



Assessoria Participativa de Processos - Manual de Introdução a Conceitos, Procedimentos e Instrumentos

Luisa Chicamisse Mutisse
Karin Fiege
Camila Rodrigues

Maputo, Berlim, Rio de Janeiro 2020



um
Manual





Assessoria Participativa de Processos - Manual de Introdução a Conceitos, Procedimentos e Instrumentos

Luisa Chicamisse Mutisse
Karin Fiege
Camila Rodrigues

Maputo, Berlim, Rio de Janeiro 2020

financiado pelo



Uma publicação do SLE 2020

Publicado pelo: Humboldt-Universität zu Berlin
Lebenswissenschaftliche Fakultät
Albrecht Daniel Thaer-Institut für Agrar-
und Gartenbauwissenschaften
Seminar für Ländliche Entwicklung
(Centro para o Desenvolvimento Rural)
Hessische Str. 1-2
10115 Berlim
Telefone: 030-2093-6900
Fax: 030-2093-6904
E-Mail: sle@agrار.hu-berlin.de
Website: www.sle-berlin.de

Impressão: Humboldt-Universität zu Berlin

Redação: Ana Moreno

Distribuição: Centro para o Desenvolvimento Rural
Hessische Str. 1-2
10115 Berlim

Layout e Desenho: Enrique Fernández
www.outoftheboxsdm.com

Direitos de autor: SLE 2020
ISSN: 1433-4585
ISBN: 978-3-947621-17-0

Prefácio

O manual de “Assessoria Participativa de Processos” é um dos produtos do projeto trilateral “Universidade Encontra Economia para Sustentabilidade” (UNEES), desenvolvido por três instituições de ensino superior, nomeadamente, o Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) de Maputo, o Centro de Estudos Avançados em Desenvolvimento Rural (SLE) da Humboldt-Universität zu Berlin (Universidade Humboldt de Berlim) e o Programa de Pós-Graduação em “Práticas em Desenvolvimento Sustentável” da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Com o projeto UNEES, pretende-se criar uma rede entre o ensino e a pesquisa das Universidades participantes com atores de sustentabilidade do sector privado nas seguintes áreas: gestão de recursos naturais, prevenção e gestão de calamidades, segurança alimentar e nutricional.

Os cursos da UNEES constituem uma resposta das três Universidades no âmbito da extensão universitária, para munir os profissionais do sector privado e de instituições públicas de ferramentas indispensáveis aos processos de comunicação, planeamento, gestão, assessoria e de pesquisa aplicada, para motivar transformações na sociedade como um todo, considerando também organizações, instituições e empresas que trabalham com os temas de desenvolvimento e sustentabilidade na área rural e urbana.

O conjunto de cursos representa o corolário de atividades intensas iniciadas em 2016, e que compreenderam várias etapas, desde o levantamento das necessidades dos parceiros, à elaboração e aplicação-teste de materiais, até à edição e disseminação através da formação.

O manual de “Assessoria Participativa de Processos (APP)” aglutina experiências das três instituições de ensino envolvidas neste projeto e os exemplos da prática dos parceiros que fazem parte da equipe UNEES. APP é mais um fruto desta parceria profícua, no âmbito da qual se seguirão outros que contemplam diferentes temáticas.

Agradecimentos

A elaboração deste manual não teria sido possível sem o apoio financeiro do Serviço de Intercâmbio Académico Alemão (DAAD), ao qual endereçamos o nosso muito obrigado.

O nosso agradecimento a Sabeth Bayer pelo excelente trabalho na versão preliminar deste manual; com o seu apoio foi mais fácil prosseguir até à finalização do manual.

Estendemos os agradecimentos aos parceiros do projeto UNEES e aos participantes do primeiro curso de Assessoria Participativa de Processos realizado na Universidade Eduardo Mondlane, em 2019, que disponibilizaram o seu tempo e conhecimento no curso-piloto que resultou na validação do conteúdo do manual.

A todos aqueles que tornaram possível a conceção, produção e revisão deste manual, *Kanimambo*, Obrigada, Danke.

Índice

Prefácio	7
Agradecimentos	7
Lista de Abreviaturas	11
Introdução	13
1. Conceito de assessoria: Visões e definições.....	15
1.1 Tipos de assessoria	15
1.2 Diferença entre Assessoria Técnica e Assessoria Participativa de Processos.....	17
1.3 Aplicação da Assessoria Participativa de Processos	18
2. O assessor: O papel e as competências na Assessoria Participativa	18
3. Fases e passos da Assessoria Participativa de Processos	21
4. Métodos e técnicas utilizadas na Assessoria Participativa de Processos	26
4.1 Técnicas de comunicação interpessoal	27
4.2 Método do Diagnóstico Rural Participativo	28
4.3 Técnicas de organização do trabalho.....	30
4.4 Técnicas de documentação	30
4.5 Técnicas de priorização.....	32
5. Considerações finais.....	35
Bibliografia	36
Anexos.....	39
Anexo 1: Estudos de caso	41
Anexo 2: Simulação.....	45
Anexo 3: Os Observadores	47

Lista de Abreviaturas

ABIODES	Associação para o Desenvolvimento Sustentável
ACP	Abordagem Centrada na Pessoa
APP	Assessoria Participativa de Processos
AT	Assessoria Técnica
CACB	Confederação das Associações Comerciais do Brasil
CDR	Campus de Demonstração de Resultados
CPDA	Centro da Pós-Graduação em Desenvolvimento Agrário
DAAD	Serviço de Intercâmbio Acadêmico Alemão
FLCS	Faculdade de Letras e Ciências Sociais
GFRAS	Global Forum for Rural Advisory Services
ME	Machamba Escolar
ONG	Organizações Não-Governamentais
PAD	Pesquisa Orientada na Ação e Decisão
SEA	Serviços de Extensão Agrária
SLE	Centro de Estudos Avançados em Desenvolvimento Rural
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UNEES	Universidade Encontra Economia para a Sustentabilidade

Introdução

O manual “Assessoria Participativa de Processos (APP)” foi elaborado a partir do entendimento de que profissionais que interagem em programas e projetos de desenvolvimento requerem uma aprendizagem complementar para aprimorar a sua intervenção de forma a trazer mudanças – independentemente da área técnica concreta. A abordagem deste manual parte do pressuposto de que indivíduos, assim como grupos, possuem capacidades para identificar causas e soluções para problemas existentes. A assessoria quer disponibilizar procedimentos, meios e instrumentos para apoiar indivíduos e grupos na sua própria autoajuda.

Este manual foi elaborado para apoiar a aprendizagem de estudantes e docentes em diversas áreas de assessoria. Trata-se de um manual que acompanha um curso sobre APP de dois a três dias, no qual se trabalha os conteúdos de forma participativa, e se apoia os participantes a:

- Ter uma ideia clara sobre diferentes tipos de assessoria;
- Compreender as fases e os passos da assessoria;
- Saber as competências e tarefas de um assessor;
- Conhecer técnicas de aconselhamento;
- Conhecer o papel da assessoria na introdução de inovações.

A didática do curso APP teve como inspiração o modelo da “*Aprendizagem pela Descoberta*” (*discovery learning*), no qual os participantes são expostos a um conteúdo de referência e encorajados a aprender com base na sua própria experiência e na aplicação prática do aprendido (Fiege, 2010). Este curso trabalha com estudos de caso, simulações (dramatização), explanação de conteúdos e trabalho em grupos. Os participantes terão a supervisão de um facilitador que acompanha todo o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a aprenderem uns com os outros.

A abordagem do curso privilegia participantes da academia (docentes e discentes) e profissionais de diferentes áreas de conhecimento que atuam com os temas de desenvolvimento e sustentabilidade.

O manual encontra-se organizado em 4 unidades:

- Unidade 1: conceptualiza o termo assessoria e discorre sobre os diferentes tipos de assessoria;
- Unidade 2: apresenta as competências de um bom assessor;
- Unidade 3: debruça-se sobre as fases e passos da Assessoria Participativa de Processos;
- Unidade 4: fornece alguns métodos e técnicas que devem ser considerados no ciclo de assessoria.

Em seguida, apresentam-se os anexos onde se encontram os estudos de caso, as orientações para os observadores e as simulações que servem de material de apoio aos participantes do curso e aos leitores.

1. Conceito de assessoria: Visões e definições

A palavra “assessoria” deriva da palavra assessor, que significa ajudante, auxiliar, assistente e conselheiro. Na literatura, encontram-se diferentes designações para o termo “assessoria”, podendo ser substituído por sinônimos como conselheiro, assistência técnica, facilitador, *coach*, moderador. Para os objetivos deste trabalho iremos adotar o termo “assessoria”.

