

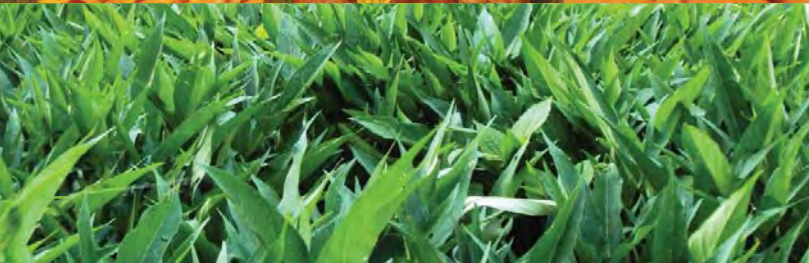
Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada

UM KIT PARA APRENDIZAGEM



VOLUME 3

Elaboração de Propostas Completas



ZENETE FRANÇA AND ASSOCIATES
CONSULTANTS IN LEARNING AND CAPACITY BUILDING

ALCANÇANDO OS AGENTES DE MUDANÇA (RAC)

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

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

ISBN: 978-92-9060-452-5

DOI: 10.4160/9789290604525.vol 3

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

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

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

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

Citação correcta para o volume 3:

Mbabu, A.N., França, Z.P., Mulongo, G., Munyua, H.M., Ojwang, F., Low, J. (2014). Gendarização da Planificação, Implementação, Monitoria e Avaliação do Projecto da Batata Doce de Polpa Alaranjada: Um Kit para Aprendizagem. Volume 3. Elaboração de Propostas Completas. Centro Internacional de Batata, Nairobi, Quénia. Vol.3 xi , 103 p.

Coordenador da Produção

Hilda Munyua

Desenho e Composição

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

Impressão

Straight Jacket Media Ltd. (Nairobi, Quénia)

Número de cópias: 150

Novembro 2014

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

Volumes 1–5

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

Projecto Alcançando Agentes de Mudança (RAC)

CIP, Nairobi, Quénia

Abril 2014

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

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

Resumo dos Conteúdos, Volumes 1–5

Volume 1

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

Volume 2

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

Volume 3

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

Volume 4

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

Volume 5

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

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

Um Kit para Aprendizagem

Volume 3

Introdução

Elaboração de propostas completas

Como elaborar propostas de orçamento

**Praparando o sumário executivo, como submeter,
acompanhar a proposta de projecto, etc.**

Volume 3

Conteúdos

Prefácio	xi
Agradecimentos	xiii
Volume 3. Introdução.....	1
Sessão 8. Elaboração de propostas completas.....	3
<i>Instruções para facilitadores.....</i>	<i>3</i>
<i>Volume 3. Panoramas das sessões</i>	<i>7</i>
<i>Volume 3. Tempo de duração das sessões</i>	<i>9</i>
<i>Apresentação em PowerPoint</i>	<i>11</i>
<i>Resumo das apresentações.....</i>	<i>17</i>
<i>Exercícios</i>	<i>25</i>
Sessão 9. Como elaborar propostas de orçamento	35
<i>Instruções para facilitadores.....</i>	<i>35</i>
<i>Apresentação em PowerPoint</i>	<i>37</i>
<i>Resumo das apresentações.....</i>	<i>43</i>
<i>Exercícios</i>	<i>49</i>
Sessão 10. Preparando o sumário executivo, como submeter, etc.	57
<i>Instruções para facilitadores.....</i>	<i>57</i>
<i>Apresentação em PowerPoint</i>	<i>63</i>
<i>Resumo das apresentações.....</i>	<i>69</i>
<i>Exercícios</i>	<i>83</i>

Notas para o leitor

1. Termos que foram mantidos em Inglês

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

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

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

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

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

4. Terminologia

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

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

Prefácio

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Agradecimentos

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

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

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

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

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

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

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

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

Volume 3: Introdução

O Volume 3 deste kit para aprendizagem é composto por três sessões que orientam o usuário a escrever propostas completas, propostas de orçamento, e como preparar o sumário executivo e submeter e acompanhar a proposta do projecto

Volume 3 apresenta um plano detalhado para implementar as três sessões seguintes:

Sessão 8. Elaboração de propostas completas

Esta sessão apresenta como proceder depois da preparação de uma nota conceptual bem escrita e que já tenha sido aprovada pelo comité interno da organização para elaborar uma proposta completa de projecto. Esta sessão ajuda, também, os participantes na aprendizagem de um possível formato básico para escrever a proposta para as organizações. Além disso, identifica factores que contribuem para melhorar a qualidade das propostas que atraem interesse e convencem o leitor, tais como: definir objectivos e actividades das secções, avaliação do impacto, marcos importantes, etc. Este plano apresenta exercícios práticos por serem implementados durante a sessão, de modo a facilitar a aprendizagem entre os participantes para que desenvolvam habilidades relacionadas à elaboração de propostas completas de projecto.

Sessão 9. Como elaborar propostas de orçamento

Esta sessão apresenta dicas para a preparação de boas propostas de orçamento, incluindo formatos, guião e destaca qualidades de um bom orçamento. Participantes implementarão exercícios práticos para assegurar que o conhecimento deles aumente e que suas habilidades desenvolvam.

Sessão 10. Preparando o sumário executivo, como submeter e acompanhar a proposta de projecto, etc.

Esta é uma sessão muito importante para orientar os participantes do workshop sobre como “empacotar” o seu documento com a proposta completa. Esta sessão destaca a importância de preparar uma boa carta para apresentar a proposta e um sumário executivo bem escrito, isto é, claro e conciso. Esta sessão também ajuda os participantes a se familiarizarem com os mecanismos para acompanhar a trajetória da proposta, o valor do relacionamento com o funcionário responsável pela comunicação com os doadores financeiros, a importância de negociar com os doadores, o valor do processo de monitorar e avaliar projectos e os elementos que constituem um bom relatório para os doadores. Os participantes praticarão exercícios para dominarem os aspectos importantes do “empacotamento” e acompanhamento de uma proposta para os doadores financeiros.

No processo de implementação do Volume 3, é recomendável que facilitadores implementem as actividades seguintes.

1. **Pré-sessão.** Revisão das actividades das sessões anteriores através dos participantes identificados (durante a abertura do workshop) para avaliar o progresso do workshop. (Veja Volume 1, Parte 1. Plano do pré-workshop, item 4). Durante esta pré-sessão, o facilitador deverá estar preparado para apresentar a compilação do feedback dado pelos participantes relativo às sessões anteriores. Este plano de aprendizagem sugere o tempo de duração para as sessões. Esta informação visa facilitar a implementação das actividades pelos facilitadores de aprendizagem. Lembre-se de considerar estas sugestões para o tempo de duração das respectivas sessões.

2. Este kit para aprendizagem recomenda aos facilitadores que incluam 15 minutos em cada sessão— durante as sessões da parte da manhã e da tarde – para que os participantes tenham um intervalo para chá/café – onde poderão socializar e aprender uns com os outros.
3. Além disso, este plano de aprendizagem recomenda que os participantes se encarreguem, diariamente, de APAP e feedback, ao final das sessões do dia. Um total de 15 minutos deverá ser suficiente para que completem os dois formulários. (Este kit para aprendizagem providencia os dois respectivos formulários – APAP e feedback - para este exercício, ao final de cada volume)

SESSÃO 8

Elaboração de propostas completas

Instruções para Facilitadores

PRÉ-SESSÃO

Abertura das actividades da Sessão: 30 minutes

- Revisão das actividades das sessões anteriores
- Resumo da avaliação das sessões anteriores
- Panorama das actividades do Volume 3

OBJECTIVOS

No final da pré-sessão, os participantes serão capazes de fazer o seguinte:

- Avaliar o progresso do workshop (10 minutos).
- Resumir a avaliação das sessões anteriores (10 minutos).
- Apresentar os objectivos e descrever a agenda para as actividades das sessões do Volume 3 (10 minutos).

Use PowerPoint para apresentar os objectivos das sessões do Volume 3. Distribua os materiais de apoio de 3.8.1 a 3.8.4

TEMPO DE DURAÇÃO

Apresentação e Exercício: 3 horas 30 minutos

Intervalo para Chá/Café: 15 minutos (pela manhã e à tarde)

PROCEDIMENTO

Estratégias de aprendizagem ou técnicas de facilitação: trabalho em grupo interdisciplinar e discussão em plenária.

OBJECTIVOS

No final desta sessão, os participantes serão capazes de:

- Explicar quando avançar para uma proposta completa.
- Identificar um possível formato básico de proposta para a organização.
- Discutir as qualidades de uma proposta convincente.
- Discutir as nove etapas envolvidas na elaboração de uma proposta.
- Identificar formas de rever e melhorar secções principais, tais como as secções de objectivos e actividades.
- Discutir os conceitos de avaliação de impacto e marco intermedário.
- Identificar marco intermedário para um projeto específico.

APRESENTAÇÃO

(*experiência*) Faça uma breve apresentação sobre os principais passos para elaborar propostas. Use o PowerPoint para fazer a apresentação. No final da apresentação, pergunte se há esclarecimentos por fazer.

EXERCÍCIO 8a

(15 minutos).

Transformando a sua nota conceptual em proposta completa. Praticando habilidades para escrever objectivos, actividades e plano de trabalho (3 horas 15 minutos).

Nota. Esta sessão é composta pelos Exercícios 8a e 8b. O Exercício 8b está dividido em **Parte A e Parte B.**

Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar (60 minutos)

(*experiência*) Convide os participantes a ver o exercício 8a e certifique se eles perceberam os passos. Peça-os, também, que formem grupos interdisciplinares e escolham um relator.

(*experiência, processo*) Peça aos participantes para seguirem as orientações do exercício 8a. Eles devem ler os passos 1-3 do material de apoio 3.8.4 referentes a objectivos, resultados, actividades e plano de trabalho. Devem, igualmente, discutir estas questões com os membros do grupo e decidir como poderão rever estas componentes da Nota Conceptual para torná-las mais eficazes como parte de uma proposta completa de projeto. Lembre-se de pedir aos participantes para usarem os folhetos 3.8.8 e 3.8.9 durante este exercício.

(*processo, generalização*) Solicite aos relatores para compilarem as respostas dos grupos em papel gigante ou PowerPoint para apresentação em plenária.

Fase 2. Apresentação e discussão (30 minutos)

(*processo, generalização*) Solicite aos relatores para apresentarem os resultados dos trabalho em grupo e promova o debate. No final, peça a alguns voluntários para resumir as lições aprendidas durante este exercício, fornecer clarificações e faça a transição para o próximo exercício.

EXERCÍCIO 8b

Parte A & Parte B. Praticando habilidades para escrever impactos e marcos intermediários (2 horas – incluindo a fase de relatórios)

Parte A: Escrevendo impactos (45 minutos)

Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar.

(*experiência*) Convide os participantes para verem o exercício 8b e, certificar-se de que eles perceberam os passos. Peça-os, também, para manterem os mesmos

grupos interdisciplinares e escolherem um relator.

(experiência, processo) Peça aos participantes para lerem as informações da etapa 4 do material de apoio 3.8.6 sobre **beneficiários e impactos**, discuta estas questões com os membros dos grupos e decida como podem rever estes componentes na nota conceptual para torná-los mais eficazes como parte de uma **proposta completa do projeto**.

Certifica-te de que eles estejam a usar a ficha de trabalho, material de apoio 3.8.8 para registarem suas respostas, para prepararem a primeira proposta de projecto a levarem com eles.

(processo, generalização) Solicite aos relatores para compilarem as respostas dos grupos em papel gigante ou PowerPoint para apresentação em plenária

EXERCICIO 8b

Parte B: Escrevendo marcos intermediários para o projecto (45 minutos)

Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar

(experiência, processo) Convide os grupos para lerem as informações e exemplos de marcos fornecidos no material de apoio 3.8.7 e analise, discuta e compare experiências do passado em relação a eles antes de desenvolverem as suas tarefas.

(processo, generalização) Incentive os grupos a prepararem marcos intermediários de sua proposta de projeto. Lembre-se de que os grupos terão de fazer algumas suposições grandes na identificação dos marcos, porque as propostas de projeto não estão ainda, totalmente, amadurecidas.

(generalização) Os relatores compilam as contribuições dos grupos na ficha de trabalho 3.8.8 e descrevem os resultados no papel gigante ou PowerPoint para apresentação em plenária.

Fase 2. Apresentação e Discussão (25 minutos)

(generalização) Solicite os relatores para apresentarem os resultados das discussões de grupo em plenária. Cada relator tem cinco minutos para apresentação. Em seguida, promova uma breve discussão.

(generalização) No final, o facilitador pede voluntários

para clarificarem, resume algumas lições aprendidas e comenta sobre o conteúdo e fornece esclarecimentos sobre o exercício.

ENCERRAMENTO

Encerramento *(5 minutos)*

(aplicação) Solicite aos participantes, “O que é que eles farão de forma diferente como resultado do que aprenderam?” Solicite aos voluntários para darem exemplos.

Faça a transição para sessão seguinte.

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

Volume 3 — Panorama das Sessões

Objectivos

Ao final deste Volume 3, os participantes serão capazes de fazer o seguinte:

- Explicar quando proceder a elaboração de uma proposta completa.
- Identificar possíveis formatos básicos de propostas para as suas organizações.
- Discutir as qualidades de uma proposta convincente.
- Discutir as nove etapas envolvidas na elaboração de uma proposta.
- Identificar formas de rever e melhorar secções principais, tais como as sessões de objectivos e actividades.
- Discutir os conceitos de avaliação de impacto e de marcos intermediários.
- Identificar os marcos intermediários para um projeto específico
- Discutir dicas na preparação de boas propostas de orçamento.
- Identificar formatos de orçamento.
- Discutir as directrizes do orçamento.
- Descrever as qualidades de um bom orçamento.
- Elaborar o sumário executivo de uma proposta.
- Preparar uma boa carta de apresentação da proposta.
- Desenhar mecanismos de acompanhamento da proposta.
- Discutir como e quando iniciar o projecto.
- Explicar o valor de um sector de coordenação das relações com os doadores.
- Discutir a importância de negociar com doadores.
- Explicar a importância de monitoria e avaliação das propostas.
- Identificar os elementos de um bom relatório para doadores.
- Planificar acções para futuras actividades relacionadas com a elaboração de propostas convincentes através da APAP
- Avaliar e fornecer feedback sobre o workshop.

Materiais de apoio

- 3.8.1 Volume 3 — Panorama das sessões
- 3.8.2 Volume 3 — Tempo de duração das sessões
- 3.8.3 Apresentação em PowerPoint
- 3.8.4 Resumo da apresentação. Elaborando propostas completas
- 3.8.5 Exercício 8a. Transformando a sua nota conceptual em proposta completa
- 3.8.6 Exercício 8b. Praticando habilidades para escrever impactos e marcos intermediários
- 3.8.7 Exercícios de leitura. Exemplos de marcos intermediários
- 3.8.8 Ficha de trabalho . Primeiro rascunho da sua proposta completa
- 3.8.9 Exercício 8. Ficha de trabalho de notas pessoais
- 3.9.1 Apresentação em PowerPoint
- 3.9.2 Resumo da apresentação. Como preparar propostas de orçamento
- 3.9.3 Exercício 9. Analisando e melhorando uma proposta de orçamento
- 3.9.4 Exercício 9. Ficha de trabalho. Projecto terra da rosa
- 3.9.5 Exercício 9. Formulário. Ficha de trabalho
- 3.10.1 Apresentação em PowerPoint

- 3.10.2 Resumo da apresentação. Preparação do sumário executivo
- 3.10.3 Resumo da apresentação. Submeter e acompanhar as propostas de projecto
- 3.10.4 Resumo da apresentação. Como manter boas relações com doadores
- 3.10.5 Exercício 10. Orientação geral sobre exercícios 10a.10b e 10c. Preparando um sumário executivo, etc.
- 3.10.6 Exercício 10a. Ficha de trabalho. Sumário executivo da proposta de projecto
- 3.10.7 Exemplo de uma boa carta de apresentação da proposta
- 3.10.8 Exercício 10b. Ficha de trabalho para parte A. Enumere elementos na carta de apresentação da proposta
- 3.10.9 Exercício 10b. Ficha de trabalho para parte B. Pontos fracos e pontos fortes da organização
- 3.10.10 Exercício ficha de trabalho 10c. Ideias do grupo sobre negociação, M & A e relatório
- 3.10.11 Notas pessoais e lista de tarefas a fazer
- 3.10.12 Feedback das sessões do Volume 3
- 3.10.13 APAP

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

Volume 3 — Tempo de Duração das Sessões

Abertura das actividades das sessões: 30 minutos

Sessão 8. Elaboração de propostas completas: 3 horas 30 minutos
(Apresentação e Exercício 8)

Sessão 9. Como elaborar propostas de orçamento: 2 horas 30 minutos
(Apresentação e Exercício 9)

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

Sessão 10. Preparando o Sumário Executivo, submeter e acompanhar a proposta de projecto e manter bom relacionamento com doadores 4 horas 15 minutos
(Apresentação e Exercício 10)

Feedback sobre as sessões do Volume 3 e APAP: 15 minutos

Sessão 8

Apresentação em PowerPoint

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

Volume 3 - Sessão Oito
Elaborando uma proposta completa

3.8.1 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDGF

Objectivos
Volume 3 - Sessão Oito

No final desta sessão, os participantes serão capazes de :

- explicar quando proceder de uma nota conceptual para uma proposta completa
- identificar possíveis formatos básicos de propostas para a organização
- discutir as qualidades de uma proposta convincente
- discutir os nove passos envolvidos na elaboração de propostas de projecto

3.8.2 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDGF

Objectivos
Volume 3 - Sessão Oito (cont.)

- identificar formas de rever e melhorar secções - chave, como os objectivos e secções de actividades
- discutir os conceitos de avaliação e marcos intermediários de projectos
- identificar marcos intermediários específicos do projecto

Vamos visitar o programa do Volume 3 na pasta

3.8.3 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDGF

Da nota conceptual à proposta

- Uma boa nota conceptual é uma boa base para preparação de uma proposta convincente
- Algumas secções terão de ser expandidas
- Fornecer detalhes adicionais para convencer sua organização e agência de financiamento que sua equipa está preparada para iniciar o trabalho

3.8.4 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDGF

Da nota conceptual à proposta (cont.)

- Fortalecer as ligações com os parceiros
- Actualizar seu projeto em função da evolução das realidades internas e externas
- Repensar os diferentes aspectos do projecto (por exemplo, locais e escopo de actividades para a inclusão de diferentes elementos)

3.8.5 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDGF

Elaborando uma proposta completa

- A instituição pode ter seu próprio formato. Procure por ele!
- Muitos financiadores têm formatos preferidos e orientações sobre como enviar uma proposta
- Comparar os dois formatos e observe as diferenças.

3.8.6 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDGF

Elaborando uma proposta completa (cont.)

- Se uma organização ou uma agência financiadora não tem formato preferido e ou regras especiais use o formato e o método descrito nesta secção
- Promova um encontro com a equipa e os parceiros que elaboraram a nota conceptual, para planificar a preparação da proposta

3.8.7

Adapted from IFPRI-IGMAR-ARDSP

Elaborando uma proposta completa (cont.)

