente).
12:00-1:00	Almoço
1:00-2:30	Discuta o controle e avaliação e de que forma isto será incorporado na estratégia de DEL. Discuta o calendário e as logísticas dos cidadãos/pessoal/ todos interessados para a revisão do anteprojeto da estratégia do DEL (ex: início do calendário, revisão das ferramentas, etc.). Discuta a finalização da estratégia de DEL e a data oficial de aceitação.
2:30-3:00	Complete os formulários de avaliação da oficina (Ferramenta Processo E).
3:00-4:00	Faça uma pequena recepção de 'agradecimento' para os

Processo E: Exemplo de questionário de avaliação de oficina

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Pontuação de avaliação: 1 = discordo fortemente; 2 = discordo; 3 = nem um nem outro; 4 = concordo; 5 = concordo plenamente.

Área	Pontuação de avaliação
ADMINISTRATIVA / LOGÍSTICA	
1. Os serviços e equipamentos eram adequados	
2. Os organizadores deram apoio e foram sensível às minhas necessidades	
CONTEÚDO DA OFICINA	
3. Eu entendi claramente os objetivos da oficina	
4. A oficina satisfaz todos os seus objetivos declarados	
PROGRAMAÇÃO DA OFICINA	
5. A oficina foi realizado de forma efetiva	
6. Os materiais da oficina foram úteis e estavam bem estruturados	
FACILITAÇÃO	
7. O facilitador demonstrou um conhecimento apurado e compreensão dos tópicos de planejamento participativo	
8. A oficina foi conduzida de forma profissional	
9. Em geral, fiquei satisfeito(a) com a facilitação	
IMPACTO PERCEBIDO	
10. A oficina foi produtiva	
11. A oficina produziu resultados significativos	
12. Em geral, fiquei satisfeito(a) com os resultados desta oficina	

Faça comentários sobre as seguintes perguntas. Use o verso se precisar de mais espaço.

PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS
GERAL
13. Quais são os pontos fortes desta oficina de planejamento estratégico?
-

Área	Pontuação de avaliação
14. Quais são os pontos fracos desta oficina e o que recomenda para melhorá-las?	
-	
OS MATERIAIS DE FORMAÇÃO	
15. Quais são os pontos fortes dos materiais da oficina?	
-	
16. Quais são os pontos fracos dos materiais da oficina e que recomendações tem para melhorá-los?	
-	
A FACILITAÇÃO	
17. Quais são os pontos fortes do facilitador?	
-	
18. Quais são os pontos fracos do facilitador e o que recomenda para melhorar?	
-	
OUTRAS OBSERVAÇÕES:	
19. Alguma outra observação?	
-	

Recursos adicionais de facilitação

Instituto de Formação de Líderes Facilitadores:

<http://www.facilitativeleader.com/>

Ferramentas de Diálogo e Facilitação da Rede de Liderança Canadá:

<http://leadership.gc.ca>

Barker, Alan. 1997. **How to Hold Better Meetings**. The Industrial Society.

Kaner, Sam. 1996. **Facilitators Guide to Participatory Decision Making**. New Society Publishers.

Scheffert, D.; Anderson, M.; Anderson, S.; et.al. 2001.

Facilitation Resources: Volumes 1 through 8.

Lista de Referência dos Recursos de Facilitação:

Bacon, Terry, *High Impact Facilitation, International Learning Works*, Durango, CO, 1996.

Barca, Michele, and Kate Cobb, *Beginnings and Endings: Creative Warmups and Closure Activities*, HRD Press, Amherst, MA, 1993.

Bryson, John M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.

Bryson, John M., and Farnum A. Alston, *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.

Bunker, Barbara, and Billie Albian, *Large Group Interventions*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.

Burleson, Clyde W., *Effective Meetings: The Complete Guide*, John Wiley & Sons, New York, 1990.

Carpenter, Susan, and W.J.D. Kennedy, *Managing Public Disputes*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

Cartwright, Darwin, and Alvin Zander, *Group Dynamics*, 3rd Edition, Harper & Row, New York, 1968.