A assessoria é a ação e o efeito de assessorar. O ato de assessorar pressupõe um posicionamento de apoio, de aconselhamento, de ajuda. Nestes termos entende-se assessoria como um processo no qual um cliente/um contratante (seja um indivíduo, um grupo ou uma organização) é orientado através de uma “ajuda externa” para resolver os seus problemas técnicos, organizacionais, comunicativos, de gestão ou pessoais. Ou ainda pode ser entendida como o aconselhamento e/ou assistência a um indivíduo, um grupo ou uma organização numa determinada área ou tarefa (Albrecht et al, 1987).

O exercício desta tarefa requer o conhecimento de técnicas e/ou a especialidade numa área técnica ou tema específico.

1.1 Tipos de assessoria

Assessoria faz parte da vida quotidiana, ela ocorre em diferentes situações: pais e mães aconselham os seus filhos, médicos os seus pacientes, profissionais os seus clientes. Pode-se receber uma assessoria para montar um projeto cultural; uma horta de produtos orgânicos; um roteiro de turismo em áreas naturais; para gerir um conflito entre grupos sociais que possuem diferentes visões e formas de apropriação da natureza.

Na área profissional, existe assessoria como campo de trabalho especializado, que agrega uma diversidade de atividades e profissões, geralmente associada ao processo de aconselhamento para transferência de tecnologia e indicação de caminhos para resolução de problemas pontuais (GFRAS¹).

Grundmann e Stahl (2002) apresentam dois diferentes tipos de assessoria, a saber: assessoria técnica, ligada à transferência de tecnologia, e a assessoria participativa, ligada ao acompanhamento do cliente em processos de resolução de problemas.

a) Assessoria técnica (AT)

A assessoria técnica (AT), também conhecida como extensão, pode ser entendida como o processo de transferência de conhecimento, tecnologia e soluções pré-elaboradas para o contratante/o cliente, tais como: programa de saúde, de crédito, extensão agrária, etc.

O enfoque está orientado para a eficácia e a eficiência. Nesta abordagem, o assessor é especialista na área, elabora pacotes tecnológicos a transferir, capacita, desenha o processo de assessoria padronizado e oferece assistência técnica sobre uma área específica.

¹ GFRAS (na sua sigla em inglês) é o Fórum Global para os Serviços da Assessoria Rural. O GFRAS procura melhorar a prestação de serviços de assessoria para que as famílias de agricultores e produtores rurais, melhorem os seus meios de vida de forma sustentável, combatendo a pobreza e a fome.

Durante muitos anos a AT foi vinculada às zonas rurais, concretamente à extensão rural. Esse conceito está associado à disseminação de conhecimento, é pouco participativo e tem uma abordagem de cima para baixo (*top down*).

Um dos constrangimentos deste tipo de assessoria é que pessoas que recebem a assessoria (por exemplo no caso da extensão rural camponeses) por vezes não implementam a oferta/serviço ou rejeitam-a (Grundmann & Stahl, 2002).

Por exemplo, em Moçambique, o Estado e algumas organizações não-governamentais oferecem gratuitamente aos agricultores rurais e urbanos Serviços de Extensão Agrária (SEA). O processo de transferência de tecnologia e inovação agrícola ocorre nos Campos de Demonstração de Resultados (CDR) e na Machamba-Escola (ME).

b) Assessoria Participativa de Processos (APP)

O objetivo deste enfoque é o fortalecimento do cliente na sua capacidade para solucionar problemas. A APP não oferece soluções pré-elaboradas, mais sim um modelo participativo, que auxilia o contratante (um indivíduo, um grupo ou uma organização) a elaborar uma estratégia para encaminhar um problema, chegar a decisões e soluções (Hoffmann et al. 2009). Neste contexto, entende-se a Assessoria Participativa de Processos não somente como um modelo para transmitir informação, mas também como um modelo que facilita um processo participativo.

A APP é orientada para as pessoas e as suas capacidades e para os processos e a participação. Assume que o cliente/contratante tem a capacidade de reconhecer os seus problemas, analisar as causas, encontrar soluções adequadas e implementá-las através de diferentes estratégias. Assim, o objetivo da assessoria não reside somente na resolução de problemas imediatos, mas também no desenvolvimento de estratégias e capacidades para enfrentar problemas futuros e assim garantir a sustentabilidade do processo (Grundmann & Stahl, 2002).

A Assessoria Participativa de Processos (APP) ocorre com base na demanda. O assessor apoia metodologicamente, facilita o processo e orienta através de questões norteadoras e de um conjunto de metodologias participativas. A APP visa fortalecer as capacidades de comunicação, interação e feedback; concentra-se na percepção subjetiva do cliente/contratante; cria uma atmosfera de qualidade entre cliente e assessor e evita interpretações próprias do assessor que não se relacionam com as do cliente. Por sua vez, o papel do cliente é de solicitar apoio sempre que necessário e desenvolver capacidades de busca de soluções apropriadas ao problema e ao contexto (Grundmann & Stahl, 2002).

Uma das dificuldades deste enfoque é que o assessor tem que manter uma posição neutra e uma distância crítica. Cabe ao assessor, logo no início da assessoria, esclarecer o papel ativo do cliente no processo (Grundmann & Stahl, 2002).

1.2 Diferença entre Assessoria Técnica e Assessoria Participativa de Processos

Grundmann & Stahl (2002) referem que em muitos projetos de desenvolvimento nos deparamos com uma mistura dos diferentes tipos de assessoria, a transição de um modelo para o outro e/ou aplicação consciente dos diferentes tipos na mesma organização.

A Assessoria Técnica e a Assessoria Participativa de Processos, apesar de apresentarem características distintas, podem ser complementares, isto é, uma APP pode resultar numa AT e vice-versa. Alguns exemplos ilustrativos:

- Os agricultores da cidade de Maputo, através de uma APP, identificam como problema: dificuldade de inserção de hortícolas produzidas nas Zonas Verdes nos supermercados da cidade. Com apoio metodológico da APP, reúnem diferentes atores estatais, municipais e associações de agricultores para debater o assunto e encontrar soluções para o problema. Uma das soluções encontradas foi: formação dos agricultores em agroecologia e recomendação de AT à ABIODES, uma ONG especializada em fazer transferência de conhecimentos e tecnologia.
- Um grupo de mulheres artesãs utiliza uma AT em que foi desenvolvido um diagnóstico sobre os produtos locais, para então conduzir um processo participativo, com o auxílio da APP, e assim chegar ao modelo de negócio de forma colaborativa e pactuada entre os diferentes sujeitos.
- Profissionais das instituições públicas de turismo e empresários na área da alimentação e hospedagem reúnem-se, com o apoio da APP, para elaborar o diagnóstico da oferta e da procura do turismo no contexto do Parque Estadual de Ibitipoca, no Brasil. Com base nesse levantamento, os proprietários recebem AT para aprimorar os seus empreendimentos e pequenos negócios.
- Os professores da UEM através de AT beneficiaram de formação sobre Pesquisa Orientada para a Ação e Decisão (PAD) a fim de poderem responder de forma eficiente aos Termos de Referência (TdR) das ONG. E com apoio de uma APP trocam experiência entre si e identificam um conjunto de clientes que possam interessar-se pelos seus serviços.
- No Parque Nacional do Limpopo, em Moçambique, as famílias locais identificam soluções através da APP para combater a fome e a seca e identificam produtos locais que podem ser utilizados. E, com auxílio de uma AT dos SEA, recebem formação em técnicas de secagem e conservação de alimentos.
- Um grupo de pequenos proprietários de terra e sítios localizados numa Área de Proteção Ambiental no Brasil buscam, por meio da APP, identificar ações para a preservação e o reflorestamento de nascentes de água na região. Utilizam a APP para apoiar o planeamento de ações para os próximos cinco anos, considerando também algumas técnicas fornecidas por meio da AT como o plantio de mudas e a manutenção de viveiros, a definição de pontos críticos de atuação, entre outras.

No quadro dos diferentes tipos de assessoria e da complementaridade das mesmas, o enfoque deste manual reside na Assessoria Participativa de Processos, voltada para o fortalecimento das capacidades do indivíduo, grupo ou organização para enfrentar os seus problemas e desafios.