Quando a equipa tiver o primeiro rascunho da proposta completa:

- discuta com os gestores e pares internamente e depois organize uma revisão pública da proposta
- promova uma revisão pública

3.8.8

Adapted from IFPRI-IGMAR-ARDSP

Qualidades de uma proposta vencedora

Todos as boas propostas transmitem a seguinte mensagem:

- Algo importante precisa ser feito imediatamente!
- Ao fazê-lo, muitas pessoas actualmente carentes ficarão melhor. Mas se isto não for feito, essas pessoas vão continuar a sofrer.

3.8.9

Adapted from IFPRI-IGMAR-ARDSP

Qualidades de uma proposta vencedora (cont.)

- A proposta mostra uma maneira sensata e eficaz de implementar o projecto
- Os parceiros interessados estão bem equipados, e ansiosos para fazer o trabalho
- Tudo o que é necessário é ter o apoio financeiro para continuar com seu projeto

3.8.10

Adapted from IFPRI-IGMAR-ARDSP

Nota Importante

Além disto, o bom desenvolvimento lógico e os gols ou metas de uma proposta convincente precisa –

PAIXÃO

3.8.11

Adapted from IFPRI-IGMAR-ARDSP

Formato básico de proposta (submeta a sua proposta nesta ordem)

Resumo (a proposta é sobre o que?)

Antecedentes (por que deve o projecto ser implementado?)

Objectivo (propósito, o que você espera alcançar?)

Resultados (qual será o produto do projecto?)

Actividades (o que você fará?)

Plano de trabalho (como você alcançará seus objetivos?)

Impactos (quem se beneficiará ao final do projecto e por que?)

Monitoria e avaliação (como você pode testar se o projecto está a funcionar?)

Orçamento (quanto custará?)

3.8.12

Adapted from IFPRI-IGMAR-ARDSP

Elabore a Proposta nesta Ordem

- | | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| ▪ 1. Objectivos | ▪ 7. Antecedentes |
| ▪ 2. Resultados | ▪ 8. Avaliação |
| ▪ 3. Actividades | ▪ 9. Resumo |
| ▪ 4. Plano de Actividades | ▪ 10. Revisão e edição |
| ▪ 5. Impacto | ▪ 11. Carta que encaminha a proposta |
| ▪ 6. Orçamento | |

3.8.13

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 1: Objectivo (propósito)

- **Rever o objectivo da nota conceptual**
 - Se ainda expressam o que você pretende alcançar
 - Considerar a sugestão de seu Instituto, rever a escolha do doador e/ou identificar outro doador potencial
 - O objectivo é facilmente mensurável
- **Reservar um tempo de qualidade** (1 hora)
 - para fazer uma “chuva de ideias” da meta da proposta e reformular o objectivo da proposta
- **Incorporar género e HIV / SIDA**
 - como necessário

3.8.14

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 2: Resultados

- **Rever os resultados da nota conceptual**
- **Incorporar as questões de Género e HIV/SIDA**
- **Ampliar a sua imaginação** e faça “chuva de ideias” com os colegas

3.8.15

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 2: Resultados

- **Organize seus resultados por categoria**
 - uma abordagem é mostrar resultados por cada grupo de pessoas
 - outra abordagem é mostrar resultados pertinentes utilizando sistema de numeração

3.8.16

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 3: Actividades

Esta secção precisa de uma considerável expansão:

- para todos os principais elementos *definir exactamente quem vai fazer o que? quando?, onde? e por quanto tempo?*
- *usar a voz activa e escrever frases curtas* para transmitir a urgência do problema e seu desejo apaixonante de começar imediatamente
- *lembre-se de incorporar género e HIV / SIDA*

3.8.17

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 4: Plano de trabalho ou plano de gestão

Gastar um tempo considerável a preparar esta secção:

- *Explicar qual combinação de insumos, será necessária, quando e que quantidades são necessárias para alcançar os resultados desejados?*
- *Criar uma secção sobre gestão de projectos*
- *Desenvolver um cronograma para o projecto*

3.8.18

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 4: Plano de trabalho ou plano de gestão (cont.)

Você também precisará definir bem:

- *Nível de esforço (dias/pessoa)*
- *Escolha do local*
- *Plano de capacitação*
- *Plano de trabalho bem elaborado*
- *Plano de financiamento de equipamentos*

3.8.19

Adapted from IFPRI-IGMAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 5: Impactos esperados

- *Rever os impactos esperados da nota conceptual*
- *Lembrar-se de incluir questões de género e HIV / SIDA*
- *Ampliar a sua imaginação e ideias com os colegas*
- *Organizar seus impactos por categorias*
- *Mostrar o esforço de cada grupo de pessoas, locais e componentes do Projecto.*

3.8.20

Adapted from IFPRI-IGMAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 6: Orçamento

Muito mais precisa de ser feito

- *Pedir e obter ajuda do setor de finanças do seu instituto*
- *Verificar as necessidades de orçamento dos parceiros*
- *Não seja ganancioso, mas seja realista!*

3.8.21

Adapted from IFPRI-IGMAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 7: Informação sobre antecedentes

Adicionar quaisquer secções que achar que apelem para seu Instituto, gestores e doadores

- *Qual é a vantagem comparativa por implementar o projecto?*
- *O que os parceiros trazem para o projecto?*
- *Use uma abordagem discreta - não exagerar ou elogiar excessivamente a sua própria equipa ou si mesmo*

3.8.22

Adapted from IFPRI-IGMAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 7: Informação sobre antecedentes

Adicionar quaisquer secções que achar que apelem para seu Instituto, gestores e doadores

- *Mantenha esta secção curta e legível (2-3 páginas numa proposta pequena)*
- *Utilize os subtítulos para dividir o material*

3.8.23

Adapted from IFPRI-IGMAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 8: Avaliação e marcos intermediários

Considere ter uma actividade e linha de orçamento separadas na sua proposta

- *Na secção da avaliação descreva como os gestores do projecto irão monitorar o projecto*
- *Um "milestone" é um marco intermediário dos resultados. Este marco intermediário é útil para manter-se informado (monitorar) a proporção com que o projecto está a evoluir (ou a se desenvolver)*
- *Incluir "milestone" (marco intermediário) ao final de cada seis meses (meio do ano) do projecto*

3.8.24

Adapted from IFPRI-IGMAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 9: Resumo Executivo

***É parte mais importante da proposta:
esta é a única parte que algumas
pessoas vão ler***

- Sempre escreva esta secção por último
- Tome cuidado com a redacção
- Refira a todas as secções da proposta

3.8.25

Adapted from IFPR/IGNAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 9: Resumo Executivo (cont.)

- Seja breve – uma página ou menos (10% regra)
- Não evite o pedido de fundos se a proposta for para apresentar a um doador

3.8.25

Adapted from IFPR/IGNAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 10: Revisão e edição

- Antes de enviar a proposta de revisão, “dormir” com ela
- Releia criticamente
- Elimine os erros, repetições e inconsistências
- Edite para reduzir a proposta tornando-a concisa, clara, directa e atraente.

3.8.27

Adapted from IFPR/IGNAR-ARCSF

Revisão da Proposta Passo 10: Revisão e edição (cont.)

- Não omitir este passo, aprenda a fazê-lo sozinho
- “*Mãos a obra*” escreva a sua proposta”

Muito obrigada/o

3.8.28

Adapted from IFPR/IGNAR-ARCSF

Elaborando Propostas Completas (Resumo da apresentação)¹

Quando avançar para uma proposta

Preparar uma nota de conceito leva uma fracção do tempo necessário para preparar uma boa proposta. Proceda ao desenvolvimento de uma proposta completa se você tiver a) apoio interno, b) parceiros e beneficiários interessados e c) alguma indicação de apoio financeiro. Sem estes elementos, pode ter que abandonar sua ideia ou desenvolvimento do projeto.

Elaborando a Proposta Completa

Uma vez que a sua organização, parceiros e financiadores manifestaram algum interesse sobre a ideia de projeto, uma elaboração minuciosa da ideia será necessária. Se o projeto tiver múltiplos parceiros, certifique-se de que a proposta é preparada de forma colegial e de maneira participativa, envolvendo representantes de todos os grupos em todas as decisões do processo de elaboração. Uma vez terminada, a proposta deve ser discutida em reunião de revisão da proposta.

Qualidades de uma proposta convincente

Todas as boas propostas devem transmitir:

- Algo importante a ser feito de forma correcta.
- Se o implementarmos, muitas pessoas hoje carentes terão condições melhoradas; se não o fizermos, essas pessoas vão sofrer.
- Temos uma forma sensata de custo-benefício ao implementar este projeto; nós (e nossos parceiros) temos pessoal, estamos equipados e motivados para fazer o trabalho.
- Tudo o que precisamos é o seu apoio.

Formatos de propostas

Sua organização precisará de um formato de proposta básico para projectos internos e para casos em que os doadores não fornecerem um formato preferido. O formato abaixo é básico e pode lhe ser útil.

Formatos Básicos de Propostas	
I.	Resumo (Do que a proposta trata?)
II.	Dados Básicos (Por que esta proposta deve ser implementada?)
III.	Objectivo (O que se espera alcançar?)
IV.	Resultados (Quais serão os benefícios do projecto?)
V.	Actividades (O que irá fazer?)
VI.	Plano de Trabalho (Como irá alcançar seus objectivos?)
VII Impactos (Que resultados o projecto trará e quem se beneficiará dele no final e porquê?)	
VII.	Monitoria e Avaliação (Como irá testar se o projecto está ou não a funcionar?)
VIII.	Orçamento (Quanto custará o projecto?)

¹ Extraída e adaptada de: Marian Fuchs-Carsch. *Capacity-building learning module on How to Write Convincing Proposals*. The Hague. The Netherlands. ISNAR. 1999/2000.

Esta é a ordem em que você poderia enviar a proposta. Mas ao elaborar uma proposta, recomenda-se a ordem seguinte.

Ordem de preparação da proposta

Prepare as propostas na seguinte ordem:

1. Objectivo
2. Actividades
3. Plano de trabalho
4. Resultados e impactos
5. Orçamento
6. Dados básicos
7. Avaliação e marcos intermedários
8. Resumo
9. Revisão e edição
10. Carta de apresentação da proposta

Da nota conceptual a uma proposta

Um bom sumário executivo é uma base ideal para a preparação de uma proposta convincente. No entanto, algumas seções precisam ser consideravelmente detalhadas. Essencialmente, você estará fornecendo detalhes adicionais para persuadir a sua instituição, parceiros e financiadores de que você sabe o que quer fazer — que você pode começar imediatamente assim que você receber seu apoio, incluindo os fundos.

Você também tem a oportunidade de repensar nos diferentes aspectos do projeto (por exemplo, locais, âmbito de atividades, inclusão de elementos diferentes), e fortalecer as relações com parceiros. Você pode, também, actualizar seu projecto para levar em conta a mudança de realidades internas e externas — terá de levar algum tempo a conceber a ideia do projeto para avançar para a fase de proposta.

Etapas 1 da proposta: objectivo

Rever o objectivo, conforme descrito na nota conceptual. Será que o mesmo descreve o que espera alcançar? Tem mais ideias na revisão da nota conceptual sobre como melhorar o objectivo? O objetivo será, facilmente, mensurável? Se não, você pode reformulá-lo para facilitar avaliações futuras?

Tente colocar de lado, pelo menos, uma hora de "chuva de ideias" no final para sustentar e padronizar o objetivo da proposta.

Etapas 2 da Proposta: Resultados

Reveja o que já escreveu na nota conceptual e procure reforçar esta secção; Lembre-se de que os resultados são o que o projecto vende para o doador.

Você precisa de organizar seus resultados por categorias. Uma abordagem é mostrar os resultados por cada grupo de pessoas envolvidas no sector em que você está trabalhando. A outra é mostrar os resultados pelo local ou pela componente do projeto. Independentemente da forma como são apresentados, os resultados devem ser vistos como adequados para o alcance de objectivos relevantes. Um quadro lógico de resultados ajuda a trazer clareza sobre isto.

Etapa 3 da Proposta: Actividades

Você vai precisar expandir, consideravelmente, a sessão de actividades da nota conceptual. Destaque, exatamente, para todos os elementos principais do projeto, quem vai fazer o quê, quando e onde? Lembre-se de usar a voz activa e escrever frases curtas e claras. Tais frases transmitem a urgência do problema e, conseqüentemente, seu desejo apaixonado de começar a trabalhar imediatamente.

Você deve rever o que já fez e procurar melhorar. Aqui vão dois exemplos para mostrar-lhe como.

Exemplo 1: "Então, nós planeamos introduzir o pesticida em metade dos campos.

"O que há de errado com esta frase activa? Resposta: Você nunca deve usar "nós" numa proposta, porque é muito vago. Quem é 'nós'? Que pessoa determinada? Um grupo de funcionários da organização X? Agricultores? Parceiros do projecto? Seja sempre específico sobre quem está fazendo a acção. A forma "nós", também, é muito informal para a maioria das propostas completas. Além disso, "então" é bastante vago ao especificar o tempo.

Uma versão melhorada seria: "o agrônomo da organização X e os 15 agricultores mulheres que participam no projecto irão introduzir o pesticida em metade dos campos durante o primeiro mês do projeto."

Exemplo 2. "Dezesseis workshops serão organizados, quatro nas terras altas orientais, este da nova Inglaterra, Baía de Milne e nas províncias de Morobe."

Qual é o problema? Resposta: Esta frase usa o passivo ("será realizado"), que é vago. Quem vai fazer a acção? Também, não há algo sobre o calendário da actividade.

Uma versão melhorada seria: "o gestor do projeto, juntamente com líderes da estação provincial das terras altas orientais, Nova Inglaterra do Este, Baía de Milne e províncias de Morobe, irão preparar e implementar quatro workshops em cada uma das províncias; um nos anos 1 e 2 e dois no ano 3 do projeto."

Etapa 4 da Proposta: Plano de trabalho

Você precisará gastar muito tempo preparando esta secção, porque ela só foi, levemente, abordada na nota conceptual. Nesta secção você vai explicar que combinação de recursos será necessária, quando e em que quantidades, para alcançar os resultados desejados.

Você vai precisar de uma secção sobre acordos de gestão do projeto, que explica o que cada parte vai fazer o quê, quando e onde. Certifique-se de incluir as funções e responsabilidades de todo pessoal do projecto, incluindo, como apropriado, o pessoal da NARS, pessoal de ONGs, agências governamentais, grupos de agricultores, universidades, etc.

Idealmente, esta secção deve ser preparada com parceiros e, deve responder a perguntas como: quem vai implementar o projecto? Que outras vagas serão envolvidas? De que organizações serão preenchidas as posições? Haverá reuniões do projeto? Quando? Quem vai participar? Como é que os beneficiários participarão?

Você também precisará listar os seus insumos ou suas contribuições e níveis de esforço, talvez numa pequena tabela. Aqui está um pequeno exemplo:

Insumo: Pessoal

Agronomista do Depto. de Hortifrutícula	6 pessoas - mês/ano – total 18 pessoas meses
Especialistas de Fruta do Dpto. de Horticultura	2 p.m. nos anos 2 e 3 – total 4 pessoas meses .
Assistente de pesquisa - Universidade de Goroka	9 pessoas meses/ano – total 27 pessoas meses
Secretária de Projecto/Assistente de Logística	Tempo Inteiro – total 36 pesssoas meses

Você vai precisar de incluir um calendário, mostrando quando as actividades serão realizadas. A melhor maneira é usar um fluxograma ou outro dispositivo gráfico.

Nesta secção você deve também incluir um plano de apresentação de relatórios, explicando quantas vezes você prestará contas ao doador. Se o doador ou o gestor da sua organização não tiver especificado os requisitos de prestação de contas, sugira um relatório anual e um relatório final.

Dependendo do seu projecto pode ser, também, necessário escrever secções sobre:

- Escolha do local
- Planos de aprendizagem e de capacitação
- Planos de workshops
- Planos de compra de computadores, etc.

Use gráficos, cartazes, caixas e mapas em toda a extensão. Quanto mais detalhes fornecer, mais o doador ou os seus gestores vão perceber que você pensou no projeto de forma competente para implementá-lo e estarão prontos e ansiosos para iniciar, precisando de fundos para dar seguimento.

Etapa 5 da Proposta: impactos

Reveja o que você já escreveu na nota conceptual e procura reforçar esta secção; Lembre-se de que os resultados e, especialmente, o impacto é que o projecto pretende vender ao doador.

Você poderá querer convidar uma pessoa ou grupo de pessoas externas para fazer uma sessão de chuva de ideias mais uma vez sobre os benefícios do seu projecto, se for implementado. Dê espaço para a sua imaginação! Depois anote tudo em linguagem clara e simples.

Você precisará de organizar os impactos por categorias. Uma das abordagens é mostrar os efeitos em cada grupo de pessoas envolvidas na área na qual você está trabalhando. A outra é mostrar o impacto no local ou por componente do projeto. Estes impactos devem fazer eco do objetivo e meta do projeto. Um quadro lógico de resultados ajuda a trazer clareza sobre isso.

Etapa 6 da Proposta: orçamento

Aqui há muito trabalho a ser feito e você precisará de ajuda do sector financeiro. Você precisará também ter certeza que você e seus parceiros estão satisfeitos com a proposta de alocação de fundos.

Preparar a secção de orçamento da proposta é, provavelmente, a única tarefa mais importante ao partir da nota conceptual para a fase de proposta.

Seu departamento financeiro deve ser capaz de ajudá-lo com as directrizes do orçamento para garantir que todos que elaboram projectos sigam os mesmos pressupostos e cobrar taxas em relação aos recursos.

No seu orçamento, seja realístico, mas não ganancioso. A sessão 9 fornece informações sobre como preparar uma boa proposta de orçamento.

Arquivar os orçamentos

Em projectos complexos que envolvem múltiplos parceiros, você também pode precisar de estruturar orçamentos tais como:

- Orçamentos por parceiros
- Orçamentos por local ou país
- Orçamentos por atividades

A menos que os parceiros do projecto tenham experiência considerável na colaboração em projectos, é sempre aconselhável ter orçamentos separados por cada parceiro, acordado e aprovado por cada organização, antes da proposta ser apresentada ao doador ou à gestão da organização.

Etapa 7 da Proposta: plano de fundo

No sumário executivo você terá apenas descrito sobre "O problema e por que é urgente?," e "O que já foi feito?." Na proposta completa, você tem a oportunidade de adicionar quaisquer secções que você achar que vão reforçar seu apelo de fundos junto do doador ou gestor. Duas perguntas que podem ser úteis são:

- Quais são suas vantagens comparativas e qualificações especiais para execução do projecto?
- O que os parceiros trazem para o projecto?

Use uma abordagem suave — não exagere ou super-estime-se!

Em termos de apresentação, esta secção vem logo no início da proposta — se você escrever demais, você pode cansar o seu leitor. Portanto, mantenha esta secção mais curta, clara e legível possível. Duas a três páginas numa proposta de curta duração e três a cinco numa grande proposta são bons limites. Para muitos doadores, tudo que é adicional deve constar nos anexos, ou mesmo não ser incluído.

Use sub-títulos para dividir os conteúdos.

Etapa 8 da Proposta: monitoria, avaliação e marco intermediário

Nesta secção você descreve como os gestores do projeto irão monitorar o projeto para garantir que está sendo implementado conforme planificado e é susceptível de atingir os resultados e impactos desejados. Inclua, aqui, uma breve descrição de como os projectos, geralmente, são monitorados e avaliados na sua organização.