Diamond, Louise, *The Inner Work of Facilitation: Modeling Inner Peace*, Institute for Multi-Track Diplomacy, 1997.

Fox, William M., *Effective Group Problem Solving: How to Broaden Participation, Improve Decision Making and Increase Commitment to Action*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

Glaser, Roland, *Facilitator Behavior Questionnaire (Instrumentation)*, HRDQ, King of Prussia, PA.

Hackett, Donald, and Charles L. Martin, *Facilitation Skills for Team Leaders*,

Crisp Publications, Menlo Park, CA, 1993.

Hart, Lois, *Faultless Facilitation*, 2nd Edition, HRD Press, Amherst, MA, 1996.

Heron, John, *The Facilitator's Handbook*, Nichols Publishing, East Brunswick, NJ, 1993.

Heron, John, *Group Facilitation: Theories and Models for Practice*, Nichols Publishing, East Brunswick, NJ, 1993.

Hunter, Dale, Anne Bailey, and Bill Taylor, *The Art of Facilitation: How to Create Group Synergy*, Fisher Books, Tucson, AZ, 1995.

Janison, Justin, *The Complete Guide to Facilitation*, HRD Press, Amherst, MA, 1997.

Justice, Tom, and David Jamieson, *The Complete Guide to Facilitation*, HRD Press, Amherst, MA, 1998.

Kaner, Sam, *Facilitator's Guide to Participatory Decision Making*, New Society Publishers, Gabriola Island, BC, 1996.

Kearny, Lynn, *The Facilitator's Tool Kit - Tools and Techniques for Generating Ideas and Making Decisions in Groups*, HRD Press, Amherst, MA, 1995.

Kelsey, Dee, and P. Plum, *Great Meetings! How to Facilitate Like a Pro*, Hanson Park Press, Portland, ME, 1997.

Kidder, Rushworth, *How Good People Make Tough Choices*, Simon and Schuster, New York, 1995.

Lippincott, Sharon M., *Meetings Do's and Don'ts: The Complete Handbook for Successful Meetings*, Lighthouse Point Press, Pittsburgh, PA, 1994.

- Maier, Norman R.F., Problem Solving Discussions and Conferences: Leadership Methods and Skills, McGraw-Hill, New York, 1963.
- Myers, Carol, Facilitation Skills, Laptop Associates, Jacksonville, TX, 1996.
- North Central Regional Center for Rural Development, Leadership: Sustaining Action on Community and Organizational Issues, Iowa State University Printing Services, Ames, 1993.
- Owen, Harrison, Open Space Technology, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 1997.
- Quinlivan-Hall, David, and Peter Renner, In Search of Solutions: Sixty Ways to Guide Your Problem Solving Group, PFR Training Associates Ltd., Vancouver, BC, 1994.
- Saint, Steven, and James R. Lawson, Rules for Reaching Consensus: A Modern Approach to Decision Making, Pfeiffer & Co., San Diego, 1994.
- Schwarz, Roger, The Skilled Facilitator, Jossey-Bass, San Francisco, 1994.
- Spencer, Laura, Winning Through Participation, Kendall/Hunt Publishing, Dubuque, IA, 1989.
- Stanfield, R. Brian, The Art of Focused Conversation, Institute of Cultural Affairs, Toronto, ON, 1997.
- Tagliere, Daniel A., How to Meet, Think, and Work to Consensus, Pfeiffer & Co., San Diego, 1993.
- Torres, Cresencio, Consensus Decision-Making Simulations, HRD Press, Amherst, MA, 1994.
- University of Vermont Extension Service, Making Group Decisions, University Printing, 1989.
- Weisbord, Marvin, and Sandra Janoff, Future Search - An Action Guide to Finding Common Ground, Berret-Koehler Publishing, San Francisco, 1995.
- Williams, Bruce, More Than 50 Ways to Build Team Consensus. IRI/Skylight, Palatine, IL, 1993.