1.3 Aplicação da Assessoria Participativa de Processos

A Assessoria Participativa de Processos (APP) baseia-se nos princípios da “Abordagem Centrada na Pessoa (ACP)”, desenvolvida no campo do aconselhamento psicológico por Carl R. Rogers², nos anos de 1960. Esta abordagem centra-se no indivíduo e procura estimular sentimentos, conflitos e percepções considerando que as suas potencialidades podem ajudar a encontrar soluções práticas e exequíveis, adequadas à realidade e às condições existentes. Desta forma, a APP está relacionada com a resolução de problemas, tomada de decisões e autoconhecimento. E o auxílio prestado pelo assessor tem uma ação educativa e situacional. Para a realização de uma APP é necessário que o assessor proporcione acolhimento num ambiente agradável e num espaço de escuta, sempre que o indivíduo ou o grupo procurem ajuda, mostrando disponibilidade durante todo o processo de prestação de auxílio. A interação entre o assessor e o grupo pode ocorrer e desenvolver-se num ou mais encontros, dependendo do caso a ser resolvido. A APP pode ser direccionada para hospitais, comunidades, associações, escolas, instituições públicas e privadas, organizações comunitárias de base, famílias, etc.

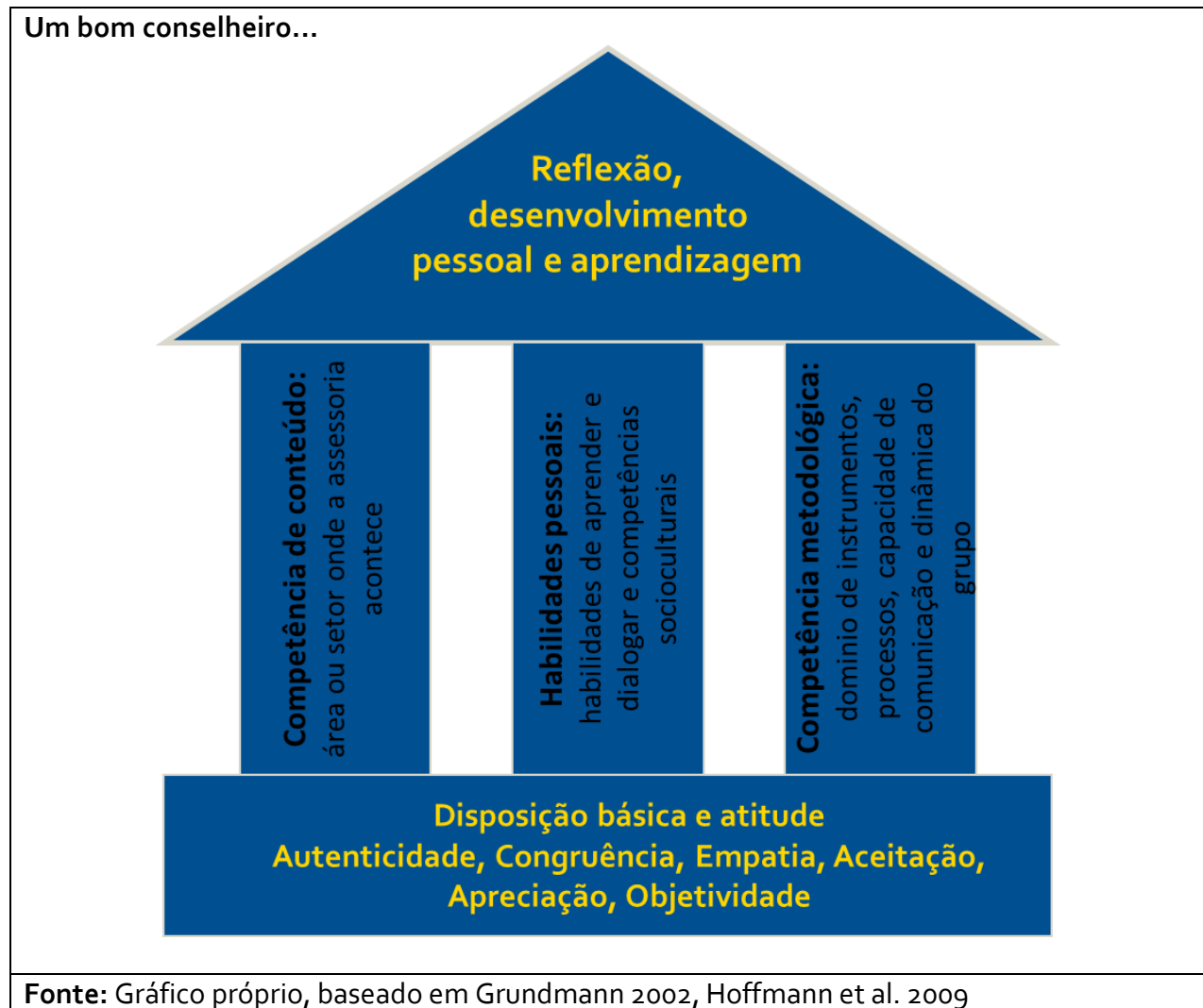
2. O assessor: O papel e as competências na Assessoria Participativa

Com base no trabalho desenvolvido por Carl Rogers, o fundamento e as atitudes básicas de um assessor são:

- **Autenticidade, congruência:** interesse sincero na questão do indivíduo/cliente e foco no assunto a ser abordado;
- **Empatia:** compreender o cliente na sua linguagem, entender os seus conceitos e compreender o seu universo subjetivo;
- **Aceitação:** apreciação positiva e atitude de não julgamento em relação ao indivíduo/cliente e atenção positiva incondicional;
- **Objetividade:** favorecer a compreensão do contexto e das questões norteadoras de forma objetiva e acessível a diferentes perfis sociais.

² Carl Rogers (1902-1987) eminente psicólogo norte-americano que deu um contributo decisivo para a área da Psicologia Humanista. É considerado um dos maiores expoentes do aconselhamento psicológico, com a sua “Abordagem Centrada na Pessoa - ACP”. Entre os princípios da ACP, destacam-se: i) Enfoque não diretivo e baseado na atenção e nas atitudes do aconselhador; ii) Visa estabelecer uma relação empática, aceitação/consideração positiva incondicional do outro, com foco na ajuda.

Gráfico 1: Os pilares principais da assessoria



Os pilares da assessoria podem ser interpretados da seguinte forma:

Pilar I: competência de conteúdo - área ou setor no qual a assessoria acontece.

- Conhecer o grupo-alvo e a sua área de intervenção;
- Conhecer as estratégias e soluções que o grupo-alvo/cliente está a usar para lidar com o problema diagnosticado;
- Ser capaz de conectar a preocupação específica do grupo-alvo com o contexto geral (Grundmann & Sathl, 2002; Hoffmann, 2009; Corrigan, 2012).

Pilar II: habilidades pessoais - habilidades de aprender, capacidade de dialogar e competências socioculturais. Capacidade de aprender e dialogar: conhecer o conceito da escuta ativa e favorecer práticas para a aprendizagem da escuta, da compreensão; formular perguntas que estimulem a reflexão e o debate; controlar as suas próprias opiniões e não interferir no processo; criar uma atmosfera de confiança; possibilitar a retroalimentação; perceber os problemas dos participantes;

- Competência sociocultural: saber observar; promover o respeito e a tolerância em relação a outras opiniões, mesmo que sejam contrárias às suas; sensibilidade de gênero; entendimento e sensibilidade para outras culturas; compreender as questões particulares do cliente e a sua percepção da situação; caso de grupos /organizações (como cliente) reunir o grupo e proporcionar uma boa interação entre as pessoas (Grundmann & Sathl, 2002; Hoffmann, 2009, Corrigan, 2012).

Pilar III: competência metodológica - domínio de instrumentos, processos, capacidade de comunicação e dinâmica de grupo. Elaborar síntese de encontros;

- Orientar a divisão de tarefas e a gestão de tempo;
- Elaborar um plano de trabalho e planificar as atividades de assessoria;
- Sistematizar e registrar o encontro com o indivíduo/cliente, utilizando técnicas de visualização e adequadas ao contexto local;
- Utilizar formas de comunicação apropriada para a geração e o processamento de informação;
- Adotar os princípios e as práticas da “comunicação não-violenta” (Rosenberg, 2006);
- Possuir conhecimentos sobre metodologias participativas e dinâmicas de grupo; dominar técnicas de intervenção, de comunicação, de capacitação, de condução de conflitos e de visualização (Grundmann & Stahl, 2002; Hoffmann, 2009 e Corrigan, 2012).

O assessor deve ainda estar ciente do conceito de autorreflexão e internalizá-lo. Não é apenas uma questão de reflexão sobre as ações e a aprendizagem que o assessor requer das pessoas assessoradas, mas sim um processo de aprendizagem contínuo para ambas as partes (Grundmann & Stahl, 2002; Hoffmann, 2009).

Para ser um bom assessor é necessário tempo e experiência, que se vão aperfeiçoando com a prática, uma vez que fazendo se aprende com maior facilidade.