Um dispositivo de avaliação dos doadores usado, hoje em dia, são os marcos intermediários, resultados-chave do projeto, que permitem que você, seus parceiros e doadores garantam que o progresso está sendo feito no sentido de atingir resultados e impactos em intervalos regulares durante o ciclo do projeto.

Um marco intermediário pode ser pensado como um resultado intermediário; algo que você espera alcançar em momento específico durante o ciclo de vida do projeto.

Você deve especificar os "marcos" para todos os projetos ao longo de 18 meses de duração. O marco intermediário ideal é algo que vale a pena e é tangível. Um bom marco no início de projecto ajuda a manter os doadores, beneficiários e equipe do projecto entusiasmados e nos prazos. Explique que você irá refazer o projecto caso os marcos intermediários não sejam regularmente alcançados.

Em caso de dúvida, projecte marcos intermediários específicos para o final de cada ano do projecto. Os marcos intermediários de final de ano são os resultados do projeto.

Etapas 9 da Proposta: Resumo

Esta secção é sobre o que a proposta trata. É um instrumento vital de venda do projecto uma vez que, vem em primeiro lugar na apresentação e pode ser a única parte que algumas pessoas lêem.

- Escreva sempre esta secção no fim!
- Tome muito cuidado com a formulação.
- Faça referência a todas as outras secções da proposta.
- Seja muito breve. Duas páginas no máximo são suficientes — uma página é melhor.
- Destacar qualquer interesse de doadores conhecidos.
- Escrever de forma directa e simples.

Exemplo de um bom resumo para uma proposta

Se você usar o seguinte resumo e preencher os espaços em branco, você terá um bom resumo para sua proposta

Esta proposta solicita...(doador) apoio em \$... para a instituição e...(parceiros) para... (objectivos sumarizados do projeto) em...(país, sítio). O projecto proposto terá... anos e... envolve... pessoas anos ou meses, das instituições e... (parceiros) tempo.

A necessidade deste projecto é urgente; (dizer o porquê numa ou duas frases). As partes interessadas (nomeá-las) estão ansiosas em alcançar os resultados e impactos desejados logo que possível; ... (dizer o que farão os diferentes parceiros no projecto numa ou duas frases).

O projecto vai beneficiar... (dizer a quem) por... (dizer o quê). Como resultado, o impacto sobre a... (Diga qual é a meta)... espera-se... (local? nação? região? sector?) por... (data-diga o período de tempo depois do fim do projecto).

Este projeto baseia-se em trabalhos anteriores da sua organização e outros que... (Diga o que já foi feito). Você e seus parceiros são adequados para realizar as actividades complementares porque... (dizer porquê.)

Etapas 10 da Proposta: Revisão e edição

- Antes de enviar a proposta para uma revisão formal, concentre-se na proposta.
- Re-leia a proposta com olhar crítico.
- Partilhe a proposta com alguém que ainda não a leu.
- Leia-a para eliminar erros, repetições e inconsistências.
- Edite para diminuir, substancialmente, o tamanho da proposta, tornando-a concisa, clara, robusta e atraente.
- Não omita este passo!

Não espere que uma outra pessoa faça isto por si – aprenda a fazer por si!

Etapa 11 da Proposta. Como preparar uma boa carta de apresentação

Aqui estão algumas dicas sobre como escrever uma boa carta de apresentação da proposta:

- Tal como acontece com todas as letras, escrever com o leitor na mente.
- Faça referência aos interesses da sua organização e/ou do financiador e projectos relacionados. Se possível, mostre como o projecto proposto baseia-se em trabalhos que já produziram resultados positivos.
- Destaque a importância e urgência do problema.
- Explique como o pessoal da organização, os parceiros e os beneficiários estão ansiosos em ver o projecto iniciado.
- Conclua com um comentário de acompanhamento (gancho) que abre portas para que você possa chamar atenção sobre a importância do retorno de resposta. Exemplo: "se não tivermos resposta até próximo mês, nós nos propomos entrar em contacto convosco por telefone para obtermos vossas impressões e sugestões sobre como a nossa proposta poderia ser melhorada."

Exercício 8a.

Transformando sua nota conceptual em proposta completa: Praticando habilidades para escrever objectivos, actividades e plano de trabalho

(Grupo de Trabalho Interdisciplinar)

Uma boa nota conceptual é a base ideal para a preparação de uma proposta convincente. O objectivo deste exercício é “exercitar” os grupos a transformar uma nota conceptual em proposta completa, tendo em conta os 10 passos apresentados no material de apoio 3.8.4

1. Forme os mesmos grupos interdisciplinares e escolha um relator. Os grupos terão um **total de 1 hora e 30 minutos** para trabalharem neste exercício.



Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar (45 minutos)

2. Leia a explicação dos passos 1-4 do material de apoio 3.8.4 (material de apoio sobre objectivos; resultados; actividades e plano de trabalho). Discuta estas questões com os membros do grupo para decidirem como rever estes componentes da nota conceptual e torná-los mais eficazes como parte integrante da proposta completa do projecto.
3. Use a ficha de trabalho, material de apoio 3.8.8 para registar suas respostas, preparando seu primeiro esboço de proposta de projecto para levar consigo.
4. Esta sessão, também, inclui um material de apoio 3.8.9 intitulado "notas pessoais ou lista de afazeres" para que você tome nota (ou faça lista) de qualquer tipo de informação e outras questões relacionadas com este exercício que você precisará analisar quando regressar a sua organização. Lembre-se de que este exercício trouxe esta informação à sua atenção.
5. Lembre-se de que este exercício é o início de muitos outros que você irá realizar, num futuro muito breve, para tornar sua organização mais eficiente e eficaz no alcance da meta, finalidade e dos objectivos do programa.
6. Os relatores compilam as respostas dos grupos em papel gigante ou PowerPoint para apresentar em plenária.

Fase 2 . Apresentação e Discussão (30 minutos)

7. O facilitador convida os relatores para apresentarem os resultados dos grupos e promove o debate.
8. No final, o facilitador solicita alguns voluntários para resumirem as lições aprendidas durante este exercício. Solicite e ofereça feedback e encerre a sessão.

Exercício 8b.

Praticando habilidades para escrever impactos e marcos intermediários

(Trabalho em Grupo Interdisciplinar)

Este exercício é composto por duas partes: na parte A você irá trabalhar na etapa 4 da proposta – resultados e impactos - e na parte B, você irá trabalhar na etapa 7 da proposta — marcos intermediários. O seu grupo terá 2 horas para concluir este exercício 8b.

Parte A. Trabalhando na etapa 4 da proposta – sobre os impactos (45 minutos)



Fase 1. Trabalho em equipe interdisciplinar

1. Leia a explicação do passo 5 do material de apoio 3.8.4 referente aos **impactos**. Discuta estas questões com os membros do grupo e decidam como vocês poderiam rever estes componentes da nota conceitual para torná-los mais eficazes como parte integrante de uma **proposta completa de projeto**.
2. Use a ficha de trabalho, material de apoio 3.8.8, para registrar suas respostas, preparando seu primeiro esboço de projecto para levar consigo.
3. Os relatores compilam as contribuições dos grupos nas fichas de trabalho e registam os resultados em papel gigante ou PowerPoint para apresentação posterior em plenária.
4. O facilitador pede aos participantes para avançarem para a Parte B

Parte B. Trabalhando na etapa 7 da proposta — descrevendo marcos intermediários (45 minutos).

5. Os grupos lêem as informações e exemplos sobre como escrever marcos intermediários fornecidos pelo material de apoio (folheto 3.8.7) e, depois analisam, discutem e comparam-nos com alguma experiência do passado antes de preparar os marcos intermediários de sua proposta de projeto.
6. Depois os grupos preparam **os marcos intermediários para a sua proposta de projecto**. Lembre-se de que os grupos terão de fazer algumas suposições grandes na elaboração de marcos, porque as propostas de projecto não foram, completamente, pensadas.
7. Os relatores compilam as contribuições dos grupos nas fichas de trabalhos e escrevem os resultados no papel gigante ou PowerPoint para apresentação em plenária.

Fase 2. Apresentação e discussão (30 minutos)

8. Os relatores apresentam os resultados das discussões dos grupos em plenária. Cada relator tem cinco minutos para apresentar. Em seguida, o facilitador promove uma breve discussão.
9. No final, o facilitador solicita voluntários para fornecerem feedback (a retro-informação), resume algumas lições aprendidas e comenta sobre o conteúdo e fornece esclarecimentos sobre este exercício

Identificando marcos intermediários do projecto

(Exemplos para facilitar o trabalho da Parte B do Exercício 8b)

Lembre-se de que todos os projectos com mais de 18 meses precisam ter metas elaboradas na sua projecção. Marcos intermediários são resultados atingidos no meio-termo do projecto e, portanto, são verificados ao longo da implementação do seu projecto.

Aqui estão alguns exemplos.

Num projecto de aprendizagem individual e capacitação institucional (L&CB) de três anos, você poderá criar capacidade de, pelo menos, 100 participantes em cada seis meses. Seus marcos intermediários, portanto, podem ser:

<u>Data</u>	<u>Marcos intermediários Mínimos</u>
Fim do Ano 1	200 com capacidade criada
Fim do Ano 2	400 com capacidade criada
Fim do Ano 3	600 com capacidade criada

Se só apenas 130 pessoas foram capacitadas no final do Ano 1, você precisará explicar ao seu doador e gestor, o porquê você não conseguiu alcançar o marco intermediário definido na proposta. Poderá haver razões muito boas para isto, e você não pode ser culpado. Mas, a falta de um marco intermediário (isto é não foi alcançado) sempre precisa ser explicada no interesse das relações a longo prazo com o doador e com o beneficiário. Isto, também, significa que você pode precisar recuperar esta falta de alcance do marco no período seguinte, tendo mais participantes como, originalmente, planificado.

Num projecto multi-nacional desenhado para identificar, analisar e partilhar resultados das estratégias de sucesso usadas por produtores de batata doce na Nigéria, você pode usar os marcos intermediários seguintes para ajudá-lo a monitorar o progresso e certificar-se de que você pode terminar a tempo.

<u>Data</u>	<u>Metas Mínimas</u>
Fim do Mês 6 países	uma equipa de pesquisadores subcontratada em cada um dos sete
Fim do Mês 12	começando a trabalhar e alguns já a produzir esboços de relatórios quatro relatórios finais e três esboços de relatórios recebidos com um mínimo de 20 estudos de casos cada.
Fim do Mês 18	dois workshops organizados para analisar resultados e partilhar estudos de casos todos relatórios recebidos, aprovados e submetidos para publicação. preparação da conferência de fim do projecto concluída e convites emitidos.
Fim do Projecto países	sete relatórios publicados em Francês e Inglês, disponíveis no final da Conferência. Conferência organizada para 300 participantes provenientes dos sete (predominantemente camponeses com cerca de 30 doadores, especialmente, convidados de ONGs e observadores governamentais)

Com estes exemplos para orientá-lo, prepare os grandes marcos intermediários para a proposta de projecto que está sendo preparada pelo seu grupo. Pelo facto destes projectos estarem numa fase de preparação, o grupo terá que apresentar grandes pressupostos na elaboração dos grandes marcos intermediários.

Formulário

Escrevendo o Primeiro Esboço da sua Proposta Completa (Para levar consigo como exemplo do seu processo de aprendizagem)

1. Título do Projecto

2. Dados de Base (Por que este projecto deve ser implementado?)

3. Objectivo (O que espera alcançar?)

4. Resultados (Que resultados o projecto trará?)

5. Actividades (O que você irá fazer?)

6. Plano de Trabalho (Como irá atingir os seus objectivos?)

7. Impactos (Quem se terá beneficiado no final do projecto e por quê?)

8. Monitoria e Avaliação (Como irá verificar que o projecto está a funcionar?)

9. Orçamento (Quanto irá custar o projecto?)

Note que irá aprender a elaborar um orçamento durante a sessão 9 deste kit para aprendizagem.

[illegible]

SESSÃO 9

Como Preparar Propostas de Orçamento

Instruções para Facilitadores

TEMPO DE DURAÇÃO

Apresentação e Exercício: 2 horas 30 minutos

Intervalo para chá e café 15 minutos

OBJECTIVOS

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

- Discutir dicas na preparação de boas propostas de orçamento.
- Identificar formatos de apresentação de orçamento.
- Discutir as diretrizes de um orçamento
- Descrever as qualidades de um bom orçamento.

Use o PowerPoint 3.9.1 para apresentar os objectivos desta sessão.

PROCEDIMENTO

APRESENTAÇÃO

Estratégias de aprendizagem ou técnicas de facilitação: apresentação, trabalho em grupo e discussão em plenária.

experiência) Distribua os materiais de apoio abaixo para a sessão 9 antes da sua apresentação. Faça uma breve apresentação sobre como preparar propostas de orçamento. Use o PowerPoint para facilitar o trabalho. No final da apresentação, pergunte se precisam de clarificação. (15 minutos)

EXERCÍCIO 9

Exercício 9. Analisando e melhorando uma proposta de orçamento (2 horas 15 minutos).

1. (*experiência*) Convide um participante para ler o exercício 9 (material de apoio 3.9.3) que dá instruções claras sobre o exercício. Reveja as instruções com os participantes passo a passo. Pergunte se precisam de qualquer esclarecimento. Enfatize e lembre-se de notificar os participantes sobre o tempo (5 minutos).

Fase 1. Trabalho em grupo (1 hora e 30 minutos)

2. Divida os participantes em três grupos e peça a cada grupo para eleger um relator (5 minutos).

3. (*experiência, processo*) Os grupos lêem e discutem o material de apoio 3.9.2 e consultam o item 9 (requisitos mínimos de orçamento) para fazer este exercício. Eles devem, também, discutir exemplos de resumos de orçamento e responder às questões. Os relatores resumem os resultados no folheto 3.9.5.

4. (*experiência*) Enquanto o grupo trabalha, circule de grupo em grupo para verificar o progresso. Também

esclareça dúvidas que possam surgir durante o trabalho. Certifique-se de manter o grupo atento ao tempo que resta para esse exercício.

(experiência) No tempo certo, convide os relatores para anotar os resultados de grupo no bloco gigante ou PowerPoint para apresentar aos participantes durante a fase 2 deste exercício.

Fase 2. Apresentação e discussão (35 minutos)

6. *(processo, generalize)* Convide os relatores a partilharem resultados. No final das apresentações de todos os relatores, promova um breve debate, incluindo pontos fortes e fracos deste exercício.

7. No final do exercício, resuma os principais pontos levantados na discussão sobre como preparar uma boa proposta de orçamento.

ENCERRAMENTO

Encerramento (5 minutos)

1. *(aplicação)* Pergunte aos participantes, “O que farão de diferente na sua organização como resultado do que aprenderam?” Solicite voluntários para darem exemplos.
2. Faça a transição para a sessão seguinte.

SESSÃO 9

Apresentação em PowerPoint

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

**Volume 3 - Sessão Nove:
Como preparar propostas de Orçamento**

3.9.1 Adapted from IFPRI-IGMAR-ARDGP

**Objectivos
Volume 3 - Sessão Nove**

- Discutir dicas sobre como preparar as propostas de orçamento
- Identificar formatos para orçamento
- Discutir directrizes orçamentais
- Descrever as qualidades de um bom orçamento

3.9.2 Adapted from IFPRI-IGMAR-ARDGP

Dicas para a preparação de uma boa proposta de Orçamento

- Use um formato de orçamento consistente em todas as propostas
- Espere pelo esboço do orçamento preferido pelos doadores
- Prepare directrizes orçamentais para garantir que todos na sua instituição estejam a preparar o orçamento sob alguns pressupostos financeiros e que os mesmos custos sejam oferecidos a todos os doadores em todas as propostas

3.9.3 Adapted from IFPRI-IGMAR-ARDGP

Dicas para a preparação de uma boa proposta de Orçamento (1) (cont.)

- Orçamento deve ser claro, transparente e fácil de ler
- Cada rubrica de linha do orçamento deve ter notas de rodapé com custos unitários
- O orçamento geral deve ser apresentado em números próximos ou arredondado para \$'000

3.9.4 Adapted from IFPRI-IGMAR-ARDGP

Dicas para a preparação de uma boa proposta de Orçamento (2) (cont.)

- Orçamento deve ser realista, mas não ganancioso
- Evitar sub-orçamentação
- Janelas (bay window) podem ajudar na negociação do orçamento
- Custos indirectos são custos legítimos e devem ser incluídos em todos os orçamentos

3.9.5 Adapted from IFPRI-IGMAR-ARDGP

Dicas para a preparação de uma boa proposta de Orçamento (2) (cont.)

- Todas as propostas (não importa quão pequeno for o valor) devem ter o resumo do orçamento
- Projecto grande pode exigir orçamentos adicionais, por parceiros, por locais ou por actividades

3.9.6 Adapted from IFPRI-IGMAR-ARDGP

Formatos de Orçamentos

Organizações mantêm diferentes formatos

Exemplo: Formato ilustrativo do Orçamento

- I. Pessoal
- II. Viagens
- III. Fornecimentos e serviços
- IV. Desenvolvimento institucional
- V. Avaliação
- VI. Capital e custos relacionados
- VII. Custos indirectos
- VIII. Contrato do pesquisador
- IX. Inflação
- X. Contingência

Total Geral

3.9.7 Adapted from IFPRI/IGAR-ARCSF

Directrizes orçamentais

- Assegure a consistência usando as **directrizes para propostas de orçamento (DPO)**
- DPO dará orientação para escritores da proposta sobre forma como orçamentar os principais insumos como: pessoal, comunicação, equipamentos, fornecimentos e serviços, Workshop, cursos de formação, custos indirectos, etc.

3.9.8 Adapted from IFPRI/IGAR-ARCSF

...

Directrizes orçamentais (cont.)

- DPO (directrizes para propostas de orçamento) serão muito provavelmente preparadas pelo seu sector financeiro, aprovadas pelo seu director e, se necessário, pelo seu conselho de direcção da instituição

3.9.9 Adapted from IFPRI/IGAR-ARCSF

Qualidades de um orçamento

- ✓ Orçamento deve ser claro, transparente e fácil de ler
- ✓ Todos devem pegar o seu orçamento e compreendê-lo, sem que você tenha que estar lá para explicar os seus pressupostos custos

3.9.10 Adapted from IFPRI/IGAR-ARCSF

...

Nota de rodapé – Exemplo

Estas notas de rodapé mostram como chegar aos totais das rubricas orçamentais

Rúbrica	Ano 1	Ano 2	Total (US\$'000)
Pessoal (1)	15	20	35
Viagens (2)	5	10	15
Equipamentos (3)	70	10	80
Sub-Total	90	40	130
Custos indirectos (4)	18	8	26
Total Geral	118	48	156

3.9.11 Adapted from IFPRI/IGAR-ARCSF

Nota de rodapé – Exemplo (cont.)

- 1) Três pessoas/Mês um agrónomo sénior/Mês @ \$ 5.000 em ambos os anos mais um economista @ \$ 5.000 Mês no ano 2.
- 2) Uma viagem para a viagem de país e de manutenção de veículos em ambos os anos, mais \$ 5000 para 5 viagens participantes ao site A 1000 @ no ano 2.
- 3) Aquisição de mudas no valor de \$ 10,000 valor em 1 ano, \$ 20,000 de fertilizantes no valor de \$ 30 000 e de ferramentas manuais e carrinhos de mão para os agricultores participantes, de 10 000 dólares serão gastos em dois anos para pagar o aluguel do equipamento bem de escavação.
- 4) Os custos indirectos para a taxa de recuperação 20% de pessoal, viagens e equipamentos, mas não no contrato de pesquisa.