Além disso, para alcançar a confiança do indivíduo ou grupo, o assessor precisa de formular perguntas corretas, que estejam alinhadas com o contexto e a realidade dos participantes. O cliente (seja indivíduo, grupo, organização) deve saber claramente:

- O que se espera dele;
- Porque deve executar determinada tarefa;
- Como deve fazê-la;
- Qual o resultado final esperado;
- Quais os possíveis usos dos resultados (CACB, 2019).

3. Fases e passos da Assessoria Participativa de Processos

Neste manual, o modelo de assessoria como um processo de acompanhamento participativo prevê cinco fases consecutivas, conforme apresentado na figura a seguir:

Gráfico 2: Fases e Passos da Assessoria Participativa de Processos



O ciclo da assessoria participativa possui um carácter sistemático, estruturado, ao mesmo tempo que é um processo iterativo. Cada fase da APP se desdobra em passos para concretização do objetivo previsto. A passagem de uma fase para a outra requer o entendimento e consenso dos clientes em relação aos resultados alcançados na fase anterior. Para o alcance de resultados satisfatórios, recomenda-se que no início de cada fase seja feita a revisão e clarificação dos resultados alcançados na fase ou nas fases anterior(es). A concretização das fases requer a aplicação de determinados métodos e técnicas.

FASE 1: DEFINIÇÃO DO MANDATO E DOS OBJETIVOS	PASSOS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primeiro contato e geração de confiança 2. Definição do problema central 3. Descrição da situação 4. Reexame/ajuste do problema central 5. Definição dos objetivos e utilizadores

Passo 1: Primeiro contato e geração de confiança

Em qualquer processo de assessoria, um dos pontos cruciais é o primeiro contato, durante o qual se estabelece a confiança e o momento de “quebra-gelo” entre o indivíduo/grupo e o assessor. É neste momento que as partes se apresentam e definem a base de entendimento e o contexto que devem ser considerados durante todo o processo de assessoria. Falhas nesta fase poderão comprometer o alcance dos resultados da assessoria. Nesta fase, devemos definir as regras de convivência, as formas de comunicação, a agenda do encontro e o plano de trabalho. Mas também se esclarece o papel do assessor e o processo participativo de assessoria, além dos métodos e técnicas que serão utilizados.

Passo 2: Definição do problema central

Nesta fase faz-se um breve diagnóstico da situação e do problema a ser abordado. As questões que podem ser colocadas são: qual é o problema que levou ao pedido de assessoria? Qual foi a razão para pedir uma ajuda externa?

Se for necessário, o assessor deve identificar as diferentes percepções do problema por parte do grupo-alvo e em seguida confirmar coletivamente, para saber se todas serão analisadas ou se há preferência por um problema específico.

Em algumas situações o grupo tem a expectativa de que o assessor identifique o problema. Recomenda-se que o assessor resista à tentação de responder a esta expectativa de soluções rápidas. O assessor deve esclarecer muito bem o seu papel e explicar o papel do grupo e a sua responsabilidade em todo o processo.

Passo 3: Descrição da situação

Um problema não aparece por acaso, existem razões que desencadeiam a sua ocorrência. Pode-se explorar este passo através das seguintes questões:

- Qual é a situação atual que levou ao surgimento do problema definido?
- Desde quando ele ocorre?
- Qual o contexto de surgimento do problema? Que acontecimentos o influenciaram? Que mudanças podem ser consideradas no processo?

Passo 4: Reexame/ajuste do problema central

A definição do problema não deve ser vista como um processo finalizado após a sua definição. A iteração deve estar presente sempre que se julgar necessário, seja para confirmar as posições e consensos alcançados, seja para reavaliar o que já foi elaborado. Assim, deve-se verificar se o problema corresponde à situação descrita ou se tem que ser reformulado.

Passo 5: Definição dos objetivos e utilizadores

O assessor e o grupo/organização têm que analisar os objetivos da assessoria. Este processo poderá também conduzir à definição dos utilizadores dos resultados da assessoria. É preciso pensar sobre como os utilizadores irão utilizar ou aplicar os resultados; em que sentido serão úteis, o que vai mudar, melhorar através dos resultados?

O processo de assessoria pode ter mais de um objetivo (outcome) e pode haver também diferentes utilizadores para diferentes objetivos e resultados. As questões a considerar são:

- De que maneira a assessoria pode ajudar?
- Que processos a assessoria deveria iniciar?
- Qual é o propósito da assessoria?
- Quem/que grupos devem participar no processo de assessoria?
- Quem são os utilizadores dos resultados da assessoria?
- Quais são as expectativas em relação aos assessores? O que pode ser feito no tempo previsto?

Nesta fase, recomenda-se o uso de algumas técnicas: de visualização, de apresentação, de negociação, de moderação, de priorização, pergunta ativa e escuta ativa.

Um campo interessante de estudo para o assessor é o "*Art of Hosting*", que trata de diferentes formas de "anfitriar" conversas, considerando um conjunto de práticas para estimular o diálogo e a construção coletiva, tais como: Aquário (*Fishbowl*); "Café Global" (*World Cafe*), "Metodologia do Espaço Aberto" (*Open Space Methodology*), "Café Pró-ativo" (*ProAction Cafe*), narração de histórias (storytelling), entre outras³.

³ <https://www.artofhosting.org>. Acessado em março de 2020.

1. Análise das causas e impactos**Passo 1: Análise das causas e impactos**

Uma vez esclarecidos os papéis (do assessor, grupo, cliente), os objetivos e os utilizadores dos resultados da assessoria, avançamos no detalhamento do problema através da análise das causas e prováveis impactos. As perguntas que se seguem podem ajudar neste passo:

- Quais as causas do problema?
- Quem faz parte do problema? Porquê?
- Qual o contexto do problema? Que dimensões temos que considerar: local, regional, nacional?
- Fatores que influenciam, por exemplo: outras instituições, regulamentos etc.

Neste passo, recomenda-se o uso de técnicas como: diagnóstico participativo; técnicas de comunicação; práticas para estimular o diálogo e o registo de ideias.

1. Identificar soluções
2. Analisar soluções
3. Priorizar soluções

Passo 1: Identificar soluções

Para avançar neste passo deve-se alcançar uma compreensão comum sobre a situação e o problema. Em seguida, é necessário avançar na busca de soluções ou medidas que podem ser consideradas para o problema identificado. As questões a considerar neste passo são:

- Qual é a síntese da análise da situação?
- Precisamos de uma medida para resolver o problema ou de várias medidas? Em que níveis?
- Quais as soluções ou medidas a considerar?

Passo 2: Avaliar soluções

Depois da busca e identificação passa-se para a análise das diferentes alternativas que podem ser consideradas para a solução do problema. Neste processo, deve-se analisar muito bem: custos, duração, exigência de trabalho e mão-de-obra, sustentabilidade, nível de participação e comprometimento dos envolvidos, recursos necessários, etc. As questões a considerar são:

- O que cada solução exige em termos de conhecimentos, recursos financeiros, humanos e materiais?
- Quais as vantagens, desafios ou desvantagens de cada solução?

Passo 3: Definir a priorização das soluções

Neste passo, avançamos na priorização e tomada de decisão sobre as soluções que serão implementadas com base na análise do passo 2 desta fase.

Para este passo, recomenda-se o uso das seguintes técnicas: priorização, documentação e formulação de indicadores.

FASE 4: IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DAS SOLUÇÕES	PASSO
	1. Implementação das soluções

Neste passo, o indivíduo, o grupo ou a organização implementa a solução ou as soluções identificadas e priorizadas na fase anterior. Se as medidas executadas tiverem efeitos positivos, o planeamento continuará a ser executado. Caso contrário, os envolvidos, juntamente com o assessor, retornam ao passo 3 e realizam o ajuste ou tomam decisões sobre as mudanças necessárias. Normalmente, passa-se pelos passos 3 e 4 várias vezes, antes de completar o ciclo de assessoria.

FASE 5: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	PASSOS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise do resultado 2. Avaliação dos resultados e impactos 3. Identificação dos próximos passos

Na última fase do ciclo de APP, é realizada uma avaliação final do processo para refletir e sistematizar os diferentes estágios e processos de aprendizagem.

Passo 1: Análise do resultado

Neste passo, analisa-se se o processo foi frutífero, se satisfaz o pedido, se a situação deficiente foi significativamente melhorada, se o resultado alcançado se adequa à sua realidade. As questões que podem ser colocadas são:

- Em que medida estamos satisfeitos com os resultados alcançados?
- Que mudanças podemos observar, em termos quantitativos e qualitativos?

Passo 2: Avaliação dos resultados e impactos

Sistematiza-se os passos alcançados na solução do problema: como foi analisada a situação inicial, como foi selecionada uma estratégia, como essa estratégia foi posta em prática e como foi ela adaptada ao longo do caminho?