3.9.12 Adapted from IFPRI/IGAR-ARCSF

Nota de rodapé
Exemplo por aproximação de '000 (cont.)

Despesas por rubricas	Ano 1	Ano 2	Ano 1	Ano 2
Pessoal				
Palestras	42.580	42.580	43	43
Tributadores	24.500	42.500	24	24
Honorários	17.000	17350	17	19
Custos operacionais				
Fornecimentos e serviços	15.527	16.750	16	17
Despesas Diversas	2.000	2.000	2	2
Custos Administrativo				
Taxes	12.352	12.202	12	12
Contingências	3.103	2.920	3	3
	SET A		SET B	

Set B é mais fácil de ler do que o Set A

3.9.13 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDSF

Regras para uma boa preparação do orçamento

- Uma sub-orçamentação é frustrante
- Se você não tiver os recursos para fazer um bom trabalho, você, seu parceiro e seus beneficiários vão se decepcionar
- Não prometa fazer muito com os fundos disponíveis
- Se a sua organização cortar o seu orçamento, também deve cortar o objectivo e as actividades em conformidade, e ter certeza de que o doador compreende que poucos resultados serão fornecidos

Ofereça um orçamento moderado, realístico em que você pode fornecer os resultados prometidos

3.9.14 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDSF

Regras para uma boa preparação do orçamento (cont.)

- Um orçamento ganancioso e almofadado pode desligar completamente o seu doador
- Não seja tentado a inflacionar os salários ou os custos de viagem

Ofereça um orçamento moderado, realístico em que você pode fornecer os resultados prometidos

3.9.15 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDSF

Janela panorâmica (bay window)

- Janela panorâmica numa nova casa é algo extraordinário, mas não é essencial
- Janela panorâmica (bay window) em seu projecto é algo que iria melhorar seu projecto, mas você pode fazer sem ela se necessário
- Janela panorâmica (bay window) é algo que você pode dispensar durante a negociação de orçamento ou estimativa se o seu orçamento for cortado de repente

3.9.16 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDSF

Janela panorâmica (cont.)

- Seria importante, incluir uma ou duas janelas panorâmicas em todas as propostas de orçamento
- Alguns exemplos incluem:
 - Locais adicionais do projecto
 - Um workshop extra
 - Mais um ano de ensaios no campo
 - Um segundo programa de capacitação de pessoal.

3.9.17 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDSF

Custos Indirectos

- Todos os projectos tem custos directos (pessoal, custos de viagem, equipamentos etc.)
- Além disso um projecto tem custos indirectos (renda e electricidade do seu escritório, a biblioteca da sua instituição, serviços de finanças do seu escritório, supervisão do seu diretor)

3.9.18

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Custos Indirectos (cont.)

- Os custos indirectos são necessários para implementação do projecto
- É difícil estimar exactamente quanto é necessário para cada projecto, por isso é usado uma taxa fixa
- Sua organização deverá ter calculado a taxa que deve ser usada na sua proposta

3.9.19

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Taxa de recuperação de custos indirectos

- A taxa de recuperação de custos indirectos é obtida dividindo-se todos os custos não directamente atribuíveis a todo o projeto (incluindo os custos do conselho, secretárias, jardineiros, motor da piscina, etc) pelos custos totais de todo o projeto

3.9.20

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Taxa de recuperação de custos indirectos (cont.)

- Esta taxa é geralmente auditada por profissionais a cada ano e aprovada pelo seu conselho de Direcção
- As taxas de recuperação dos custos indirectos variam muito, dependendo do tipo de organização
- Taxas de 20% são muito comuns

3.9.21

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Taxa de recuperação de custos indirectos (cont.)

- O doador não vai desistir de sua proposta por causa da inclusão de uma linha de custo indirecto, por isto,
 - a) Inclua custos indirectos em todas as propostas e para todos os doadores, mas...
 - b) Se a taxa estiver devidamente calculada e auditada

3.9.22

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Taxa de recuperação de custos indirectos (cont.)

- Alguns doadores podem solicitar para ver os livros financeiros da sua organização antes da aprovação das linhas orçamentais dos custos indirectos.
- Uma vez que o doador tiver pago estas rubricas num outro projecto é muito provável que ele aprove este item em todos os projectos subsequentes

3.9.23

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Requisitos mínimos de um orçamento

- O título
- Denominação da moeda
- Grau de arredondamento total de cada ano e cada rubrica
- Total geral
- Nota de rodapé de cada rubrica linha
- Inclusão de todos os custos, incluindo os de parceiros, e qualquer contribuição (incluindo contribuição em espécie que não será solicitada de doador

Muito obrigado/a!

1924 Adapted from IFPR-IGNAR ARDSE

Como Preparar Propostas de Orçamento² (Resumo da apresentação)

Introdução:

Uma proposta de orçamento precisa de muito mais detalhes do que o detalhe financeiro necessário para uma nota conceptual. *Preparar a secção de orçamento da proposta é, provavelmente, o maior trabalho que a equipe terá para transformar a nota conceptual numa proposta completa para o projecto.* A proposta de orçamento é uma das secções mais importantes; Muitos leitores, tendem a olhar apenas para o sumário, os objectivos e o orçamento, e podem basear sua decisão de aceitar ou rejeitar apenas nestas secções. Por isso, é muito importante ter a proposta de orçamento bem elaborada.

O anexo E fornece-lhe mais informações sobre Orçamento e Financiamento de Projectos.

Dicas para preparar propostas de orçamento:

1. As organizações devem usar um formato de orçamento consistente em todas as propostas, excepto nos casos em que o doador tem um formato de orçamento preferencial.
2. As organizações devem institucionalizar as diretrizes para a elaboração de orçamento para assegurar que todos na organização preparem orçamentos com suporte nos mesmos pressupostos financeiros e que os mesmos custos são usados para todas as propostas submetidas aos doadores.
3. Orçamentos devem ser claros, transparentes e de fácil leitura.
4. Cada linha de itens no orçamento deve ter notas sobre custos unitários.
5. Os orçamentos devem ser apresentados em números arredondados mais próximo 000.
6. Os orçamentos devem ser realísticos, mas não gananciosos.
7. A sub-orçamentação deve ser evitada.
8. Janela panorâmica (descrito mais adiante) pode ser útil nas negociações do orçamento.
9. Os custos indirectos são custos legítimos e devem ser incluídos em todos os orçamentos.
10. Cada proposta, não importa o tamanho, deve ter um resumo de orçamento; grandes projectos podem requerer orçamentos adicionais por parceiro, por local ou por actividade
11. Estas dicas estão melhor elaboradas mais abaixo.

Formatos de orçamento

Cada organização tem algumas diferenças no formato de orçamento. Alguns doadores preferem determinados formatos, outros irão aceitar qualquer usado para financiamento. Aqui vai um formato mais ou menos típico:

Qualquer que seja o modelo ou formato que for a usar, certifique-se de que usa o mesmo formato para todas as propostas elaboradas pela sua organização, de forma a assegurar consistência na gestão financeira interna e para permitir uma imagem consistente de orçamento a desenvolver na sua organização.

² Extraído e adaptado de: From Marian Fuchs-Carsch. *Capacity-building learning module on How to Write Convincing Proposals*. The Hague. The Netherlands. ISNAR. 1999/2000.

Formato Ilustrativo de Orçamento

- I. Pessoal (funcionários, parceiros, consultores)
 - II. Viagens (internacional, nacional, ajudas de custo, etc.)
 - III. Fornecedores e Serviços (fornecedores essenciais, bases de apoio a pesquisas, comunicações)
 - IV. Desenvolvimento Institucional (L&CB, workshops, apoio a parceiros)
 - V. Avaliação (se for orçamentado separadamente)
 - VI. Equipamento (aquisições ou aluguer e manutenção de viaturas, equipamento, espaços de escritório, etc.)
 - VII. Custos Indirectos
 - VIII. Contracto de Pesquisa (inclua todos os fundos usados)
 - IX. Inflação (debite no segundo e nos anos subsequentes)
 - X. Contingências
- Total global**

2. Diretrizes para orçamento

Se sua organização tiver um fluxo constante de propostas a serem submetidas a diferentes doadores, você precisará de garantir consistência na adopção de directrizes corporativas de propostas de orçamento. Este documento dará orientação aos escritores de propostas no que tange a orçamentação de recursos tais como: pessoal, comunicações, equipamentos, fornecedores e serviços, workshops, cursos de L & CB, custos indirectos, etc. Estas orientações serão, provavelmente, preparadas pelo departamento financeiro da sua organização e aprovadas pelo seu director e, se necessário, pelo conselho de direcção.

3. Qualidades de um bom orçamento

Um bom orçamento deve ser claro, transparente e de fácil leitura. Isso significa que qualquer pessoa pode analisar e compreender o seu orçamento sem que você esteja presente para explicar os pressupostos em relação aos custos. As secções a seguir irão lhe fornecer dicas sobre como tornar o seu orçamento melhor.

Nota de rodapé para cada linha dos itens

Um orçamento transparente mostra, exactamente, como chegou aos totais de cada item. Faça isso através da anotação de cada linha de item para mostrar os custos unitários. Aqui vão alguns exemplos.

Custos em US\$ 000s			
Item por linha	Ano 1	Ano 2	Total
Pessoal (1)	15	20	35
Viagens (2)	5	10	15
Equipamento (3)	70	10	80
Sub-total	90	40	130
Custos indirectos (4)	18	8	26
Total	108	48	156

Anotações:

- (1) Três pessoas-meses de um agronomista senior @ \$5,000/mês em ambos anos, mais um mês de um economista @ \$5,000/mês no ano 2.

- (2) Uma passagem aérea de ida e volta e ajuda de custo do local A para Austrália @ \$3000 nos dois anos, mais \$2,000 para viagem interna e manutenção de viaturas nos dois anos, mais \$5,000 para participantes viajarem para o local A- são cinco participantes @ \$1,000 cada.
- (3) No Ano 1, o projecto precisará comprar um kit para sementes @ \$10,000, \$20,000 para fertilizantes, e \$30,000 para ferramentas de mão e carrinhos de mão para camponeses participantes. \$10,000 serão usados nos dois anos para pagar o aluguer de equipamento de lavoura.

Organização X tem uma taxa de recuperação de custo indireto aprovado pelo Conselho de 20%. A taxa é cobrada nos itens sobre pessoal, viagens e custos de equipamentos, mas não no contrato de pesquisa

5. Arredondando por aproximação a 000s

Repare nos dois conjuntos de números a seguir e diga qual deles é de fácil leitura

Grupo A:

Despesa por Item	Ano 1	Ano 2
Pessoal		
Professor	42,580	42,580
Operário	24,500	24,500
Honorários	17,000	17,550
Custos Operacionais		
Fornecedores e serviços	15,525	16,750
Miscelâneas	2,000	2,000
Administrativos		
Taxa	12,352	12,202
Contingência	3,103	2,920

Grupo B:

Despesa por Item	Ano 1	Ano 2
Pessoal		
Professor	43	43
Operário	24	24
Honorários	17	18
Custos Operacionais		
Fornecedores e serviços	16	17
Miscelâneas	2	2
Administrativos		
Taxa	12	12
Contingência	3	3

Qualquer leitor encontraria os números do grupo B mais fáceis de ler que os do grupo A. Repare no, entanto, que *nenhum desses grupos tem preços unitários anotados, nem têm*

um título ou moeda denominada. O grupo B precisa de todos esses elementos se tiver que tornar-se numa boa proposta de orçamento.

6. As “éticas” dos orçamentos

Nada é tão frustrante como um projecto sub-orçado. Se você não tem fundos para fazer um bom trabalho, você e seus parceiros, seus doadores e seus beneficiários, todos vão se decepcionar. Assim, não prometa fazer muito mais do que o dinheiro que você tem à sua disposição. Se um doador reduzir o seu orçamento, certifique-se de reduzir os objectivos e actividades na mesma medida e certifique-se de que o doador compreenda que menos resultados serão alcançados.

Ao mesmo tempo, um orçamento irrealístico e ganancioso irá desinteressar, completamente, o seu doador. Não inflacione os salários ou custos de deslocação. Haverá sempre alguém das finanças por parte do doador que vai pegar os preços de toda e qualquer unidade inflacionada.

Em suma, ofereça um orçamento moderado, realístico, no qual você está convencido que você pode alcançar os resultados prometidos.

7. Janela Panorâmica (Bay Window)

Uma Janela Panorâmica dentro de uma casa nova é um “extra”—algo bom mas não essencial. Uma Janela Panorâmica no seu projecto é a mesma coisa —algo que poderia melhorar o seu projecto, mas algo sem a qual pode avançar se necessário.

Uma Janela Panorâmica é, portanto, algo do qual você pode desistir durante as negociações do orçamento ou eliminar se o seu orçamento for cortado de repente.

É útil incluir uma ou duas janelas panorâmicas em todas propostas de orçamento. Alguns exemplos incluem:

- um local adicional do projecto
- um workshop extra
- mais um ano de ensaios de campo
- um segundo programa de L & CB.

8. Custos Indirectos

Todos os projectos têm custos directos. Estas são as entradas para o projecto e incluem os custos de pessoal, custos com viagens, custos de equipamento, etc. Além disso, um projecto tem *custos indirectos*. Estes são os custos de coisas tais como aluguel e energia no seu escritório, a biblioteca na sua organização, os serviços financeiros da sua organização e a supervisão pela direcção. Você precisa destes itens para implementar o projecto, mas apenas um pouco de cada um, e é muito difícil dizer, exatamente, quanto de cada um será necessário para cada projecto. Para poupar o seu tempo e esforço envolvido no cálculo de quanto destes itens você precisará para cada projecto, sua organização já terá calculado um montante para todos os itens para cada projecto. Esse montante é designado taxa de recuperação de custos indirectos. A taxa é obtida dividindo-se todos os custos não directamente atribuíveis a um projecto (incluindo todos os do conselho de direcção, os secretários, o jardineiro, etc.) pelo número de actividades e projectos. Esta taxa é, geralmente, auditada por profissionais a cada ano e aprovada pelo seu conselho.

Taxas de recuperação de custos indirectos variam muito, dependendo do tipo de organização. No negócio de pesquisa agrícola, as taxas de qualquer coisa de 5% a 35% são bastante comuns.

Os doadores não serão contra a inclusão de um item de linha de custos indirectos no seu orçamento se (a) incluir isto em todas as suas propostas para todos os doadores, e (b) se a taxa for correctamente auditada. Alguns doadores solicitarão e verificarão estes dados nos seus livros financeiros antes de aprovar o item de linha do custo indirecto. Uma vez que um doador tenha pago este item de linha num projecto, é muito provável que ele seja aprovado em todos os projectos subsequentes.

9. Requisitos mínimos de orçamentação

Cada projecto, não importa quão pequeno seja, deve ter, pelo menos, um resumo de orçamento. Isto incluirá os elementos seguintes:

- título
- designação da moeda
- grau de arredondamento
- totais para cada ano e cada linha de item
- total geral
- anotações de rodapé para cada linha de item
- inclusão de todas as despesas, incluindo as dos parceiros e quaisquer contribuições (incluindo contribuições em espécie) que não serão solicitadas ao doador

Este último ponto deve estar claro. A proposta deve incluir um orçamento resumindo o custo integral de todas as contribuições para o projecto, mesmo que esteja apenas pedindo o doador para financiar certos itens.

Há várias razões para isso. Primeiro, você, seu supervisor, seu parceiro e seu doador, todos querem saber o "verdadeiro" custo do projecto. Isto significa orçar todas as contribuições como o tempo voluntário dos agricultores e o tempo das suas próprias contribuições, mesmo se forem pagas pela sua organização ou ministério. Em segundo lugar, todos os doadores gostam de pensar que eles estão recebendo uma pechincha. Se algumas das despesas estiverem a ser pagas através de outras fontes, o projecto ficara mais atraente para o doador. Em terceiro lugar, você precisa colocar um valor adequado sobre os custos "escondidos" de pessoas de baixo perfil no projecto como agricultores, mulheres, jovens, trabalhadores, estudantes universitários, etc.

Num projecto, relativamente, simples, um resumo simples de orçamento pode ser tudo o que você precisa. Mas nalguns projectos maiores, você pode precisar de ter orçamentos mais detalhados, organizados por local ou país, por exemplo, por actividade ou por organização parceira.

10. Um bom resumo de proposta de orçamento

O simples resumo de orçamento abaixo mostra todos os elementos de uma boa proposta de orçamento. É claro, transparente e fácil de ler. Ele tem um título, designação da moeda, notas de rodapé para todas as linhas de itens de linha, a inclusão dos custos indirectos, números arredondados para próximo de 000 e totais para todas as linhas de itens e anos. Você pode usar esta proposta como um exemplo de um bom orçamento em todos os projectos futuros. (Note por sinal que, quando você refere-se a linha de fundo deste orçamento numa frase, você iria apresentá-lo como \$2,465 milhões, ou você pode arredondar para "apenas sob \$2,5 milhões.")

Exemplo de Resumo de Orçamento

	Linha por item	US \$ ('000s)			
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
I	Pessoal ³				
	– Líder do projecto/biólogo	150	150	150	450
	– Virologista	100	100	50	250
	– Economista	35	35	150	220
	– Gestores locais do projecto	60	60	60	180
	– Trabalhadores locais de campo	30	30	30	90
II	Viagens ⁴	100	120	100	320
III	Fornecedores e serviços ⁵	35	40	45	120
IV	Desenvolvimento Institucional ⁶	55	50	45	150
V	Avaliação ⁷	10		15	25
VI	Custos do capital ⁸	100	15	20	135
	Subtotal	675	600	665	1,940
VII	Custos Indirectos ⁹	160	145	110	415
VIII	Contracto de pesquisa	25	10	10	45
	Subtotal	860	755	785	2,400
IX	Inflação e contingência ¹⁰		35	30	65
	TOTAL GERAL	860	790	815	2,465

³ IARCA irá disponibilizar um gestor de projecto, um virologista e um economista. Custo de salários e benefícios são parte da taxa normal da IARCA no valor de \$150k por ano. O parceiro NARS irá disponibilizar outro pessoal; os gestores locais serão remunerados na taxa de \$25k por ano; trabalhadores de campo a \$100/mês.

⁴ Inclui viagens aéreas para o gestor do projecto e para o economista, e viagens aéreas internas e de carro para todo o pessoal

⁵ Três motos serão compradas no início do projecto e atribuídas aos gestores locais do projecto. Computadores portáteis serão adquiridos para o pessoal da NARS em todos os locais.

⁶ Inclui \$10k para workshops e \$15k/ano para cursos NARS L&CB.

⁷ Os fundos serão usados para contractar uma ONG para fazer o levantamento das ideias dos farmers locais no início do projecto e uma empresa local de consultoria ou uma ONG para levar a cabo uma avaliação no final do projecto..

⁸ A taxa de recuperação de custo indirecto aprovado pelo Conselho do IARCA para pesquisa é de 24%; A taxa da NARS é de 20% no país 1 e 15% nos outros dois países.

⁹ IARCA irá contratar a universidade local para fazer um levantamento do impacto do projecto. O trabalho terá o seu início no Ano 1 para a recolha de dados de base.