O objetivo desta sistematização é chegar às etapas gerais de como resolver problemas. As questões que podem auxiliar nesta fase são:

- Quais são os resultados das medidas tomadas, das soluções implementadas?
- Quais são os impactos?
- A situação melhorou conforme o esperado? Se não: quais são as razões?
- As medidas não foram implementadas conforme o planeado? Ou as medidas não foram suficientes para resolver o problema?

Passo 3: Identificação dos próximos passos

No último passo do ciclo, o objetivo é avaliar se o grupo é capaz de aplicar o ciclo da assessoria no futuro para a resolução de problemas similares. De acordo com as conclusões desta avaliação, é decidido se a avaliação terminou ou se ainda há necessidade de um monitoramento menos intenso pelo conselheiro. As questões que podem ajudar são:

- Que lições foram aprendidas deste processo de APP? Que consequências tiveram para o cliente?
- Em que medida o processo foi participativo?
- Quais são os próximos passos necessários?
- Haverá necessidade de apoio externo para a resolução de problemas similares?
- Os envolvidos sentem-se com capacidade para aplicar o ciclo de assessoria?

Neste passo recomenda-se algumas perguntas de avaliação e reflexão.

Como podemos observar, o acompanhamento de processos de solução de problemas requer certas habilidades e competências por parte do assessor: capacidade de aprender e dialogar, competências sociais e socioculturais e conhecimentos de métodos e técnicas para realizar um trabalho com qualidade e excelência.

4. Métodos e técnicas utilizadas na Assessoria Participativa de Processos

Assegurar a participação ativa e interessada do indivíduo e/ou do grupo não é tarefa fácil. Para tanto, o assessor pode recorrer a uma diversidade de métodos participativos. Não se pretende neste manual abrir a discussão sobre as diferentes abordagens e conceitos em que as diferentes metodologias se baseiam, mas sim apresentar alguns métodos e técnicas, a saber: comunicação interpessoal, “diagnóstico rural participativo”, organização do trabalho e documentação e priorização.

4.1 Técnicas de comunicação interpessoal

As habilidades de comunicação interpessoal ajudam a iniciar e estimular a conversa entre o indivíduo/grupo e o assessor. A escuta ativa e a pergunta ativa são práticas que contribuem para favorecer o diálogo e o encaminhamento de propostas e soluções de forma colaborativa.

A escuta ativa é uma técnica versátil, que tem como objetivo a ativação e o levantamento do máximo de informação do indivíduo/grupo. O assessor estimula o cliente e transmite interesse, estima e respeito pelo que está a ser dito. Uma das principais técnicas da escuta ativa é a paráfrase, cujo significado é que se deve, sempre que possível, repetir o que o indivíduo disse com palavras próprias, sem interpretar, avaliar ou julgar. Isso ajuda o grupo a concentrar-se e focar a sua atenção no que realmente importa, no propósito daquela situação e/ou questão.

Exemplos:

- Eu entendi bem o que você disse sobre...
- Se estou a entender bem, você disse que...
- Não sei se entendi bem, compreendi que ...

Outras formas de apoiar o grupo são: retomar o conteúdo, perguntar, resumir, referir-se a sentimentos e apresentar exemplos de situações similares; todas elas podem ser aplicadas durante a conversa.

A pergunta ativa apresenta-se de diferentes formas e com características diferentes. Existe um grande conjunto de perguntas que o assessor pode colocar no exercício da sua função. Estas perguntas auxiliam o assessor a orientar o encontro com os grupos desde a fase de apresentação da agenda até à definição de soluções concretas e à sua aplicação (Lippka, 2015). As perguntas podem ser abertas e fechadas e podem ser introduzidas para captar objetivos diferentes (esclarecer situações, colher percepções, explorar relações, priorizar soluções, entre outros). A aplicação de um determinado tipo de pergunta em detrimento do outro tem que ter em conta as características do indivíduo, do grupo ou da organização que é assessorada (exemplo: nível de conhecimento, linguagem, género, contexto, cultura local, etc.). Vejamos na tabela abaixo alguns exemplos:

TIPO DE PERGUNTA	APLICAÇÃO	EXEMPLO
Perguntas introdutórias	Servem para apresentar ao cliente a agenda, o enquadramento do trabalho, estabelecer um ambiente de confiança;	Como descreve a situação para si mesmo? Quais as questões que devem constar na agenda?
Perguntas clarificadoras	Servem para confirmar o entendimento do assessor;	Eu entendi corretamente quando você disse...
Perguntas circulares	Servem para esclarecer a relação entre indivíduos; Identifica as percepções. Muitas vezes são perguntas hipotéticas;	Como você analisa o relacionamento entre a Sra. X e a Sra. Y? Como as mulheres da aldeia

		avaliam o arroz recentemente introduzido (em conversa com homens)?
Perguntas de priorização	Servem para priorizar soluções, preferências, atividades;	O que há de bom em relação à solução X? O que falta na solução Y? Como você classificaria o potencial numa escala de 0 a 10?
Perguntas orientadas para soluções	Servem para explorar possíveis caminhos para a tomada de decisão, para solucionar determinada questão;	O que você pode fazer para evitar que o problema ocorra? Quem pode ajudar a melhorar a situação?
Perguntas hipotéticas	Servem para desenhar cenários; Elaborar projeções a médio e longo prazo; Refletir sobre decisões e ações já realizadas e para mudar de perspectiva;	O que você escolheria se tivesse oportunidade de selecionar 2 desejos? Onde você estaria hoje se não conhecesse a pessoa X?
Perguntas de Confrontação	Servem para explorar posicionamentos contraditórios, para mudar a perspectiva e o comportamento de indivíduos, grupos ou organizações;	Vocês poderiam evitar o escalonamento? Vocês nunca pensaram em alternativa 2? Vocês não acham que poderiam evitar esta situação no futuro?
Pergunta finais	Servem para garantir que toda a informação importante foi anotada e considerada; para encaminhar um determinado assunto para um próximo encontro.	O que mais ainda precisa de ser discutido do seu ponto de vista? O que mais você quer ter em conta para a próxima reunião?

4.2 Método do Diagnóstico Rural Participativo

É um método bastante usado pelas organizações de cooperação há vários anos. O Diagnóstico Rural Participativo (DRP) envolve um conjunto de técnicas como mapeamentos, entrevistas, diagramas e discussões em grupo. Nestas técnicas, o assessor facilita o desenvolvimento auto-organizado e coloca a ênfase no conhecimento e nas capacidades locais. Esta abordagem respeita as pessoas independentemente do seu nível de instrução, valorizando o seu conhecimento social e cultural como peritos conhecedores da sua realidade, do contexto em que operam e incentiva a sua participação na análise da situação, na identificação de problemas e no desenvolvimento de tecnologia (Grundmann & Stahl, 2002).

Este método permite captar imagens de múltiplas realidades que devem ser discutidas. Uma imagem comum pode ser acordada e servir de base para as decisões. A principal força do DRP é a análise conjunta da situação e dos problemas das pessoas. Portanto, ele se adequa melhor como parte da fase inicial de um projeto. Os resultados das sessões de DRP, que muitas vezes são imprevisíveis devido ao seu carácter aberto e flexível, precisam de estruturas organizacionais e de planeamento que possam lidar com surpresas e mudanças. (Hoffmann et al, 2009). As técnicas de DRP são:

Entrevistas semiestruturadas: conversas guiadas para colher informações sobre um tópico, realizadas com entre 10 a 15 pessoas chave ou um grupo. Facilitam a criação de um ambiente de diálogo aberto e permitem que as pessoas entrevistadas se expressem livremente. É necessário que o assessor evite perguntas manipuladoras ou sugestivas. E também há que respeitar a questões éticas ligadas ao grupo ou tema a ser abordado.

Observação participante: ajuda a compreender a percepção da realidade da comunidade, o que é um objetivo central do diagnóstico. A coexistência em algumas tarefas diárias pode ser muito mais esclarecedora do que mil questionários.

Mapeamento: exercício participativo que permite que as pessoas locais produzam uma descrição contendo informação em forma de imagens, símbolos, sinais e desenhos para mostrar a localização de recursos, sistemas de uso da terra, infraestruturas sociais, vias de acesso, campos de cultivo. Esta informação pode ser elaborada sobre papel ou em outros materiais (pedras, solo, palha etc.). É muito apropriado para inclusão de pessoas analfabetas ou com dificuldades de se expressar de forma escrita. Recomenda-se a aplicação desta técnica com não mais de 10 pessoas, que podem ser um grupo misto (homens e mulheres) ou homogéneo.