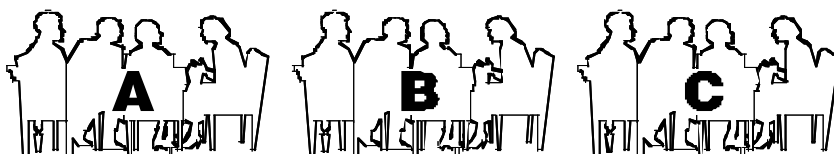
¹⁰ De acordo com "O Economist", a inflação no país 1 anda actualmente por volta de 10% por ano e nos países 2 e 3 a 14% por ano. Cerca de 25% dos custos do projecto serão na moeda local; IARCA, entretanto, acredita que uma inflação cambial de 4.5% nos anos 2 e 3 é razoável.

Exercício 9.

Analizando e melhorando a proposta de orçamento (Trabalho em Grupo Interdisciplinar)

Por favor, recorra às dicas (material de apoio 3.9.2) para elaborar boas propostas de orçamento e lembre-se dos elementos que você precisa incluir. Com essas informações em mente, você irá avaliar e melhorar o orçamento da “Proposta de Terra Rosa” no exercício seguinte.

1. Forme três grupos, cada grupo escolhe um relator (5 minutos). O grupo tem *2 horas e 15 minutos* para completar este exercício.



Fase 1. Trabalho em grupo (1 hora e 30 minutos)

2. Os membros do grupo lêem o material de apoio 3.9.2 e, em seguida, fazem referência ao item 9 (requisitos mínimos do orçamento) para analisar e melhorar a proposta do orçamento da Terra Rosa (material de apoio 3.9.4).

3. Cada grupo discute a proposta do orçamento. O exemplo do resumo do orçamento apresentado no fim do material de apoio 3.9.2 também pode ser uma excelente fonte de informações para este exercício. Proceda da forma seguinte:

- Lista os pontos fortes e as fraquezas da proposta do orçamento.
- Lista todos os melhoramentos adicionais que serão necessários para torná-lo numa boa proposta de orçamento. Enumere a sua lista.

4. Os relatores usam material de apoio 3.9.5 para registrar a lista enumerada e irão escrever os resultados deste exercício no papel gigante ou PowerPoint para apresentar aos participantes durante a fase seguinte deste exercício.

Fase 2. Apresentação e discussão (40 minutos)

5. O facilitador convida os relatores para apresentarem os resultados e facilita uma breve discussão, incluindo os pontos fortes e fracos deste exercício.

6. No final da discussão, o facilitador identifica o grupo que reteve mais elementos ausentes na proposta de orçamento.

7. O facilitador convida alguns voluntários para resumirem a sessão e salienta os resultados e destaca os aspectos de preparação de uma boa proposta de orçamento.

8. O facilitador apresenta feedback sobre este exercício e encerra a sessão.

Proposta da Terra Rosa

PARTE I. RESUMO DA PROPOSTA

1. **Título do Projecto:** Produção de semente certificada de tubérculos de batata

2. **Proponente do Projecto:**

Instituto de Reprodução de Plantas
Laboratório Biológico de Plantas Celulares e Moleculares (CMPB)

3. **Agências de Cooperação:**

Universidade do Estado
Associação Camponesa de Sementes (FSA) através do seu Presidente, Sr. GP, e
Gabinete da Indústria de Plantas

4. **Custo Total:** 512,655.00 para 2 anos

a. Solicitado do Fundo de Investigação

b. Contribuição do Proponente: 50,000.00/ano

5. **Resumo:**

Duração do projecto: 2 anos

Data prevista de início: 1 de Março de 2000

Breve descrição do projecto e plano de trabalho:

O projecto inclui o empacotamento da tecnologia da produção certificada da semente de tubérculos de batata. O esquema consiste em quatro fases, nomeadamente:

Fase 0 - multiplicação de brotos sãos em vidro;

Fase 1 - produção de microtubérculos (reprodutores de sementes) através da tuberculização em vidro (técnica adoptada de Rasco e Barba 1990). Esta é a fase chave na proposta do esquema;

Fase 2 - produção de minitubérculos (fundação de sementes) em estufas e/ou campos;

Fase 3 - produção de sementes de tubérculos (semente certificada) em estufas e/ou campos.

As fases 0 e 1 serão levadas a cabo pelo Laboratório de Biologia de Plantas Celulares e Moleculares (CMPB), enquanto as fases 2 e 3 serão levadas a cabo na Universidade do Estado, nos Farmeiros da FSA e no Gabinete da Fazenda de Sementes da Indústria de Plantas. As sementes certificadas de tubérculos serão distribuídas aos camponeses para multiplicação ou produção de uma tabela de tubérculos.

A variedade a ser usada é a Banahaw, uma variedade de terra fraca desenvolvida pela IPB e pela Direcção Nacional de Sementes em Junho de 1989 e clone 84-15 (ASN 69-1), um clone adoptada da terra alta.

Este é um projectopiloto e pretende desenvolver um sistema viável de produção de sementes de alta qualidade e não contaminadas e tubérculos em grandes quantidades.

6. Objectivos do projecto:

Geral:

Desenvolver uma tecnologia para a produção de sementes de tubérculos sãos de batata com Banahaw e clone 84-15 (ASN. 1 - 69).

Específicos:

- a. Levar a cabo um projecto piloto para a produção de semente certificada de tubérculos da batata Banahaw e clone 84-15 (ASN 69-1).
- b. Disponibilizar aos farmers materiais de plantio não contaminados de batata e, por isso, limitar a importação de sementes de tubérculos.
- c. Determinar o custo de produção da semente de tubérculos de batata, usando a tecnologia proposta.
- d. Desenvolver um sistema para o funcionamento contínuo do projecto.

7. Significado do estudo:

O problema mais grave que limita o desenvolvimento e a expansão da indústria da batata neste país é a indisponibilidade de qualidade de sementes saudáveis de tubérculos. A técnica convencional para propagação de tubérculos de batata livre de doença é ineficaz e os requisitos anuais para semente limpa do tubérculo não é satisfatória; Daí que, o país recorre à importação. 15% do requisito anual da semente dos tubérculos (máximo permitido) é importado e a maior parte dos restantes 85% vem de culturas anteriores dos agricultores, que são, invariavelmente, infectados por vírus. O uso destas sementes de tubérculos, infectados pelo vírus, resulta na perda de rendimento de 40-60%. Este problema pode ser resolvido pela melhoria do sistema para a produção de sementes saudáveis de tubérculos, conforme proposto neste projecto.

8. Fase actual da proposta do projecto:

No esquema proposto, as fases 0 e 1 foram levadas a cabo e os resultados foram obtidos (Rasco e Barba 1990). Estas fases estão em curso em preparação das fases 2 e 3 previstas no plano para este ano e o próximo.

9. Revisão da literatura:

Técnicas similares a estas propostas já foram usadas na China (Qin et al. 1989) e Korea (Joung 1990). Reporta-se que ao usar a técnica de tuberculização em vidro, a eficácia é 50 vezes maior do que ao usar outros tipos de técnicas para culturas idênticas. Boa qualidade e grande quantidade de tubérculos normais são produzidos (Joung 1990). Quando esta técnica foi usada em Guangdong, uma província da China, foi possível produzir 5 milhões de tubérculos em 1988 e 1989 e exportar grandes quantidades de batata para Hongkong (Qin et al. 1990). É objectivo deste projecto, melhorar as técnicas existentes neste país, na produção de sementes não contaminadas de tubérculos como fonte de material certificado para aumentar a existência de sementes para plantio e para a redução da importação da semente certificada de tubérculos para satisfazer os requisitos anuais de sementes dos farmers.

10. Procedimentos/metodologia:

O projecto é composto por dois estudos:

Estudo 1. Este estudo é composto pelas fases 0 e 1 do esquema proposto e será desenvolvido no Laboratório CMPB. A técnica a ser aplicada é uma das

adoptadas da Rasco e Barba (1990). Brotos não contaminados serão multiplicados (estágio 0) dos quais 1,500 microtubérculos Banahaw serão produzidos (estágio 1) e 500 microtubérculos de ASN 69-1.

Estudo 2. Este estudo é composto pelas fases 2 e 3 do projecto proposto e serão levadas a cabo nas Fazendas de Sementes da FSA e da BPI. Os 2,000 microtubérculos da fase 1 serão plantados para a produção de minitubérculos (fase 2). Os minitubérculos produzidos serão plantados durante o período de plantio do Ano 2.

Um estudo preliminar da produção de sementes certificadas de tubérculos (fase 3) será realizado durante o primeiro ano, usando os minitubérculos produzidos em 1990. Um teste replicado da fase 3 será realizado no ano 2, usando os minitubérculos produzido este ano. A meta da produção é apresentada na tabela 4.1.

Tabela 4.1: Meta da produção de batata (*Solanum tuberosum* L.) de “Banahaw” e clone ASN 69-1 3:1

Fase da Produção	Fase inicial de plantio	Quantidade	Área necessária (metros quadrados)	Resultados esperados
0	Broto em vidro	250	—	Broto em vidro
1	Broto em vidro	1,000	—	Minitubérculos
2	Microtubérculos	2,000	20	Microtubérculos
3	Minitubérculos	10,000	100	Sementes certificadas de tubérculos

Parte II. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabela 4.2: Cronograma de actividades para um período de dois anos

Fase	Descrição da actividade	Duração em semanas	Observação
Ano 1			
Estudo 1	Fase 0—Multiplicação de brotos em vidro	52	Em curso
Estudo 2	Fase 1— Produção de Microtubérculos	26	Q1 e Q2, Yr1
Estudo 3	Fase 2— Produção de Minitubérculos	26	Q3 e Q4, Yr1
Estudo 4	Fase 3— Semente certificada de tubérculos	15	Q4, Yr1, e Q1, Yr2
Ano 2	Cronograma similar ao do Ano 1		

11. Plano Financeiro:

Tabela 4.3: Resumo das necessidades orçamentais para dois anos

Item de despesas	Custo total	Do fundo comum	Fundo Counterpartida
Serviços de pessoal	312,655	312,655	-
Manutenção e despesas de funcionamento	200,000	150,000	50,000
Total	512,655	462,655	50,000

12. Necessidade de Pessoal:

Principal investigador: RCB (Ph.D.)

Assistente licenciado de pesquisa: SR (B.S.)

Consultores técnicos: LFP (M.S.) e ECA (M.S.)

13. Necessidade Orçamentária

Detalhes	CY 200_	CY 200_
Pessoal		
1 Salários		
.		
– Taxa do Investigador Principal (P5,000/mo) + 10 por cento no Ano 2	60,000	66,000
– Pesquisador Assistente Sênior (P3,540/mo) + 10 por cento no Ano 2	42,480	46,728
– Consultores técnicos sem compensação		
2 Avenças		
.		
– Operários/técnicos contratados (P2,473/mo) + 10T no Ano 2	29,676	32,644
3 Incentivos		
.		
– 13 ^o vencimentos	11,013	12,114
– P1,000 bônus/pessoal	3,000	3,000
– P1,000 x subsídio de vestuário	3,000	3,000
<i>Total para PS</i>	<i>149,169</i>	<i>163,486</i>
Manutenção e outros custos de funcionamento (MOOE)		
– Fornecedores e materiais	55,000	50,000
– Viagens e despesas	35,000	40,000
– Despesas diversas	10,000	10,000
<i>Total para MOOE</i>	<i>100,000</i>	<i>100,000</i>
Resumo		
– Total para PS	149,169	163,486
– Total para MOOE	100,000	100,000
TOTAL GLOBAL	249,169	263,486

Literatura citada:

- Joung, H. 1990. High-efficiency production of potato microtubers. *Agricell Report* 15(2): 13. Ed. E.B. Herman.
- Qin, L.B., Z. Miao, L.X. Jin, W. Jun and S. Bofu. 1989. Large-scale production of *in vitro* potato tubers. An example. CIP Region VIII Working Paper no. 89-19: 130.
- Rasco, S.M. and R.C. Barba. 1990. Studies on media components for the improvement in *in vitro* tuberization of potato (*Solanum tuberosum* L.) cv 'Banahaw'. Thesis research of the senior author conducted at IPB, College, 63 pp.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

SESSÃO 10

Preparando o Sumário Executivo. Submeter, acompanhar a proposta de projecto e manter bom relacionamento com doadores

Instruções para Facilitadores

TEMPO DE DURAÇÃO

Apresentação e Exercício: 4 horas 15 minutos

Feedback das sessões e APAP: 15 minutos

OBJECTIVOS

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

- Preparar o sumário executivo de uma proposta.
- Preparar uma boa carta de apresentação.
- Desenvolver mecanismos para acompanhar a trajetória da proposta.
- Discutir como e quando iniciar o projecto.
- Explicar o valor de um sector de relações com doadores.
- Discutir a importância da negociação com doadores.
- Explicar a importância da monitoria e avaliação de projectos.
- Identificar os elementos de um bom relatório para doadores.

Use o PowerPoint 3.10.2 para apresentar os objectivos desta sessão.

PROCEDIMENTO

Estratégias de aprendizagem ou técnicas de facilitação: apresentação, trabalho em grupo e exercício em plenária.

APRESENTAÇÃO

((experiência)) Distribua o resumo de PowerPoint e materiais de apoio relacionados com os três temas desta sessão. São os materiais de apoio 3.10.1 e 3.10.2, 3.10.3 e 3.10.4, respectivamente. Faça uma breve apresentação. Use o PowerPoint para facilitar seu trabalho. No final da apresentação, pergunte se precisam de esclarecimento (15 minutos).

Nota: Lembre-se de informar aos participantes que esta sessão 10 será composta por 3 exercícios: 10a, 10b e 10c para cobrir esses três tópicos importantes relacionados com a finalização do processo de elaboração de propostas. Os participantes terão 4 horas para trabalhar nestes três exercícios.

EXERCÍCIO 10a

Exercício 10a. Preparando um sumário executivo (1 hora 30 minutos)

(experiência) Distribuir o material de apoio para o exercício 10 (material de apoio 3.10.5) que dá instruções claras sobre as três partes do exercício. Siga as instruções com os participantes passo a passo. Pergunte se precisam de esclarecimento. (5 minutos)

Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar (45 minutos)

(experiência) Peça aos participantes para formarem grupos interdisciplinares e elegerem um relator.

(experiência, processo) Peça aos participantes para seguirem as orientações do exercício 10 parte A. Eles devem analisar o material de apoio 3.10.2 sobre *resumo executivo* para discutirem as questões com seus membros de grupo e se prepararem para escreverem um sumário executivo para a Proposta de Terra-Rosa – apresentada na sessão anterior. Use a ficha de trabalho, material de apoio 3.10.6 para escrever o resumo que será lido durante a apresentação em plenária na fase seguinte deste exercício.

Fase 2. Apresentação e discussão (40 minutos)

(processo, generalização) Peça aos relatores para apresentarem os resultados do grupo e promova um debate. No final, peça alguns voluntários para resumirem as lições aprendidas durante este exercício, forneça feedback e faça a transição para o próximo exercício 10b, que é composto por 2 partes.

Submetendo e fazendo o acompanhamento da trajetória das propostas de projectos (1 hora 30 minutos).

EXERCÍCIO 10b - Parte A

Exercício 10b. PARTE A. Analisando uma carta de apresentação do projecto (45 minutos)

Fase 1. Grupo de trabalho interdisciplinar (20 minutos)

(experiência) Peça aos participantes para manterem o mesmo grupo interdisciplinar e elegerem um relator.

(experiência, processo) Peça aos participantes para seguir as orientações do exercício 10b. Eles devem analisar o material de apoio 3.10.3 relacionado com a submissão e

acompanhamento de propostas de projecto para discutirem as questões com seus membros de grupo e estarem preparados para fazer este exercício. Lembre-se de pedir aos participantes para lerem "o exemplo de uma boa carta de apresentação", material de apoio 3.10.7 para completarem a parte A deste exercício.

(generalização do processo) Peça aos relatores para usarem a ficha de trabalho 3.10.8 para registar os resultados do exercício enquanto apresentam em plenária a fase seguinte deste exercício.

Fase 2. Apresentação e discussão (25 minutos)

(processo, generalização) Peça aos relatores para apresentarem os resultados do grupo e promova um debate. No final, peça a alguns voluntários para resumirem as lições aprendidas durante este exercício, peça feedback sobre o processo do exercício e faça a transição para a próxima parte B do exercício 10b.

Submetendo e fazendo o acompanhamento de propostas de projectos (continuação).

EXERCÍCIO 10b - Parte B

Exercício 10b. PARTE B. Avaliando a capacidade das organizações para submeter e acompanhar a proposta do projecto (45 minutos)

Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar (20 minutos)

(experiência) Peça aos participantes para manterem os mesmos grupos interdisciplinares e elegerem um relator.

(experiência, processo) Peça aos participantes para seguirem as orientações do Exercício 10b – Parte B. Eles devem consultar o material de apoio 3.10.3, especificamente, sobre "Submeter e acompanhar a proposta, quando começar o projecto, o valor de um sector de desenvolvimento de projecto" para discutir as questões com seus membros do grupo sobre como estarão preparadas as suas organizações para acompanharem o processo de submissão e acompanhamento de propostas de projecto junto aos doadores. Lembre-se de pedir aos participantes para usarem a ficha de trabalho, material de apoio 3.10.9 para completar a Parte B deste exercício.

(generalização) Peça aos relatores para usarem a ficha de trabalho 3.10.9 para registarem e lerem os resultados do exercício enquanto apresentam em plenária, a fase

seguinte deste exercício

Fase 2. Apresentação e discussão (40 minutos)

(processo, generalização) Peça aos relatores para apresentarem os resultados do grupo e promova o debate. No final, peça alguns voluntários para resumirem as lições aprendidas durante este exercício, faça o sumário e transição para o exercício 10c desta sessão.

EXERCÍCIO 10c

Exercício 10c. Como manter boas relações com doadores (60 minutos).

Fase 1. Trabalho em Grupo Interdisciplinar (30 minutos)

(experiência) Peça aos participantes para manterem os mesmos grupos interdisciplinares e elegerem um relator.

(experiência, processo) Peça aos participantes para seguirem as orientações do exercício 10c. Eles devem analisar o material de apoio 3.10.4 que fornece informações úteis sobre relações com doadores para responderem a este exercício. O grupo deve trazer algumas respostas sobre como negociar com as entidades financiadoras; a importância do acompanhamento e avaliação e como escrever um bom relatório.

Lembre-se de pedir aos participantes para usarem a ficha de trabalho, material de apoio 3.10.10 para completarem este exercício.

Fase 2. Chuva de ideias e discussão em plenária (25 minutos)

(processo de experiência) O facilitador lidera uma sessão de chuva de ideias em plenária, para maximizar a aprendizagem sobre as questões relacionadas com relações com doadores.

(processo, generalização) Peça aos participantes as respostas que deram às três questões, um por um. Saliente as diferenças e semelhanças entre as suas respostas e promova o debate. No final, peça alguns voluntários para resumirem as lições aprendidas durante este exercício, faça um sumário e, em seguida, a transição.

(processo, generalização) No final, faça perguntas aos participantes, tais como "Como se sentiram fazendo este

exercício?" e "O que vocês aprenderam?" de forma a estimular a discussão do processo.

ENCERRAMENTO

Encerramento (5 minutos)

1. (aplicação) Peça para cada participante partilhar com seu vizinho uma das duas coisas que poderia fazer de forma diferente como resultado do que aprendeu. Escolha alguns voluntários para darem exemplos para fechar esta sessão.
2. Faça transição para a próxima sessão.

FEEDBACK E APAP

Feedback sobre as actividades das sessões do Volume 3 e APAP (15 minutos)

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

- Dar feedback sobre a actividade das sessões.
- Considerar as possíveis acções que gostariam de empreender nas suas próprias organizações.

Estratégias de aprendizagem: exercício individual usando o material de apoio em anexo no final da presente sessão.

(aplicação) Peça aos participantes para se darem tempo de anotar no formulário APAP algumas ideias sobre acções que possam aplicar no trabalho como resultado das actividades de hoje.

- Faça a transição para as próximas sessões do programa.

SESSÃO 10

Apresentação em PowerPoint

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

Volume 3 – Sessão Dez

Parte A: Preparação do Sumário Executivo
Parte B: Submissão e seguimento da proposta
Parte C: Manutenção de boas relações com o doador
Parte D: Monitoria e Avaliação do Projecto

3.10.1 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

Objectivos
Volume 3 – Sessão Dez

No final desta sessão, os participantes serão capazes de:

1. Preparar um sumário executivo
2. Preparar uma boa carta para enviar a proposta
3. Desenvolver mecanismos para acompanhar a proposta
4. Discutir como e quando vai iniciar o projecto
5. Explicar o valor de um bom relacionamento com o doador

3.10.2 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

Objectivos
Volume 3 – Sessão Dez (cont.)

6. Discutir a importância da negociação com o doador
7. Explicar a importância da monitoria e avaliação numa proposta para o doador
8. Praticar como elaborar um bom relatório para o doador
9. Planificar actividades futuras relacionadas com a elaboração de propostas
10. Avaliar as sessões do Volume 3

Vamos visitar o programa do Volume 3

3.10.3 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

Parte A.
Importância de um Resumo Executivo

- É a primeira parte da Proposta
- É curta e deve ser fácil de ler
- É talvez a única parte da proposta que alguns leitores vão ler

3.10.4 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

Preparação de um Sumário Executivo ou Parágrafo Introdutório

- ❑ Um Sumário Executivo para qualquer proposta (ou relatório) deve ter não mais do que 7-10 páginas
- ❑ Nas propostas pequenas ou curtas um parágrafo introdutório é geralmente suficiente
- ❑ Numa nota conceptual, use um conjunto de pontos introdutórios

3.10.5 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

Dicas para a preparação de um bom Sumário Executivo

- Escreva sempre esta sessão por último
- Tome cuidado com a redacção
- Refira-se a todas as seções da proposta
- Seja breve. Duas páginas são absolutamente suficientes

3.10.6 Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDDF

Dicas para a preparação de um bom Sumário Executivo(cont.)

- Destaque qualquer interesse dos doadores
- Escreva de maneira simples e directamente
- Não tenha receio de pedir dinheiro na primeira frase

3.10.7

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Parte B. Submissão e Seguimento de uma proposta de projecto

Ao escrever uma carta para enviar a proposta:

- Lembre-se de referir ao interesse dos doadores e, se necessário, aos projectos anteriores financiados pelos mesmos doadores
- Mostre como esta proposta de projecto vai aumentar a eficácia do projecto anterior financiado pelos mesmos doadores

3.10.8

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Envio e seguimento da carta de apresentação da proposta

Ao escrever uma carta para enviar a proposta:

- Refira-se a qualquer interacção relacionadas com actividades propostas
- Destaque a importância e urgência do problema
- Descreva os parceiros e participantes

3.10.9

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

A carta de apresentação(cont.)

Concluir com um evento de seguimento, tal como:

- “Se não tivermos notícias até o próximo mês, propomos contactar sua agência, por telefone, para obter suas impressões e sugestões sobre como a proposta poderia ser melhorada”

3.10.10

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Seja paciente

- Muitas pessoas terão de ler e comentar sobre sua proposta
- Alguns doadores tem prazos fixos para aprovação de propostas
- Demora em média 12-18 meses – desde a ideia do projecto até a recepção de subvenção
- Os fundos poderão não chegar durante semanas ou meses após a assinatura de acordo de subvenção

3.10.11

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Probabilidade de negociações e revisões

- Os doadores podem solicitar mudanças no conteúdo e no orçamento
- Tente acomodar os interesses dos doadores
- Tente aceitar doadores como parceiro de seu projecto
- Envolver parceiros em qualquer trabalho de reformulação
- Use dicas de negociação a partir do “bom relacionamento com os doadores”

3.10.12

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Quando pode iniciar o trabalho

- Com um doador conhecido confiável, você pode correr o risco de começar a trabalhar a partir de um acordo verbal
- Para muitos doadores, um acordo feito para um contrato vai ser sempre honrado
- Com os doadores bilaterais cujos países hospedeiros podem ter opiniões fortes, é prudente esperar até que o seu dinheiro seja recebido

3.10.13

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDIF

Por que ter um sector que cuide do relacionamento com os doadores?

- Se o seu instituto tem um fluxo constante de propostas submetidas para muitos doadores diferentes, o esforço precisa ser coordenado
- O director e outros funcionários sêniores estão sempre muito ocupados para adicionarem às suas funções o relacionamento com os doadores
- O sector de relacionamento com doadores pode prestar um grande apoio científico e administrativo

3.10.14

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDIF

O que faz o sector que se relaciona com os doadores?

- Recolhe, regista e divulga informações dos doadores
- Mantém arquivos de todos os projectos desde a ideia inicial até os acordos de subvenção assinados
- Acompanha proposta com os doadores
- Comunica e regista os resultados de revisões da nota conceptual da proposta

3.10.15

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDIF

O que faz o sector que se relaciona com os doadores? (cont.)

- Informa sobre novas oportunidades de financiamento, mudanças de pessoal etc.
- Ajuda os funcionários no desenvolvimento dos projectos e na preparação dos documentos para os doadores

3.10.16

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDIF

Parte C.

Como manter um bom relacionamento com os doadores? Como negociar com doadores?



3.10.17

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDIF

Assegurar que a organização "tenha" uma só voz

- Certifique-se de que cada um saiba cada "rúbrica" do projecto. Isto é assimilado melhor nas revisões da nota conceptual ou na proposta
- Mantenha os colegas informados de toda a conversa com todos os doadores

3.10.18

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDIF

Designar uma equipe de negociação

- Considere com quem na agência doadora você irá se encontrar. Escolha a pessoa certa como contraparte
- Geralmente, inclua em sua equipa, uma pessoa que domine o conteúdo da proposta e outra pessoa sénior suficiente para tomar decisões financeiras

3.10.19

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDIGF

Designar uma equipe de negociação (cont.)

- Inclua sempre um “padrinho” do projecto, alguém que se preocupa mais com o projeto
- Se uma pessoa satisfizer os três requisitos, tenha uma “equipe de uma pessoa”

3.10.20

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDIGF

Prepare-se para equipe de negociação

- Recolha informações dos doadores
- Recorde sempre dos detalhes dos interesses dos doadores e financiamentos anteriores dos doadores.
- Decida antecipadamente o que cada um vai dizer
- Decida antecipadamente quais elementos podem ser “sacrificados”. O ideal será que estes sejam as “janelas panorâmicas”

3.10.21

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDIGF

Adote uma boa capacidade de negociação

- Ouça mais do que você fala
- Observe e leia linguagem gestual
- Seja flexível e procure entrar num acordo, num consenso
- Esteja preparado para dizer “não”

3.10.22

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDIGF

Depois de receber uma subvenção financeira do doador (1)

Parte D Monitoria e Avaliação do Projecto

3.10.23

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDIGF

Dicas para monitoria de projecto

- Não cobrir qualquer desvio do plano de projecto
- Reconheça as mudanças e, em seguida, explique bem o máximo que você puder
- Não fique tentado a culpar tudo às circunstâncias fora de seu controle. Todos nós cometemos erros, mesmo você e seu doador!

3.10.24

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDIGF

Mais dicas para monitoria de projecto

- Se você precisa reformular seu projecto obtenha permissão antes de prosseguir
- É relativamente fácil obter uma extensão sem custo ou a flexibilidade entre as rubricas orçamentais, mas você não deve tomar isso como normal

3.10.25

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDF

Mais dicas para monitoria de projecto (cont.)

- É muito mais difícil conseguir fundos adicionais
- Os doadores também não gostam de receber fundos de volta, especialmente no final do projecto

3.10.26

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDF

Mais dicas para monitoria de projecto (cont.)

- Não se preocupe muito se parece que você está a experimentar e produzir resultados negativos. Falhas podem ser tão informativas quanto sucesso!
- A coisa mais importante acerca de monitoria dos projectos é ser aberto e transparente. Por isto partilhe os resultados, mesmo que estejam aquém do esperado

3.10.27

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDF

Mais dicas para monitoria de projecto (cont.)

- Se um doador souber que você está a falar a verdade, o doador vai respeitá-lo e aprender a confiar em si
- Um doador que confia e respeita a si, é um doador que vai financiá-lo de novo.

3.10.28

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDF

Depois de receber uma subvenção (2)

Como escrever um Relatório

3.10.29

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDF

Lembre-se de três coisas mais importantes acerca da escrita do relatório

- Conheça o máximo possível acerca dos seus leitores.
- Pense nos seus leitores enquanto escreve
- Use palavras e frases mais simples. Faça a sua escrita o mais fácil de ler quanto possível
- Antes de escrever faça um plano

3.10.30

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARDF

Use o esboço genérico a menos que o doador tenha um formato específico

- Carta bem escrita para enviar o relatório para o doador (ou memo)
- Título
- Relatório resumo de 7 páginas
- Propósito (ou termos de referências)
- Procedimento metodológico
- Constatações
- Conclusões
- Recomendações (se necessário)
- Anexos

3.10.31

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Certifique-se de

- Especificar que tipo de relatório que irá escrever: se mensal, anual, ou final etc.
- Escrever um resumo claro e inclusivo
- Partilhar os resultados
- Referir-se às metas no acordo de subvenção da proposta

3.10.32

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Certifique-se de :

- Pedir permissão ao doador antes de reformular o projecto
- Anexar o relatório financeiro preparado pelo sector de finanças da sua organização, se necessário

Observações:

- (a) não coloque toda a culpa, pelo erros e fraco desempenho, nos outros
- (b) seja honesto para colher os frutos de confiança no futuro

3.10.33

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Seu relatório deve ser o mais curto possível para :

- Poupar o tempo dos seus leitores
- Poupar o seu tempo...portanto

Coloque os seus pontos de forma simples e directa!

Muito Obrigada/o!

3.10.34

Adapted from IFPRI-IGNAR-ARCSF

Preparando o Sumário Executivo (Resumo da apresentação)

O Sumário executivo descreve o que a proposta trata. É um instrumento vital de venda para o projecto, uma vez que aparece primeiro na apresentação. Também pode ser a única parte que algumas pessoas irão ler. Embora apareça em primeiro plano, não pode ser escrita até que todas as secções da proposta estejam completas.

Você precisa de um resumo de todas as propostas (ou relatórios ou outras formas de registo) que compõem entre 7 e 10 páginas. Para pequenas propostas e relatórios, um breve parágrafo introdutório ou um conjunto de pontos (como, por exemplo, no formato de notas conceptuais) é tudo o que você precisa.

Algumas dicas para preparar um bom resumo

- Sempre escrever esta secção no fim!
- Tome muito cuidado com a formulação.
- Consulte todas as outras secções da proposta.
- Ser muito breve. Duas páginas são, absolutamente, o máximo, uma página é melhor.
- Destacar quaisquer interesses de doadores conhecidos.
- Escrever simplesmente e directamente e, incluir o pedido do montante de fundos.
- Não tenha medo de pedir dinheiro no primeiro parágrafo.

A seguir, encontre um exemplo do sumário executivo para praticamente qualquer tipo de proposta. Se você usar este modelo e preencher os espaços em branco com os detalhes do seu projecto, você deve ter um resumo de proposta simples, directo e inclusivo. Tente não deixar quaisquer espaços em branco, excepto onde a frase, realmente, não se encaixe com o seu projecto.

Até que você se torne proficiente na elaboração de resumos, você pode continuar a usar este resumo para apresentação de propostas para doadores que não tenham modelos próprios de propostas específicas.

Exemplo de minuta para o resumo da proposta

Esta proposta solicita a ... (doador) para financiar \$... a ... (sua organização) e ...(seus parceiros) a ...(objectivos sumarizados do projecto) em ... (país, local). O projecto proposto duraráanos e envolve ... pessoal anos ou meses de (seu) e ... (parceiros) tempo.

A necessidade para este projecto é urgente; (diga por que? num ou dois parágrafos. Se possível refira-se a outros doadores de projectos relacionados). As partes interessadas (indica os nomes) estão ansiosos para alcançar os resultados e impactos desejados o mais rápido possível. Para alcançar estes resultados e impactos, ... (diga o que os diferentes parceiros irão fazer no projecto numa ou duas frases.)

Este projecto complementa o trabalho prévio feito por ...(sua organização, outros) que ... (diga o que já foi feito.) ... (sua organização e seus parceiros) e é o ideal como processo de acompanhamento das actividades porque ...(diga o porquê).

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

Submeter e acompanhar a trajetória de uma proposta de projecto

(Resumo da apresentação)

Introdução

Esta sessão tem duas secções. A primeira irá ajudá-lo a escrever uma boa carta para apresentar sua proposta. A segunda apresentará informações sobre como controlar o que está acontecendo à sua proposta, após ter sido enviado ao doador.

1. Como preparar uma boa carta de apresentação

Aqui estão algumas dicas sobre como escrever uma boa carta de *apresentação da sua proposta*:

- Tal como acontece com todas as cartas, escreva com o leitor em mente.
- Refira-se aos interesses do seu doador e a projectos relacionados. Se possível, mostre como o projecto proposto pode basear-se no trabalho já financiado pelo doador.
- Faça referência a qualquer interacção anterior havida com a pessoa para quem você está a escrever.
- Destaque a importância e a urgência do problema.
- Explicar como os cientistas, seus parceiros e os beneficiários estão ansiosos para ver o projecto a iniciar logo.
- Conclua com um comentário de uma possível acção de seguimento para lhe “abrir as portas” para que você possa lhe dar um telefonema, para saber como está indo a análise de sua proposta, etc. Exemplo de um possível comentário: "se não ouvirmos da vossa parte no próximo mês, propomo-nos a entrar em contacto convosco por telefone para obtermos os vossos comentários e sugestões sobre como melhorar a nossa proposta."

2. Identificando a trajetória da proposta; iniciando o projecto; o valor de um sector de desenvolvimento de projectos na instituição

A necessidade de ter paciência

Uma vez apresentada a sua proposta, você precisará ter muita paciência, porque certamente ela vai levar semanas, se não meses, até que você ouça alguma coisa da parte de seu doador. Se, como foi sugerido, você tiver deixado uma "indício" na sua carta para se comunicar com o escritório do doador, você pode ter a oportunidade de ligar para o seu doador e saber o que está acontecendo. Ligar uma vez ou talvez até duas vezes, é aceitável, mas evite ser inoportuno. Muito, provavelmente, a proposta está sendo lida por várias pessoas e pode estar prevista uma revisão formal no momento específico. Alguns doadores têm fundos muito competitivos com datas para a avaliação das propostas. Isso pode acontecer até três vezes por ano.

Horizonte temporal

É difícil generalizar, mas em média leva cerca de 12 – 18 meses – entre criar uma ideia de projecto e receber fundos - se a sua proposta for bem-sucedida. Se você tiver sorte, e seu projecto for relativamente pequeno, ele poderá ser financiados baseado apenas na sua nota conceptual. Neste caso, um acordo de concessão pode ser assinado e chegar as suas mãos, muito rapidamente, num espaço de seis meses desde a ideia de projecto. Mesmo assim você pode ter que esperar pelo desembolso dos fundos. Todos os doadores têm departamentos financeiros, que trabalham em sua própria velocidade, em seus próprios ciclos. O dinheiro pode chegar vários meses após o acordo de concessão.

3. Probabilidade de negociações e revisões

Quase todos os orçamentos dos doadores estão reduzindo. Todos tentam apoiar tantos projectos, como antes, mas com muito poucos fundos. Portanto, as propostas de orçamentos são, cuidadosamente, examinadas. Assim, não se surpreenda se a sua proposta for aprovada em princípio, mas que o doador lhe pedir para reformular seu projecto para um valor inferior. Pode ter solicitado US \$350.000 para três anos, por exemplo, e o doador ter disponível US \$250.000. A primeira parte da sessão seguinte fornece dicas de como negociar o orçamento. Aqui é importante observar que uma redução considerável como esta, vai exigir uma grande reformulação do seu projecto. Você precisa reunir o seu grupo de projecto, informar os seus parceiros e ter uma reunião para ver se você pode ainda fazer algo significativo com os fundos disponíveis.

Às vezes as negociações não são sobre orçamento, mas sobre o conteúdo. Alguns doadores são mais "intervencionistas" do que outros. Se possível, tente acomodar o interesse de seu doador. Não seja arrogante, ou se sentir superior aos grupos de doadores. Tente olhar para a agência doadora não apenas como uma fonte de financiamento. Faça do doador um parceiro do projecto. Agência doadora terá pessoas talentosas e experientes em sua equipe que podem reforçar a qualidade do seu trabalho, trazendo novas perspectivas e ideias de fora. Sua recompensa será um doador que entenda você e seu trabalho com mais detalhe, que "compra" o seu trabalho, emocionalmente. Pode ser uma fonte a longo prazo, altamente, útil tendo em conta que você precisa de fundos para pesquisas futuras.

4. Quando é que você pode começar o trabalho?

Depois obter um acordo sobre o conteúdo e o orçamento, você receberá um contrato de concessão do doador. Você precisará de ter seu oficial sênior para assiná-lo e devolver à agência doadora. Isso significa que agora você pode começar o projecto? À medida que você ganha mais experiência no trabalho com vários doadores, você estará em melhor posição de planificar como melhor fazer o cronograma do seu trabalho. Com alguns doadores altamente confiáveis, você pode começar a planificar logo que tiver aprovação verbal, e com outros é bom esperar até que seu dinheiro esteja na conta bancária da sua organização. Vários doadores estão sujeitos a mudanças repentinas de políticas. Talvez haverá um golpe de estado em seu país, com um governo militar que está sendo instalado — o doador X pode congelar todos os financiamentos, enquanto os políticos no país X decidem o que fazer sobre isso. Até que você esteja familiarizado com indivíduos específicos e agênciasadoras específicas, seja cauteloso.

5. O valor de um sector com função de se relacionar com doadores

Todo esse acompanhamento, negociação e revisão consomem tempo. Se a sua organização vai se envolver, fortemente, na busca de financiamento externo através de propostas, ela irá, certamente, criar um sector, especialmente, para coordenar este esforço. Este sector ou divisão pode ser chamado de sector/divisão de desenvolvimento de projectos ou sector/divisão de relações com doadores ou outra designação. As suas tarefas incluirão a procura, registo e divulgação do potencial do doador, acompanhamento de todos os projectos através do ciclo de desenvolvimento, mantendo arquivos de cada projecto em curso, registando os resultados das revisões conceptuais e de propostas, aconselhando os técnicos e administradores sobre oportunidades de doadores, mudanças e informações. A experiência de centros internacionais de pesquisa agrícola sugerem que um bom escritório deste tipo pode, facilmente, pagar por si mesmo.