Corte transversal: técnica recomendada para comunidades rurais, com o objetivo de explorar questões ligadas ao uso e ocupação de terra, problemas relacionados e desafios de gestão da terra. Recomenda-se a constituição de grupos mistos de homens e mulheres, disponibilidade de tempo para caminhar, observar e elaborar o diagrama.

Calendários e perfis de atividades: uma forma visual para as pessoas locais mostrarem "quem faz o quê e quando", esta técnica pode ser usada para mostrar o calendário agropecuário (época de cultivo, período de incidência de pragas, períodos de inundação dos campos, necessidade de contratação de mão-de-obra extra etc.), calendário de atividades ou períodos históricos.

Ranking de riqueza e bem-estar: usado para, através de um processo de participação, entender as percepções de riqueza e desigualdades, identificar indicadores locais de riqueza, bem-estar e pobreza e classificar as famílias por categorias de riqueza.

Visão: utilizado para apoiar comunidades a desenvolverem uma visão do futuro.

Cronogramas: utilizado para representar eventos ou processos sequencialmente ao longo de uma linha de tempo.

Ranking: técnica para captura das opiniões, crenças, preocupações e prioridades das pessoas locais por categorias de classificação em função do aspeto que está a ser analisado (por exemplo, tecnologias, restrições, culturas).

Árvore de problemas: análise da relação causa-efeito de um problema previamente

determinado. As raízes da árvore simbolizam as causas do problema. O problema está localizado no tronco e os ramos e as folhas representam os efeitos. Esta técnica elabora-se progressivamente durante a discussão com o grupo (Grundmann & Stahl, 2002).

A aplicação destas técnicas exige tempo de preparação. A simulação antes da aplicação poderá ajudar a estimar com exatidão o tempo necessário para cada uma delas. Um dos desafios na implementação destas técnicas está relacionado com o domínio do tema pelo assessor e a garantia de participação máxima dos intervenientes.

4.3 Técnicas de organização do trabalho

A realização de tarefas requer um plano de trabalho para evitar desperdício de recursos e esforço e para garantir resultados satisfatórios. A agenda permite dar visibilidade ao que irá ocorrer para todos os envolvidos, ajuda a alinhar com os intervenientes os objetivos a serem alcançados e as etapas a considerar.

A planificação do plano de trabalho envolve três fases distintas: desenho, que consiste na definição conjunta dos objetivos, conteúdos e metodologia; planificação, que detalha os pontos definidos na primeira fase, mas também os horários, métodos, técnicas e atividades, materiais, responsabilidades e recursos necessários; e por último a elaboração dos materiais didáticos. Para facilitar o processo de elaboração de um plano pode pensar-se em 7 perguntas principais:

1. Qual o objetivo e os conteúdos desta assessoria?
2. Com que grupo iremos trabalhar?
3. Quanto tempo necessitamos e temos disponível para esta assessoria?
4. Qual o local de trabalho durante o processo?
5. Que conteúdos serão tratados?
6. Como (métodos e técnicas)?

A resposta a estas questões poderá ajudar o assessor e o cliente a elaborar um plano de trabalho/agenda flexível que poderá sofrer alterações ao longo do processo. O plano de trabalho ajuda a obter uma estrutura comum de trabalho (Grundmann & Stahl, 2002; CACB, 2003).

4.4 Técnicas de documentação

Várias são as técnicas que podem ser usadas para acompanhar ou registar um encontro. Na Assessoria Participativa de Processos, recomenda-se o uso do *Metaplan* pelo seu enfoque participativo e democrático no uso da palavra, por possibilitar a geração de uma memória coletiva e sistemática e por promover a sistematização e ordenação de ideias e informações (CACB, 2003).

O *Metaplan* foi criado por uma empresa de consultoria franco-alemã, em 1972, e foi adotado pelo método ZOPP (termo alemão que significa Planeamento de Projetos Orientado para Objetivos), como apoio ao processo participativo de discussão no decorrer do trabalho. Esta

técnica pressupõe a visualização constante de todo o trabalho produzido *in loco*, usando cartões. As suas vantagens são:

- É um método flexível que permite a alteração sistemática dos resultados sempre que necessário;
- Racionaliza a discussão e permite aprofundá-la;
- Aumenta a transparência do processo de trabalho do grupo;
- Regista afirmações, divergências e conclusões instantaneamente. Mas também possibilita a comparação e relação com etapas anteriores;
- Facilita a elaboração de atas, uma vez que a informação pode ser copiada ou fotografada;
- Garante a participação democrática e anónima de todos sem diferenciação de hierarquia ou influência da timidez individual;
- Permite a cada participante ver as suas contribuições nos painéis e identificar a sua contribuição no trabalho conjunto (Grundmann & Stahl, 2002, CACB, 2003).

Materiais

- Papel de diferentes tipos e tamanhos: papel caqui, *flip-chart*, A4 e cartolinas de diferentes tamanhos, formatos e cores;
- Painéis de cortiça ou esferovite, quadro branco, esteira, *soft-boards* ou afixados na parede;
- Outros materiais: tesouras, fita-cola, alfinetes, pontos adesivos, cola líquida, fita adesiva (tipo crepe), régua.

Uso de cartões

Sim	Não
Uso de letra legível	<i>Evitar letra de difícil leitura ou visualização</i>
Escrever no máximo de três linhas por cartão	Quando se escreve cartões com muitas palavras em várias linhas corremos o risco de reduzir o seu tamanho e dificultar a leitura das mesmas
Utilizar maiúsculas e minúsculas para facilitar a leitura rápida	EVITAR USO DE LETRAS MAIÚSCULAS Correto é escrever desta forma
Deixar pouco espaço entre as letras da mesma palavra	<i>D e m a s i a d o e s p a ç o e n t r e a s l e t r a s n ã o é r e c o m e n d a d o</i>
Usar menos de 30 cartões por painel	Evitar mais de 30 cartões e de cores e tamanhos diferentes
Harmonia no tamanho e disposição das letras	Evitar tamanho diferente das letras
Escrever uma ideia por cartão	Evitar várias ideias no mesmo cartão

Fonte: Adaptado de CACB, 2003

4.5 Técnicas de priorização

As técnicas de priorização apoiam a identificação de soluções ou atividades a realizar, a definição de caminhos a seguir, ajudam na otimização do tempo, de esforço e tornam mais eficiente a gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais existentes, proporcionando impactos e resultados positivos. Existem várias matrizes de priorização, de entre as quais apresentamos três: a matriz de priorização básica, a matriz GUT e a matriz de Eisenhower (GFA, 2012).

- a. **Matriz de priorização básica:** é uma técnica que pode ser utilizada depois de identificar e analisar os problemas. Ela ajuda no mapeamento e na priorização das soluções/projetos/estratégias que podem ser adaptados. A pontuação varia de 1 a 5, sendo o 1 o menos prioritário e 5 o mais prioritário. Os aspetos a considerar são, por exemplo:
- Benefícios para a organização: ganham maior pontuação os processos que mais ajudam a reduzir custos, eliminar entraves na produção e aumentar o lucro na implementação;
 - Abrangência de pessoas beneficiadas: considera o alcance dos impactos que possam advir para os beneficiários;
 - Satisfação dos diferentes intervenientes: procura avaliar o grau de engajamento do projeto/ da solução ao nível dos diferentes intervenientes;
 - Investimento necessário: quantidade de recursos humanos, financeiros, materiais e tempo;
 - Operacionalização: refere-se à facilidade de executar os procedimentos necessários em cada fase do processo, mas também ao domínio da tecnologia e a facilidades de implementação (GFA, 2012).

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO BÁSICA								
Alternativas	Pontuação (1 - 4)						Total (B+A+S+I+C+O)	Prioridade
	B	A	S	I	C	O		
A	4	4	4	2	4	4	22	2º
B	4	4	5	4	4	3	24	1º
C	4	3	2	4	3	4	20	3º
D	2	2	3	4	3	2	16	4º

Fonte: GfA, 2012

- b. **Matriz GUT:** Foi proposta por Charles H. Kepner e Benjamim B. Tregoe em 1981 como uma ferramenta para a resolução de problemas. É uma ferramenta de priorização que privilegia a avaliação do ambiente e a análise a partir da técnica conhecida como FOFA⁴ (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) na priorização das ações. Para tanto, prioriza três fatores principais, a saber: gravidade, urgência e tendência (Camargo,2018).