Como manter boas relações com doadores

(Resumo da apresentação)

Introdução

Normalmente, você não está interessado em apenas uma concessão de um doador, mas sim num relacionamento contínuo, em que o doador aprende cada vez mais sobre o seu trabalho e torna-se um patrocinador constante a longo prazo, providenciando vários financiamentos e talvez fundos de viagens para participação em conferências, financiamento para formação, etc. Concretizar este objectivo, altamente, desejável requer constante atenção à esta relação. Requer tempo, esforço e imaginação para manter boas relações com doadores.

A coisa mais importante a reconhecer é que o relacionamento não pode terminar com a apresentação da proposta. Na verdade, é onde a relação realmente começa!

O primeiro passo acontece quando você negocia as mudanças para trazer os seus interesses como prioridade. Será importante conduzir as negociações de forma amigável e aberta, reconhecendo as limitações em que opera o doador e tentando ver as questões em ambos pontos de vista. Uma negociação satisfatória sobre os conteúdos ou orçamento da sua primeira proposta para um doador, é uma boa base para um futuro relacionamento.

Depois de assinar o contracto de concessão, cabe a você a cumprir suas promessas. Você prometeu certos resultados e contribuir para determinadas metas. O doador "comprou" sua proposta de projecto, mas agora está absolutamente no direito de ver se recebe o que comprou. Agora é o seu trabalho manter o doador, regularmente, informado sobre como você está aplicando o seu dinheiro e se seu projecto está trazendo resultados mutuamente acordados no plano da proposta. Para manter os seus doadores informados, você precisa de acompanhar e avaliar, cuidadosamente, seu trabalho e depois elaborar um relatório, cuidadosamente, redigido.

Esta sessão oferece dicas e sugestões de como conduzir boas negociações, como enfatizar a monitoria e avaliação e como redigir um bom relatório de projecto.

Lembrando que leva de 12 – 18 meses para conseguir um novo financiamento, você precisa pensar bem se você irá precisar de apoio financeiro subsequente ao que agora foi disponibilizado. Suponha que você tenha uma concessão de três anos do doador X; No meio do ano 2, você precisa começar a pensar sobre uma concessão de seguimento. Se você têm estado a ter uma comunicação regular com o seu doador — convidando-o a visitar o local do projecto, partilhando com ele bons relatórios, tratando-lhe de certa forma como parceiro de projecto — você está num bom caminho. Não deve haver nenhuma dificuldade em perguntar se o doador X estaria disposto, para o financiamento da segunda fase de seu trabalho. Se ele disser que sim, você está, provavelmente, olhando para mais três anos de financiamento e pode planificar o futuro. Se ele disser que não (talvez devido à falta de fundos, ou a uma mudança na política de agência), você ainda tem tempo para encontrar um doador alternativo e, doador X também pode ajudá-lo a fazer isso.

Manter boas relações com doadores é do interesse de todos.

1. Negociando com os doadores

Poucas propostas são financiadas sem a necessidade de algumas mudanças. Isso envolve negociações com o doador e pode, seriamente, atrasar o recebimento de fundos. Na verdade, ele pode tentar a sua paciência ao extremo.

Aqui vão algumas dicas e sugestões para o sucesso das negociações com doadores.

a) Assegure-se que a organização sempre fala com uma só voz

Nada é mais irritante e certo para provocar atrasos do que ter pessoas diferentes numa organização, contando histórias diferentes. Se um doador tiver que se encontrar com várias pessoas diferentes no NARS em diversas ocasiões, todas as pessoas precisam saber a "linha de partida" em cada projecto. Muitas vezes, um técnico avança e faz um acordo com um doador sem informar outros em sua organização. Isso pode levar a animosidade e raiva por parte dos superiores, bem como a demora no recebimento dos fundos.

A forma ideal de garantir que todos na organização falam a mesma língua é ter as propostas revistas através de um processo aberto, com os resultados anotados num memorando de grande circulação.

Outra maneira é seguir a próxima dica:

b) Identifique um grupo para cada negociação de projecto; certifique-se que cada pessoa faz o seu papel

Um grupo típico de negociação incluirá uma pessoa para falar sobre o conteúdo e outra para falar sobre dinheiro. É claro que a melhor pessoa para negociar mudanças na concepção de um projecto é o seu principal autor, “a mãe ou o pai” do projecto. Se essa pessoa também for uma pessoa de maior autoridade dentro da organização e que pode tomar decisões sem se referir a um superior, um negociador adicional pode não ser necessário. No entanto, se “o pai” do projecto não assume uma posição sénior, ou não está autorizado a concordar com as alterações do orçamento em reuniões, uma segunda pessoa do staff, com essa autorização, deverá estar presente. Os membros da equipa devem manter a sua própria experiência e não falar sobre o tópico do outro.

É preciso saber com quem - da agência doadora - irá se reunir. Se souber que um financeiro estará presente, você precisará de levar alguém do seu departamento financeiro para as negociações. Se o grupo doador for representado por oficiais de programas relativamente júniores, você não deve incluir o director executivo da sua organização no grupo de negociadores. É, portanto, importante colher muita informação, o máximo possível acerca de qualquer negociação antes do seu início.

c) Prepare-se para encontros de negociação

Você precisará também de informação sobre os interesses actuais do doador que está prestes a conhecer. Antes de planificar o que você vai dizer, reúna toda informação, o máximo possível sobre os indivíduos com quem você se irá encontrar e sobre as preferências da organização que eles representam.

A preparação para encontros de negociação devem incluir a discussão entre os grupos de negociação de posições futuras possíveis, do que cada membro do grupo vai dizer, e em que circunstâncias o grupo pode solicitar algum tempo fora para concertação.

Decida, antecipadamente, quais os elementos do projecto podem ser descartados sem ameaçar a integridade e o sucesso de todo o projecto. Pensando nisso, lembre-se de que o doador é susceptível de ter alguns componentes favoritos (por exemplo, o papel das mulheres, avaliação), que pode não aceitar que sejam descartados.

Você estará em boa posição para iniciar uma negociação, se, como recomendado na sessão 9, tiver incluído no desenho do seu projecto, “janelas panorâmicas” (“bay-windows”) — exemplo, elementos extras no desenho do seu projecto que você está disposto a negociar a sua retirada, se o doador queixar-se dos valores básicos do orçamento. Estes “extras” devem ser elementos de projecto genuíno, e não “recheios” financeiros. Mas são

elementos que podem ser sacrificados sem comprometer o esforço de todo o projecto, tais como um local adicional do projecto, um workshop extra, um funcionário adicional para o staff, etc.

d) No encontro, tente adoptar boas habilidades de negociação:

- **Escutar mais do que falar**

Que mudanças o doador está a solicitar? Por que são solicitadas essas mudanças? Enquanto escuta, tente descobrir os motivos por trás das negociações. Não satisfará o seu doador se você não ouvir, atentamente, sempre que ele ou ela estiver falando.

- **Observa e leia a linguagem corporal**

Estará o doador sentado e com olhar interessado? Estarão algumas caras fechadas e os lábios apertados? Estará a linguagem corporal das pessoas com quem está a negociar a combinar com as suas palavras? Tente compreender a mensagem da linguagem corporal; a maneira como o doador olha para si e entre eles, a forma como se sentam, as suas expressões faciais e a forma como eles prendem os seus corpos, pode dizer-lhe tanto, senão mais do que palavras.

- **Seja flexível e procure chegar a um meio-termo**

Talvez o doador esteja insatisfeito com o alcance, isto é, os limites do seu projecto e reclamando que o seu orçamento parece muito ambicioso. Talvez o problema real é que, embora o tema seja de interesse, o doador não tem dinheiro suficiente para cobrir o seu pedido. Você poderia sugerir criar fases para o projecto, ou começando com o menos oneroso, fase piloto ou inicial, para demonstrar que a abordagem pode ser bem sucedida. O doador pode gostar muito disso, mas você não deve concordar com isso muito rápido, pois um projecto-piloto não irá fornecer-lhe recursos suficientes para atingir seus objectivos. Tente negociar um acordo segundo o qual o doador financie o projecto-piloto agora e promete que, se for bem sucedido, todos os esforços serão feitos no ano seguinte para financiar a fase seguinte. Se a ideia for agradável para o doador, tente obter a promessa por escrito.

- **Tenta alcançar consenso**

Um ex-presidente do CGIAR, Ismael Serageldin, define consenso como algo com o qual todos podem viver, mesmo que não gostem muito dele. *Um consenso que maximiza os interesses de todos os parceiros e minimiza as perdas é a posição ideal de compromisso.* Ao insistir com algo com o qual todos possam conviver, você pode acelerar as negociações para uma conclusão razoável.

- **Esteja preparado para dizer não**

Às vezes as alterações solicitadas pelo doador serão muitas para você aceitar. Essas alterações podem ser cortes orçamentais ou alterações substantivas. Em ambos casos, esteja preparado para se afastar das negociações sempre que sentir que as mudanças propostas tornam impossível o alcance dos resultados e impactos ou para alcançar os seus objectivos pessoais e organizacionais.

É difícil recusar qualquer oferta de dinheiro, mas você vai ganhar respeito do doador se você estiver preparado para dizer não, e esse respeito irá um dia transformar-se num futuro financiamento, mesmo se você tiver que sacrificar os fundos, actualmente, em causa.

A sua reputação de integridade e seriedade como pessoa e como organização podem ser muito mais valiosos com a comunidade inteira de doadores, do que o valor de um simples financiamento.

2. A Importância da Monitoria e Avaliação

Agências doadoras estão sempre sob escrutínio de seus próprios recursos para justificar como seu dinheiro está a ser gasto. Eles precisam avaliar seus projectos e demonstrar que seu dinheiro foi gasto de forma sábia, contribuindo para os objectivos da sua agência. Portanto, quando eles providenciam fundos, eles vão ter que justificá-lo nos seus relatórios à sua própria fonte de financiamento. Eles basear-se-ão nos seus relatórios de projectos para fazerem isso.

Por esta razão, bem como para sua própria planificação e controle interno, você precisará monitorar e avaliar, cuidadosamente, o seu próprio trabalho.

Já que os doadores estão sempre interessados no acompanhamento e avaliação, você deve sempre ter uma actividade de monitoramento especial, como parte de seu projecto. Os doadores, geralmente, ficam satisfeitos em ter isso como uma linha de orçamento separado.

Avaliação é tema bastante especializado e, há pessoas que passam grande parte de suas vidas neste trabalho. Você vai achar a monitoria muito mais fácil se você tiver descrito os grandes marcos intermediários no desenho do seu projecto. Como fazer isso está explicado na sessão 8.

Essencialmente, o que você precisa fazer é olhar atentamente para o projecto inteiro em intervalos regulares (uma vez por ano, ou em cada seis meses) e ver qual é o desempenho em todos os aspectos do projecto. Você vai ao terreno e faça a si mesmo uma série de perguntas. Essas perguntas dependerão do focus do seu projecto. Por exemplo:

- Estão todos os sectores plenamente operacionais? Se não, por que não?
- Estão todos os agricultores a cooperar? Se não, por que não?
- Você tem todos os fornecedores e equipamentos disponíveis, sempre que precisa deles? Se não, por que não?
- Estarão os resultados a surgir tão rápido como esperava? Se não, por que não?
- Serão estes resultados, os mesmos que esperava? Se não, por que não?
- Você está a gastar o seu dinheiro na proporção que você antecipou? Se não, por que não?
- Estará a alcançar os marcos incluídos no desenho do seu projecto? Se não, por que não?

As respostas a estas perguntas são o que você precisa para escrever seu relatório para o doador.

Aqui vão algumas dicas úteis para usar na monitoria e avaliação de seu próprio projecto.

• Não se preocupe se seu projecto não estiver procedendo como previsto na proposta

A proposta foi escrita, provavelmente, muitos meses ou anos atrás. Muitas coisas terão mudado desde então. O doador não espera que você tenha uma visão perfeita do futuro. Você pode ter tido pouca chuva ou a mudança do governo local, ou um novo imposto de

importação em fertilizantes ou cortes de energia na sua região, ou outro qualquer factor estranho que podem afetar o resultado do seu trabalho

- **A coisa importante é: (a) reconhecer todas as mudanças e, (b) explicar estas mudanças da melhor maneira possível.**

Em outras palavras, se alguma coisa não estiver a andar de acordo com o plano, diga porquê.

- **Se os desvios da proposta de projecto ou do acordo de financiamento forem significativos, talvez você precise reformular o projecto. Neste caso, você precisará informar ao seu doador e obter a sua autorização antes de prosseguir.**

A forma mais comum de reformulação envolve a extensão do projecto. É bastante provável que você tenha sido bastante optimista no desenho do seu projecto no que tange ao entusiasmo dos agricultores, ou dos funcionários do governo, ou de outros recursos necessários para o seu trabalho. Você pode, também, ter omitido as dificuldades e o prazo necessário para organizar e realizar conferências ou workshops. Em caso afirmativo, você verá que tudo está indo muito mais lentamente do que o esperado e você não está aplicando os seus fundos tão rápido como esperava.

Um atraso de projecto, provavelmente, não será um problema para os envolvidos, mas você precisa informar o seu doador e você precisará de um acordo formal para qualquer prorrogação do trabalho. O que você está pedindo é uma extensão sem custos de seis meses a um ano. O doador precisa saber disso, pois ele precisa de ajustar suas próprias expectativas. Mas, em geral, você pode obter uma extensão sem algum custo, sempre que você solicitar.

Outra dificuldade comum surge quando você tiver sub-orçamentado um determinado item de linha em seu orçamento. Talvez você precise viajar para o campo mais frequentemente porque você está tendo problemas inesperados no terreno. Você vê que na taxa atual de despesas você terá gasto todo o seu dinheiro de viagem até o final do Ano 1 e não terá algo sobrando para os Anos 2 e 3. Ao mesmo tempo, você não está gastando tanto noutra item de linha por causa de seu arranque lento em outra componente. O que você está pedindo aqui é a flexibilidade entre os itens de linha. Tendo em conta que os montantes não são maiores, movimentar os valores de uma rubrica para a outra, pode não ser um problema. Alguns doadores permitem um pouco disso (até 15%) sem a necessidade de obter permissão. Mas consulte sempre que estiver em dúvida.

Se você gastar o dinheiro de um doador com algo diferente do que você prometeu no contrato de financiamento, você está a fazer, potencialmente, algo fraudulento. Se você quiser manter boas relações com doadores, certifique-se de que está a trabalhar dentro de regras do seu doador.

- **Não se preocupe se parecer que seu experimento tenha resultados negativos. Falha pode ser tão informativa quanto sucesso.**

Considere o Projecto Terra Branca, que está a tentar reanimar a indústria de óleos essenciais através de testes de cultivo de seis essências de coco. Supondo que todos os nove ensaios tiveram resultados negativos e, verifica-se que nenhuma das essências pode ser intercalada com coco. Os pesquisadores ficarão surpreendidos e precisarão entender por que não agora. Essas essências cresceram em Terra Branca no passado. Ao analisarem seus resultados de pesquisa, podem muito bem criar um projecto, completamente, novo que irá revelar-se muito mais eficaz.

Em ambos os casos, mostrando que as lições foram aprendidas, o doador não ficará insatisfeito por eles terem falhado. Eles vão reconhecer que um resultado negativo é um elemento-chave no processo científico e, provavelmente, estarão dispostos a continuar a procura da resposta verdadeira do problema em estudo.

• A coisa mais importante na monitoria e avaliação de seu projecto é ser aberto e transparente e partilhar os resultados mesmo que sejam diferentes dos esperados.

3. Como elaborar um bom relatório

A palavra "relatório" tem muitos significados, mais associados com a ideia de "levar de volta" informações. Os tipos de relatórios que você vai escrever podem ser definidos como a entrega de informações em resposta a uma instrução ou para um propósito específico. Todos que trabalham em projectos têm de elaborar relatórios. Você pode elaborar um relatório sobre o ensaio para um supervisor. Você pode ter que elaborar um relatório para o doador sobre o progresso de despesas do financiamento do projecto e apresentação dos resultados e impactos do projecto.

Se ocupa uma posição administrativa, você já sabe que grande parte do seu tempo é gasto na elaboração de relatórios. A medida que você for se tornando sénior, você irá ler cada vez mais relatórios. É útil saber como elaborar bons relatórios, para que possa dizer aos que a si reportam, o que você espera deles.

Todas as dicas gerais de escrita fornecidas antes podem ser usadas como vantagem na elaboração de relatórios.

Esta secção providencia orientação específica na elaboração de relatórios.

Lembre-se das três coisas mais importantes acerca da escrita:

- 1. Saiba tudo o que é possível sobre o seu leitor antes de você começar a escrever; continue a pensar no seu leitor enquanto estiver a escrever.**
- 2. Já com o seu leitor em mente, use as palavras e frases mais simples para expressar o que você quer dizer claramente. Em outras palavras, “dê de comer” ao seu leitor. Torne a sua escrita mais fácil de ler quanto possível.**
- 3. Antes de começar escreva um plano.**

Na elaboração de relatórios, a chave para o sucesso é a planificação — ou seja, escrever um bom conteúdo. Um bom esboço lhe permitirá estruturar e organizar os seus pensamentos de uma forma lógica que irá facilitar ao seu leitor na absorção das informações.

Um esboço geral de relatório

Alguns doadores podem ter formulários que preferem que você use ao elaborar o relatório sobre o acordo de financiamento. Nos casos onde não há formatos de preferência de doadores, o esboço de relatório geral abaixo pode ser útil. O mesmo pode ser usado para uma variedade de outros relatórios que você pode ser solicitado a elaborar no decorrer de sua carreira.

O formato de relatório geral abaixo pode ser usado para todos os tipos de relatórios, não apenas para reportar aos doadores. Ao reportar aos doadores, é importante identificar o tipo de relatório que está escrevendo. Por exemplo, pode ser um relatório anual, um relatório final, um relatório semestral ou um relatório especial.

Formato de Relatório Geral

Carta de apresentação/Memo
Título do relatório
Resumo (pode ser omitido nos relatórios curtos)
Termos de referência (ou propósito do relatório)
Procedimentos de monitoria
Questões de realce
Conclusões
Recomendações
Anexos

Carta de apresentação do relatório: Aqui é onde você se dirige a pessoa mais interessada no relatório. Tendo em conta a coisa mais importante sobre a escrita, quanto mais você souber sobre essa pessoa, melhor será sua carta, apresentando o relatório. Se possível, tenha essa pessoa em mente enquanto estiver a escrever.

A sua carta que acompanha o relatório irá resumir a razão de ser do relatório e do seu conteúdo, fornecendo-lhe uma oportunidade para destacar qualquer secção ou recomendação que você acha que pode ter um interesse particular, ou sobre qual você gostaria de receber retorno. Você deve mencionar se o relatório é anual, final, especial ou outro tipo.

Ao assinar a carta que acompanha o relatório, você (ou seu diretor) assume total responsabilidade pelo conteúdo do relatório.

Título do relatório: O título não deve deixar dúvidas ao leitor quanto ao assunto do relatório. Se necessário, use um subtítulo. Ex. “**Melhorar os sistemas de produção baseados no arroz na África Ocidental: Primeiro relatório anual**”. Este é um melhor título do que “Relatório sobre projecto de arroz na África Ocidental”.

Resumo: Como na proposta, o Resumo de um relatório é muitas vezes a secção mais importante, porque é susceptível de ser a única parte na qual a maioria presta atenção e lê. Você precisa de um resumo para todos relatórios entre cinco e sete páginas.

O resumo irá de forma breve mencionar todos os pontos mais relevantes do relatório bem como a finalidade do relatório, principais conclusões e recomendações.

Um resumo pode conter subtítulos para facilitar a leitura.

Tenha cuidado para não fantasiar ou divagar no resumo — faça valer cada palavra. Não diga: “As conclusões sobre o sucesso dos ensaios de campo foram tiradas”. Em vez disso, repita a conclusão específica: “Inesperadamente, o milhete nos campos não fertilizados cresceu quase tão alto (em média 95%) como nos campos que receberam as máximas N aplicações.”

Porque o resumo faz referência a todas as outras secções do relatório, ele deve ser escrito após concluir todas as outras secções. Um resumo de relatório deve ser sempre a última coisa a ser escrita.

Porque o resumo é tudo o que a maioria dos leitores (incluindo o mais importante) irá ler, requer tempo para tê-lo direito. *Reserve tempo suficiente para escrever o melhor resumo possível e em seguida, releia-o e faça a edição.*

O resumo deve ser o mais curto possível. O Presidente Ronald Reagan solicitava ao seu pessoal, o resumo de uma página de actividades do mundo todas as manhãs. Eles tinham que trabalhar toda a noite para juntar informações sobre eventos importantes, numa simples página. Eles aprenderam que isso é possível.

Se você realmente precisa de um guião, use a regra de 10. O resumo não deve ser superior a 10% do tamanho do relatório final. Em 10 páginas de relatório, o resumo pode ser feito numa simples página.

Termos de Referência ou Propósito do Relatório: Este é fácil de escrever e não deve ter mais do que um simples parágrafo. Aqui estão algumas das razões porque está a escrever a um doador:

- O propósito deste relatório é resumir o progresso do Projecto X de Março de 1999 a Março de 2000.
- Este é o relatório final sobre o Projecto X, que está em curso na Índia e no Nepal desde 1997.
- Este é o segundo relatório anual sobre Projecto X; atrasos significativos fora do controle do projecto significam que organização x vem por este meio solicitar uma extensão sem custo. Se este pedido for concedido, o projecto, programado para terminar em Junho de 2001, será prorrogado para terminar em Janeiro de 2002.

Procedimentos de monitoria: Esta secção descreve as etapas seguidas para colectar as informações. Como no resumo, evite declarações vagas. Em vez de, um número de agricultores foram entrevistados, diga vinte agricultoras de cada local da região A foram entrevistadas pelos técnicos da NARS na Associação de Agricultores no encontro realizado em Janeiro de 2000 no Kaduma.

Se você está reportando aos doadores sobre um financiamento específico, use o acordo de financiamento/ou a proposta de projecto para estruturar o seu relatório e fazer referência específica aos marcos se forem parte da estrutura do projecto.

Nesta secção, você pode referir-se aos processos de gestão do projecto. Por exemplo, você pode dizer que realizaram-se duas reuniões de gestão do projecto, durante o período em referência onde participaram representantes dos agricultores e todos os parceiros. Tais reuniões bem como quaisquer workshops ou sessões de formação, podem ser marcos importantes para o seu projecto e devem ser mencionados na parte de procedimentos de monitoria do seu relatório.

Destaques: Nesta secção você apresenta todas as informações que você reuniu sem interpretação. Sempre que possível, use gráficos, ilustrações, diagramas e outros recursos para ajudar seus leitores a compreenderem os dados o mais rápido e fácil possível.

Conclusões: Aqui é onde você apresenta sua interpretação sobre os resultados. Você pode usar as mesmas rubricas que da secção sobre destaques.

Conforme visto na discussão sobre a monitoria, não há vergonha em relatar falhas se lições tiverem sido aprendidas. Se as coisas não estão a correr bem com seu projecto, não tente culpar os outros, ou mesmo factores fora de seu controle. Às vezes, a culpa é sua ou dos seus colegas. Se sim, diga a verdade, peça desculpas e siga em frente. Os doadores são humanos. Eles vão respeitar sua honestidade e aprender a confiar mais em si.

Recomendações: Estes são passos que você acha que podem ser considerados ou não, baseados nas conclusões da secção anterior. Você pode escrever recomendações usando o termo "deveria". No entanto, você pode fazer algumas recomendações mais fortes que

outros. Neste caso, você pode usar "sugere-se que" para os menos fortes, e "recomenda-se" para os que você acha que são fortes. As boas recomendações não são apenas a sua própria opinião, mas sim as baseadas nos destaques e conclusões.

Anexando o Relatório Financeiro

A maioria dos relatórios para doadores e, certamente, todos os relatórios anuais e finais, precisam ser acompanhados de um relatório financeiro que mostra, exactamente, como o dinheiro foi gasto no período de implementação.

Recomenda-se que estes relatórios sejam preparados pelo sector financeiro e revistos pelo gestor do projecto, antes de serem submetidos à aprovação final pela DG ou por quem irá assinar a carta apresentação que envia o relatório. É muito importante que a informação financeira seja, correctamente e claramente, apresentada no formato em uso na organização. Por esta razão não se recomenda que o gestor do projecto prepare o relatório financeiro, embora o gestor do projecto seja responsável por providenciar informação clara e completa sobre todas as despesas ao departamento financeiro.

Se tudo estiver a correr bem com o seu projecto, você pode não precisar de uma secção de recomendações ou a sua recomendação será a continuação da implementação do projecto conforme planificado.

Se, no entanto, a implementação não estiver a seguir o plano previsto no acordo de financiamento, você pode recomendar a reformulação. Como visto, anteriormente, isto pode envolver um pedido para uma extensão sem custos, ou por uma flexibilidade no uso das rubricas. Você também pode eliminar um local, acelerar o projecto, adicionar outro parceiro ou redirecionar a atenção para uma área afim.

Anexos: Esta é a parte reservada a detalhes que você não pode deixar de incluir, mas que o leitor não precisará seguir na lógica do seu relatório. Os anexos são onde colocar referências, listas de pessoas entrevistadas, etc.

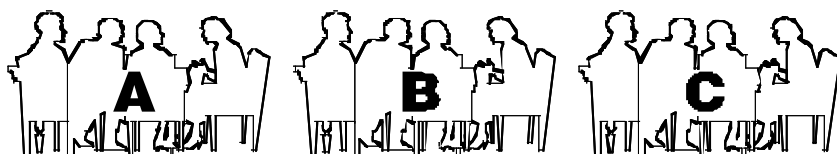
Qual deve ser o tamanho de um relatório? O mais curto possível. Poupe seu tempo, tempo do seu leitor e suas ramificações. Os relatórios mais eficazes são nítidos, claros, abertos, honestos e curtos.

Exercício 10

Preparando um sumário executivo, submetendo e acompanhando a trajetória de propostas de projectos e mantendo boas relações com doadores

(Trabalho em Grupo Interdisciplinar)

Forme três grupos, cada grupo elege um relator (5 minutos). Este Exercício será composto pelos Exercícios 10a, 10b e 10c. O exercício 10b será composto por 2-partes. O grupo tem um total de 4 horas para completar este exercício.



Exercício 10a. Preparando um sumário executivo (1 hora 30 minutos)

Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar (45 minutos)

1. Com base na apresentação do facilitador, os grupos analisam o material de apoio 3.10.2 que apresenta o tema relacionado ao Sumário Executivo. Discuta as questões com seus membros do grupo para se prepararem para escreverem o sumário executivo da “Proposta Terra-Rosa” apresentada na sessão 9.
2. Use a ficha de trabalho 3.10.6 para praticar a elaboração do sumário executivo para “Proposta Terra-Rosa. Você usará essa ficha de trabalho para ler de forma audível os resultados do seu grupo de trabalho durante a fase seguinte deste exercício.

Fase 2. Apresentação e discussão (40 minutos)

3. Os relatores apresentam os resultados do grupo. O facilitador promove a discussão.
4. No final o facilitador pede alguns voluntários para resumirem as lições aprendidas durante este exercício. Ofereça feed back e faça a transição para o Exercício 10b - que é composto por 2 partes.

Exercício 10b. Submetendo e acompanhando a trajetória de propostas de projectos (1 hora 30 minutos)

PARTE A. Analisando uma carta de apresentação que acompanha uma proposta (45 minutos)

Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar (20 minutos)

5. Os participantes são convidados pelo facilitador para manterem os mesmos grupos interdisciplinares e elegerem um relator.
6. Com base na apresentação do facilitador, os participantes analisam o material de apoio 3.10.3 que apresenta o tema sobre submissão e acompanhamento de propostas de projectos. Discuta as questões com seus membros do grupo para se prepararem para realizarem este exercício.

7. A tarefa é a seguinte: use a ficha de trabalho 3.10.8 para escrever um número para mostrar onde cada um dos elementos abaixo é encontrado na carta de apresentação que envia a proposta. Você deve ler o "Exemplo de uma boa carta de apresentação", (material de apoio 3.10.7) antes de concluir a parte A do exercício.

8. Elementos que o grupo precisa identificar são os seguintes:

- (1) Evidências de que o escritor tinha o leitor em mente
- (2) Referência a interesses do doador e/ou projectos relacionados
- (3) Referência a projectos anteriores nos quais assenta a nova proposta
- (4) Referência de interacções anteriores com o doador
- (5) A ênfase sobre a urgência do problema
- (6) A menção do número de pessoas que, potencialmente, podem se beneficiar
- (7) Menção de parceiros e participantes e sua ansiedade em iniciar o projecto
- (8) Uma conclusão com "indício" no qual você assegura o acompanhamento após submissão

9. Discuta e decida sobre as duas sugestões que podem melhorar a carta de motivação e porquê? Esteja preparado para apresentar estas sugestões em plenária.

10. Os relatores usam a ficha de trabalho 3.10.8 para registar os resultados do exercício. Eles leem os resultados para a plenária, durante a fase seguinte deste exercício.

Fase 2. Apresentação e discussão (25 minutos)

11. O facilitador convida os relatores para apresentarem os resultados do grupo e promove a discussão. No final, ele solicita alguns voluntários para resumirem as lições aprendidas durante este exercício, fornece feedback e faz a transição para a próxima parte B do exercício

PARTE B. Avaliando a capacidade das organizações na submissão e acompanhamento da proposta (45 minutos)

Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar (20 minutos)

12. O facilitador convida participantes para manterem o mesmo grupo interdisciplinar e elegerem um relator.

13. Com base na apresentação do facilitador, os participantes são convidados a analisar o material de apoio 3.10.3, especificamente, sobre *submeter e acompanhar propostas; quando iniciar o projecto; o valor de um sector de desenvolvimento de projecto*, para discutirem as questões com seus membros do grupo sobre como as suas organizações devem estar preparadas para seguirem este processo de submissão e acompanhamento de propostas de projecto junto de doadores.

14. Os participantes usam a ficha de trabalho, material de apoio 3.10.9, para completarem a Parte B deste exercício e lerem os resultados em plenária, durante a fase seguinte deste exercício.

Fase 2. Apresentação e discussão (40 minutos)

15. O facilitador pede aos relatores para apresentarem os resultados do grupo e promove a discussão. No final, ele pede alguns voluntários para resumirem as lições aprendidas durante este exercício.

16. O facilitador pede e oferece feedback e faz a transição para o Exercício 10c desta sessão.

Exercício 10c. Como manter boas relações com doadores (60 minutos)

Fase 1. Trabalho em grupo interdisciplinar (30 minutos)

17. O facilitador convida os participantes para manterem os mesmos grupos interdisciplinares e elegerem um relator.

18. Com base na apresentação do facilitador, os participantes devem analisar o material de apoio 3.10.4 que fornece informações úteis sobre as relações com doadores para responder a este exercício.

19. O grupo deve apresentar algumas respostas (a) sobre como negociar com instituições financiadoras; (b) justificar a importância da monitoria e avaliação e (c) como elaborar um bom relatório.

20. Os participantes são orientados a usar a ficha de trabalho, material de apoio 3.10.10, para completarem este exercício.

Fase 2. Chuva de ideias e discussão em sessão plenária (30 minutos)

21. O facilitador conduz uma sessão de chuva de ideias em plenária, para maximizar a aprendizagem sobre as questões relacionadas com relações com doadores.

22. O facilitador pede aos participantes as respostas que deram às três questões, uma por uma. Ele/ela salienta as diferenças e semelhanças entre as suas respostas e promove a discussão.

23. No final, o facilitador pede alguns voluntários para resumirem as lições aprendidas durante este exercício, pede e oferece feedback e encerra a sessão.

Sumário Executivo da Proposta

[illegible]

[illegible]

Exemplo de uma boa carta de apresentação de uma proposta

Veja abaixo, um exemplo de uma boa carta, enviada por um dos directores gerais da CGIAR para um chefe de uma unidade na Comissão Europeia. Enquanto lê esta carta, tente identificar os elementos que a tornam uma boa carta.

Prezado Martin:

Foi um enorme prazer reunir consigo durante a minha visita aos escritórios da EC em Julho e reitero a minha vontade de me encontrar consigo mais uma vez em Washington neste Outubro.

Temos o prazer de colocar duas notas conceptuais que julgamos terem sido desenvolvidas com base nas orientações que recebemos do vosso escritório. Esperamos que sejam do seu interesse. Em anexo às notas conceptuais, há cartas relaccionadas com o apoio dos nossos parceiros, expressando a sua ânsia de começar a trabalhar no projecto em breve. De acordo com seus limites de financiamento, ambas as propostas prevêem apoio de menos de 2 milhões de ECU em cinco anos.

A primeira nota é uma proposta de três países referente a redução da degradação dos solos. O projecto destina-se a ter um impacto positivo no que tange a produtividade agrícola da Índia, Mianmar e Vietnã. O impacto do projecto será verificado por cerca de 130 milhões de agricultores pobres e a maioria deles são mulheres. A pesquisa terá benefícios na conservação e boa gestão dos recursos do solo dos agricultores durante todas áreas semi-áridas da Ásia. Esta proposta baseia-se num número de projectos que envolvem a participação do agricultor nas bacias hidrográficas, já em curso na Índia.

A segunda nota é uma proposta para reduzir as perdas de rendimento na produção de amendoim na África Subsaariana, causada pela doença de Roseta. As perdas anuais são estimadas em mais de US \$155 milhões. Acreditamos que os potenciais ganhos de rendimento através das estratégias de melhoramento da cultura poderão estar na ordem dos US \$120 milhões. O projecto é dirigido a dois dos principais países produtores de amendoim na região: Malawi e Nigéria. Um resultado positivo do projecto irá aumentar o rendimento agrícola e nutrição de pequenos agricultores, a maioria dos quais são mulheres.

Martin, estas duas propostas estão, completamente, de acordo com as prioridades da Comunidade Europeia e, guiam-se pelos interesses na pesquisa de culturas e recursos naturais para beneficiar as camadas pobres da Ásia e África. Esperamos ouvir as suas reações em relação a estas notas conceptuais, quando nos encontrarmos em Washington no proximo mês.

Muito obrigado pelo seu contínuo apoio ao nosso trabalho. Melhores cumprimentos!

¹ From Marian Fuchs-Carsch. Capacity-building learning module on How to Write Convincing Proposals. The Hague. The Netherlands. ISNAR. 1999/2000.

Exercício 10b. Ficha de trabalho para Parte A

Prezado Martin:

Foi um enorme prazer reunir consigo durante a minha visita aos escritórios da EC em Julho e reitero a minha vontade de me encontrar consigo mais uma vez em Washington neste Outubro.

Temos o prazer de colocar duas notas conceptuais que julgamos terem sido desenvolvidas com base nas orientações que recebemos do vosso escritório. Esperamos que sejam do seu interesse. Em anexo às notas conceptuais, há cartas relacionadas com o apoio dos nossos parceiros, expressando a sua ânsia de começar a trabalhar no projecto em breve. De acordo com seus limites de financiamento, ambas as propostas prevêem apoio de menos de 2 milhões de ECU em cinco anos.

A primeira nota é uma proposta de três países referente a redução da degradação dos solos. O projecto destina-se a ter um impacto positivo no que tange a produtividade agrícola da Índia, Mianmar e Vietnã. O impacto do projecto será verificado por cerca de 130 milhões de agricultores pobres e a maioria deles são mulheres. A pesquisa terá benefícios na conservação e boa gestão dos recursos do solo dos agricultores durante todas as áreas semi-áridas da Ásia. Esta proposta baseia-se num número de projectos que envolvem a participação do agricultor nas bacias hidrográficas, já em curso na Índia.

A segunda nota é uma proposta para reduzir as perdas de rendimento na produção de amendoim na África Subsaariana, causada pela doença de Roseta. As perdas anuais são estimadas em mais de US \$155 milhões. Acreditamos que os potenciais ganhos de rendimento através das estratégias de melhoramento da cultura poderão estar na ordem dos US \$120 milhões. O projecto é dirigido a dois dos principais países produtores de amendoim na região: Malawi e Nigéria. Um resultado positivo do projecto irá aumentar o rendimento agrícola e nutrição de pequenos agricultores, a maioria dos quais são mulheres.

Martin, estas duas propostas estão, completamente, de acordo com as prioridades da Comunidade Europeia e, guiam-se pelos interesses na pesquisa de culturas e

recursos naturais para beneficiar as camadas pobres da Ásia e África. Esperamos ouvir as suas reações em relação a estas notas conceptuais, quando nos encontrarmos em Washington no proximo mês.

Muito obrigado pelo seu contínuo apoio ao nosso trabalho. Melhores cumprimentos!

Exercício 10b. Ficha de trabalho para Parte B

Forças	Fraquezas das organizações	Acções para melhorar a situação
1.	1.	1.
2.	2.	2.

Pontos fortes e sugestões para melhoria

Listar até três aspectos que você gostou acerca das sessões do volume 3

1.
2.
3.

Listar três sugestões para melhorar estas sessões

1.
2.
3.

Orientações para dar feedback sobre o Workshop

1. O módulo

Conteúdo

- Utilidade/relevância
- Quantidade de informação

Estrutura

- Sequência
- Duração
- Equilíbrio entre as contribuições do(a)s facilitadore(a)s e participantes
- Instrução para Facilitadore(a)s
- Meios visuais
- Materiais de apoio
- Leituras adicionais
- APAP
- Avaliação

2. Processo: técnicas e direcção de L&CB

- Utilidade/relevância/eficácia
- Interacção de grupo
- Clareza das perguntas, exercícios, instruções
- Abertura e encerramento dos dias

3. O desempenho dos facilitadores e participantes

- Apresentação/capacidades de comunicação
- Interacção/participação efectiva
- Pontualidade/interesse/empenho/disponibilidade para facilitar a aprendizagem/disponibilidade para participar
- Outras atitudes

4. Apoio logístico

- Organização
- Precisão
- Pontualidade
- Disponibilidade para ajudar participantes, serviços prestados em geral

5. Ambiente do Workshop

- Física (instalações de L&CB, material L&CB, instalações do hotel em geral)
- Psicológico (sentimentos pessoais como a auto-motivação, interesse e satisfação, auto-realização), social (desenvolvimento de amizades, descontraído, confortável entre participantes, etc.)

6. Resultados/produtos do workshop

- Avaliação pessoal e profissional
- Recomendações

7. Comentários gerais

[illegible]