Gravidade: quais são os impactos que esse problema traz para a organização/ projeto em termos de uso e desperdício de recursos? Dê uma nota de 1 a 5:

1. Nada grave;
2. Pouco grave;
3. Grave;
4. Muito grave;
5. Extremamente grave.

Urgência: dentro de quanto tempo o problema precisa de ser solucionado. Escala e pontuação:

1. Pode esperar;
2. Pouco urgente;
3. Urgente;
4. Muito urgente;
5. Precisa de atenção imediata

Tendência: evolução do problema no tempo. Identifica o padrão de desenvolvimento/evolução. Escala e pontuação:

1. Não se agravará;
2. Pode agravar-se no longo prazo;
3. Pode agravar-se no médio prazo;
4. Pode agravar-se no curto prazo;
5. Pode agravar-se imediatamente.

⁴ Do inglês SWOT é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). É uma ferramenta de análise bastante popular no âmbito empresarial, utilizada para o planejamento estratégico que consiste em conhecer aspectos relevantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) de instituições. Este instrumento foi elaborado pelo norte-americano Albert Humphrey durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, entre 1960 a 1970.

A aplicação desta ferramenta exige a listagem de todas as soluções e posteriormente atribui a pontuação com base nos dados disponibilizados. O 1 deve ser considerado como o pior cenário e 5 como o melhor. Após o período de atribuição da pontuação, faz-se o somatório das notas e as soluções com maior nota receberão a primazia na priorização de tarefas para a resolução de problemas. Caso haja empates, verifica-se a pontuação alcançada no item "Cliente" (Camargo, 2018).

MATRIZ GUT					
Problema /solução	Gravidade	Urgência	Tendência	Total (GxUxT)	Classificação
A	5	5	5	125	1º
B	5	4	4	80	4º
D	3	3	4	36	5º
E	3	4	2	24	6º
F	4	5	5	100	2º
G	5	4	3	60	3º

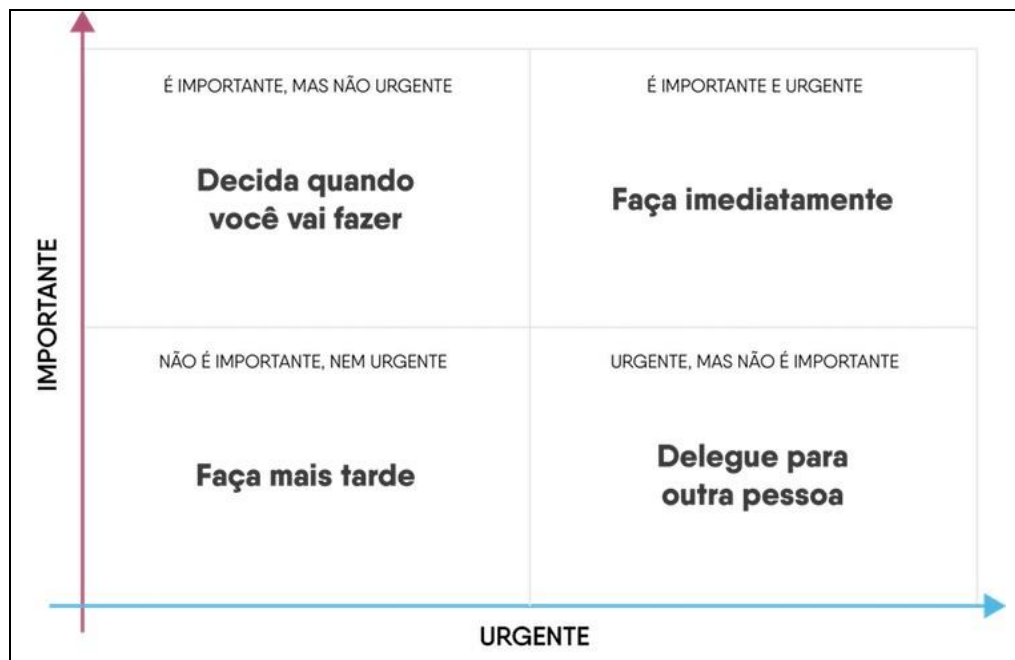
Fonte: Camargo, 2018

- c. **Matriz de Eisenhower:** é uma das técnicas mais conhecidas e aplicadas. O nome é uma homenagem ao general americano Dwight Eisenhower. Esta matriz considera dois tipos de tarefas: as urgentes que não podem ser adiadas e devem ser realizadas assim que as recebemos, em virtude do prazo limitado para reação. E as importantes, que não precisam de resolução imediata, mas merecem atenção por serem as que mais trazem resultados (GFA, 2012).

Para a sua operacionalização, listamos todas as atividades que devem ser realizadas, em seguida separamos as tarefas em quatro quadrantes principais de natureza dupla, que se apoiam na priorização (ver exemplo da matriz).

- **É importante, mas não urgente:** podem esperar, não exigem realização imediata;
- **É importante e urgente:** prioridade máxima, resolução imediata, o mais rápido possível;
- **Não é importante, nem urgente:** podem ser relegadas para segundo plano, realizam-se quando for possível ou em intervalos da rotina;
- **Urgente, mas não é importante:** devem ser delegadas a terceiros para resolução imediata.

Gráfico 3: Os quatro quadrantes da matriz de Eisenhower



Fonte: connectmarketingdigital.com.br

5. Considerações finais

Este manual foi elaborado com o objetivo de destacar a temática da assessoria no contexto de programas e projetos na área de desenvolvimento e sustentabilidade. A “Assessoria Participativa de Processos – APP” visa fortalecer a atuação de profissionais para aprimorar a sua intervenção na resolução de conflitos e no alcance de resultados de forma coletiva.

O manual apresenta metodologias e técnicas participativas que visam apoiar o processo de assessoria, considerando diferentes etapas, desde a formulação do problema de forma clara e objetiva, até à definição de soluções de forma coletiva e contextualizada com a realidade de cada indivíduo, grupo ou organização.

Partimos do pressuposto de que as metodologias são dinâmicas e devem ser selecionadas com base na situação em questão, sobretudo diante de cenários complexos envolvendo inovação tecnológica, direitos e saberes locais, diferentes visões do mundo, interdependência e carência de recursos, de entre outros aspetos. Nesse sentido, entendemos que o conteúdo deste manual deve ser ajustado quando necessário, a fim de acompanhar as inovações e o campo de discussão sobre os desafios contemporâneos na área de desenvolvimento e sustentabilidade.

Bibliografia

Albrecht et al (1987). Landwirtschaftliche Beratung Band I Grundlagen und Methoden. GTZ Eschborn.

CACB (2003). Programa para formação de consultores grupais para entidades empresariais. Módulo II: moderação de reuniões de núcleos setoriais. In: www.faciap.org.br/site/wpcontent/uploads/2014/06/Modulo_2_Moderacao_de_Reunioes.pdf. (acessado em dezembro de 2019).

Camargo, Renata (2018). Como fazer a matriz GUT para a resolução de problemas. Conheça a matriz de prioridades. In: <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-gut/>. (acessado em fevereiro de 2019)

Carter, Isabel (2004): O uso da dramatização de papéis. IN: Revista Passo a passo. N. 60. novembro de 2004. Tearfund. Reino Unido.

Corrigan, Chris. (2012): What is the Art of Hosting. In: <http://www.chriscorrigan.com/parkinglot/3551/>. (acessado em novembro de 2019).

Fiege, Karin (2010): Trabalho em equipa e gestão de equipas. SLE. Berlim.

GFA. (2012): Manual de Recursos Humanos. Elaborado para formação dos funcionários do ministério da Agricultura de Moçambique. GFA Consulting Group. Maputo.

Guerra, Elaine. (2014): Manual de pesquisa qualitativa. Belo Horizonte.

Grundmann, Gesa.; Stahl, Joachim. (2002): Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo; capacitación, asesoría, comunicación, manejo de proyectos, contexto organizacional. 1. ed. Abya-Yala Quito, Ecuador.

Hoffmann, Volker et al. (2009): Handbook: Rural Extension, Vol. 1-3.

Pretty, Jules et al (1995) IIED Participatory methodology series. A trainers guide for participatory learning and action. IUCN. United Kingdom (acessado em outubro de 2019)

Lippka, Michael-Markus (2015): Leitfaden Kommunikation im therapeutischen Alltag. Physiotherapie, Ergotherapie, Sprachtherapie; Von A wie "Aktives Zuhören" bis Z wie "Zeitdruck". Urban & Fischer. Munich.

Oribe, Claudemir. Y. (2004): Diagrama de Árvore: a ferramenta para os tempos atuais. Banas Qualidade, São Paulo: Editora EPSE, ano XIII, n. 142, março 2004, p. 78-82.

Rosenberg, Marshall B. (2006): Comunicação não violenta. Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 1 ed. São Paulo: Summus.

Souza, Bruno. C. C. (2010): Gestão da mudança e da inovação: árvore de problemas como ferramenta para avaliação do impacto da mudança. Revista de Ciências Gerenciais, Vol. 14, Nº. 19, 2010.

Páginas de internet consultadas

- www.artofhosting.org
- www.gestaodesegurancaprivada.com.br
- www.connectmarketingdigital.com.br
- www.g-fras.org/en/

Anexos

Anexo 1: Estudos de caso

Anexo 2: Simulação

Anexo 3: Os observadores

Anexo 1: Estudos de caso

Os estudos de caso são utilizados como instrumento para preparar a simulação nos grupos de trabalho e a apresentação em plenária. Os estudos de caso são narrações fictícias de alguns problemas do quotidiano de comunidades ou grupos e são elaborados somente para apoiar os participantes do curso na simulação prática a partir de uma realidade concreta. Partindo de um enredo específico, os participantes procuram aplicar o ciclo da assessoria tentando compreender o contexto da situação narrada, os sujeitos envolvidos, os problemas e as soluções. Assim, foram elaborados dois estudos de caso: um sobre agroecologia e o outro relacionado com o conflito homem-animal em zonas de conservação.

Estudo de caso – Agroecologia na Agricultura Urbana da Cidade de Maputo

Descrição da situação

O Município de Maputo pretende reativar o grupo de produtores agroecológicos no âmbito do projeto Cidades Verdes e Sustentáveis. Esta iniciativa visa contribuir para uma alimentação segura e saudável, reduzindo os casos de intoxicação alimentar por consumo de hortícolas contaminadas. A vereação de agricultura constatou que o uso indiscriminado e abusivo de pesticidas e agrotóxicos, sem observância da janela de segurança e das recomendações dos rótulos, são a causa principal de contaminações.

Como forma de reduzir as contaminações e criar ambientes sustentáveis nas cidades, a vereação, em parceria com parceiros de cooperação, formou cerca de 1.000 produtores, dos quais apenas 25% implementam o aprendido.

A agroecologia ainda não é uma prática promovida pelas associações de agricultores e não está consolidada uma rede de consumidores que procuram estes produtos. O Município quer revitalizar os núcleos formados e formar novos agricultores para acabar com os problemas de intoxicação alimentar. Interessa-lhe ainda a formação dos diferentes acores envolvidos, considerando os princípios que norteiam esta produção agroecológica. Neste contexto, o Conselho Municipal contrata um grupo de assessores para apoiarem a identificação de caminhos e estratégias a seguir para implementação do novo projeto.

Informação complementar

- O Município quer entender o que deve fazer para revitalizar os 1.000 agricultores formados e interessar novos agricultores;
- O Município está consciente de que, para operacionalizar este projeto, necessita de parceiros, quer sejam Dongs que trabalham sobre agricultura, quer instituições estatais que poderão estar direta ou indiretamente ligadas a esta atividade;
- O Município tem conhecimento de que ainda não está criada uma estrutura para comercialização dos produtos agroecológicos;
- O Município sabe que os serviços de extensão agrária são fracos, irregulares e com baixo número de extensionistas;

- O Município sabe que a maioria dos agricultores não participa nos encontros de transferência de tecnologia e inovação;
- O Município sabe que os agricultores preferem culturas de ciclo curto e com mercado garantido.

Estudo de Caso - Parque Nacional e comunidades na zona tampão ou de amortecimento

Descrição da situação

A gestão do parque nacional Savane desenvolve um programa para melhorar a situação socioeconómica e reduzir as tensões e conflitos entre a gestão do parque e as comunidades da zona de amortecimento. A situação é complexa: as comunidades da zona de amortecimento costumavam utilizar terrenos dentro do parque para agricultura de subsistência e praticavam a pesca, a caça e coleta de frutas e ervas silvestres.

Estas atividades são proibidas há alguns anos, o que significa que as comunidades perderam fontes importantes de rendimento. Além disso, animais, como elefantes, entram regularmente também na zona de amortecimento e destroem as machambas e a produção e até os armazéns nas aldeias.

A gestão do parque quer iniciar um processo de comunicação com as comunidades, mas ainda não sabe como. Tem a ideia de introduzir um programa de criação de emprego para a população que mora na zona de amortecimento com o objetivo de desenvolver fontes alternativas de rendimento. Também quer iniciar um mecanismo para evitar conflitos entre comunidades e a gestão do parque, mas não sabe como abordar as comunidades. Devido a interesses divergentes, até contraditórios, a gestão ainda não conseguiu convidar representantes da população para participar das iniciativas e reuniões no parque. Também não tem muitas informações sobre a situação nas aldeias.

- Existem algumas iniciativas de uma agência turística internacional para desenvolver atividades turísticas com 100 camas e restaurantes e oferecer passeios guiados no parque.
- A gestão do parque convidou um grupo de docentes de pós-graduados da Universidade Mulipa com larga experiência em pesquisa aplicada sobre parques nacionais para saber como podem avançar nesta situação.

Informações complementares

Através dos estudos realizados no parque nos últimos anos, o grupo tem algumas informações específicas sobre a situação:

- A situação de conflito entre as comunidades e a gestão do parque é já antiga. A gestão concentrou-se na fiscalização da população e os fiscais mostraram um comportamento muito duro perante as comunidades.
- Sabe-se que existe um grupo de caçadores profissionais ilegais com relações com o comércio internacional. Este grupo não mora na zona de amortecimento, mas aproveita-se também de alguns membros das comunidades para a caça ilegal. Eles conseguem ganhar muito dinheiro com esta atividade. A caça ilegal parece ter aumentado nos últimos anos.
- Sabe-se que ocorre uma migração bastante forte de jovens que procuram oportunidades de emprego.
- Sabe-se que a maioria das comunidades ainda não tem informações sobre o direito de acesso a 20% dos impostos dos lucros do parque para iniciarem atividades económicas ou sociais próprias.

Anexo 2: Simulação

A simulação deve ser entendida como representação, dramatização de papéis em plenária com vista a concretizar o ciclo de assessoria. Neste exercício, os participantes encenam um determinado papel, criando um ambiente o mais realista possível. Os participantes têm tempo de preparação antes da apresentação.

A utilização da simulação é interessante para incentivar a aprendizagem sobre as habilidades de facilitação de processos em grupo, de forma lúdica e criativa. Alguns aspetos importantes na dramatização de papéis:

- Os participantes não precisam de ter a preocupação de serem atores maravilhosos. Devem entender o papel que cada um irá desempenhar, considerando um conjunto de personalidades diferentes;
- É importante ter em mente a diversidade de perfis no grupo: provocadores, autoritários, tímidos, colaborativos, entre outros;
- Não dizer aos espectadores da dramatização o que se está a tentar demonstrar. Ao invés disso, depois de cada dramatização, dar tempo para que os espectadores apresentem o que observaram e o que aprenderam (Carter, 2004);
- Os participantes da simulação aprendem na base de experiências próprias;
- As simulações devem ser levadas a sério e exigem a concentração e orientação para o cliente;
- Recomenda-se a não utilização dos celulares ou outros adereços que possam perturbar o decurso da dramatização, salvo em situações em que façam parte do enredo;
- Evitar saídas e entradas do local do curso durante as simulações, para não criar ruído ou atrapalhar o decurso da dramatização;
- Há necessidade de retroalimentação e da presença de observadores durante a simulação, o que não deve contribuir para inibir o desempenho de papéis.

Anexo 3: Os Observadores

O ato de observar consiste na verificação empírica dos fenómenos; é ter a atenção direccionada para algo, examinar com cautela, olhar com pormenor, com o objetivo de detetar, assimilar informação, registar fatos ou ocorrências e posteriormente julgar, analisar determinada coisa (Guerra, 2014). Neste curso trabalhamos com observadores escolhidos de entre os participantes do curso. Estes não se envolvem na simulação ou dramatização, mas têm a tarefa de observar o comportamento, a linguagem corporal e a aplicação dos métodos e das técnicas participativas durante o encontro entre o cliente e o assessor. Também apontam os pontos positivos de cada um dos intervenientes e os que podem ser melhorados nas fases posteriores. Um roteiro para orientar o registo dos observadores deverá ser disponibilizado pelos facilitadores.

ASPETOS A CONSIDERAR	ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO
Linguagem corporal	
Dinâmica no grupo e Comportamento	
Métodos e técnicas Instrumentos aplicados	
Aspetos positivos	
Aspetos que podem ser melhorados	

A tarefa dos observadores é realizada em todas as fases do ciclo de assessoria. Estes devem prestar atenção à aplicação dos métodos e das técnicas participativas, bem como à demonstração das competências exigidas para cada um dos papéis. O observador deve também dominar as fases e os passos da assessoria.



ISSN: 1433-4585

ISBN: 978-3-947621-17-0