Parte 2:

Planos de acção piloto

11. Processo de selecção dos planos de acção piloto

11.1 Antecedentes e objectivo

A capacitação das organizações a nível de aldeia é a primeira prioridade do Estudo da JICA. É importante fornecer às organizações a nível de aldeia, experiências práticas com a motivação certa e cursos de formação para o desenvolvimento da sua capacidade. Houve duas oportunidades de seleccionar planos de acção piloto, em Março e em Setembro de 2001. Visto que apenas três organizações foram seleccionadas para a primeira selecção, de um total de 21 organizações a nível de aldeia em Munguine, Pateque e Maluana, sentiu-se uma exigência forte de seleccionar mais organizações na segunda selecção. Esperava-se, igualmente, que a segunda oportunidade encorajasse as restantes associações e cooperativas a trabalhar arduamente para melhorar a sua capacidade (através, por exemplo, de debates e tomada de decisões participativos, contabilidade transparente, planificação e estimativa dos custos realistas, esforços de auto-ajuda, habilidades de negociação, etc.) até à altura da segunda selecção.

11.2 Metodologia

A primeira e segunda selecções dos planos de acção piloto, foram realizadas com uso dos seguintes critérios para encorajar a concorrência leal entre as organizações a nível de aldeia e os projectos de desenvolvimento de pequena escala a nível de aldeia que possam ser geridos e sustentados pelos aldeões:

- Um projecto de pequena escala com uso de tecnologia apropriada para a população local
- Pode-se esperar impactos a curto prazo na aldeia, num prazo de seis meses
- A ajuda mínima externa é necessária, porque é um projecto comunitário de auto-ajuda
- Beneficia pessoas desfavorecidas (como viúvas, mulheres pobres, etc.)
- Sustentabilidade a longo prazo, devido à sua viabilidade técnica e financeira
- A vontade dos membros do grupo de participar neste projecto e partilharem os custos de investimento e de manutenção
- A capacidade gerencial e organizacional, a qualidade de liderança do grupo

Organizações a nível de aldeia a implementar os planos de acção piloto, foram seleccionados pelo seguinte procedimento de cinco passos:

1) Explicar os processos de selecção dos planos de acção piloto na base da qualidade da proposta, da vontade dos aldeões de participarem, e do nível de capacidade organizacional
2) Realizar um seminário de desenvolvimento organizacional, que visa em particular criar consciência da necessidade duma visão, do desenvolvimento passo a passo, e da importância do desenvolvimento organizacional
3) Explicar o conteúdo necessário da proposta que deverá ser elaborada pelas organizações a nível de aldeia. Quando necessário, foi realizada uma consultoria individual junto das organizações a nível de aldeia. Depois disso, as organizações a nível de aldeia submeteram as suas propostas de planos de acção piloto

4) Seleccionar várias propostas na base de critérios tais como o nível de capacidade organizacional na comissão de selecção que consiste na contraparte e na Equipa de Estudo da JICA, e informar as organizações a nível de aldeia do resultado.

5) Negociar com as organizações seleccionadas a nível de aldeia para decidir os pormenores dos planos de acção piloto, a percentagem de partilha de custos, e o calendário de implementação.

11.3 Processo de selecção dos planos de acção piloto

Existem basicamente três estágios no processo de selecção dos planos de acção piloto, nomeadamente: (1) elaboração das propostas, (2) avaliação do conteúdo das propostas, e (3) selecção das organizações a nível de aldeia.

(1) Elaboração das propostas

O propósito principal de pedir às organizações a nível de aldeia para elaborarem propostas para os planos de acção piloto, é encorajar os aldeões a entenderem a importância da boa planificação, da estimativa realista dos custos para os insumos, e da utilização pelo grupo das instalações e recursos existentes, através da experiência prática para o desenvolvimento duma proposta. Pede-se para que uma proposta descreva a Parte 1 (Descrição do grupo) e a Parte 2 (Descrição do projecto proposto de auto-ajuda em pequena escala), incluindo a possibilidade de sustentar os resultados do projecto depois do mesmo, o custo estimado e a contribuição financeira esperada do grupo (percentagem de partilha de custos).

(2) Avaliação do conteúdo das propostas

Embora na primeira selecção, nenhuma organização a nível de aldeia tenha apresentado o calendário de implementação e o custo estimado nas suas propostas, 9 das 14 organizações que submeteram as propostas para a segunda selecção, descreveram nas suas propostas o calendário de implementação e o custo estimado. O conteúdo das propostas para a segunda selecção era igualmente muito melhor do que aquele para a primeira selecção dos planos de acção piloto, em particular em termos da viabilidade financeira e técnica. Isto talvez seja devido ao facto das organizações a nível de aldeia terem aprendido algumas lições do processo de selecção durante a primeira selecção, em termos de partilha de custos e de viabilidade técnica.

Todavia, muitas organizações a nível de aldeia tinham dificuldade na estimativa dos custos e na determinação do calendário para o plano de acção piloto proposto, devido a uma falta de informação sobre a custo e de experiência. Portanto, durante a consulta, a Equipa de Estudo da JICA informou-lhes do provável custo e do calendário característico para cada plano de acção piloto proposto. Mas eventualmente vai exigir mais tempo e experiência para as organizações a nível de aldeia assimilarem e utilizarem eficazmente a informação proporcionada pela Equipa de Estudo da JICA.

(3) Selecção das organizações a nível de aldeia

Na primeira selecção das organizações a nível de aldeia para implementar os planos de acção piloto, três organizações foram seleccionadas, na base dos quatro critérios seguintes:

- ter-se uma conta bancária,
- a participação forte dos membros (o número de membros que assistem a várias reuniões, a participação das mulheres),
- a qualidade da proposta (viabilidade financeira e técnica), e
- a capacidade organizacional (liderança, contabilidade transparente e gestão democrática).
- Na segunda selecção das organizações a nível de aldeia para a implementação de planos de acção piloto, foram seleccionadas seis organizações, com base nos critérios anteriores, acrescidos dos dois seguintes:
- os projectos de geração de rendimento podem ser introduzidos para as organizações a nível de aldeia que estiverem bem organizadas, e
- apoio às áreas menos desenvolvidas como é o caso de Pateque e de Maluana, em vez de Munguine.

Catorze organizações a nível de aldeia submeteram propostas para a segunda selecção dos planos de acção piloto, embora 18 organizações tenham feito submissões para a primeira selecção. Parecia que as organizações fracas hesitaram em submeter as suas propostas para a segunda selecção, devido à menor probabilidade de vencer.

11.4 Lições para o Plano Director

É importante desenvolver a capacidade organizacional de várias formas. O desenvolvimento organizacional pode ser alcançado através de experiências práticas, debates e motivação. A expectativa em relação aos planos de acção piloto, era de que proporcionariam experiências práticas e motivação às organizações a nível de aldeia. Debates foram igualmente realizados através de workshops e de monitoria/avaliação.

A monitoria dos planos de acção piloto é muito importante para entender o processo do desenvolvimento da capacidade das organizações a nível de aldeia: as organizações a nível de aldeia poderão encontrar alguns problemas ao implementarem os planos de acção piloto, e a forma como eles enfrentam estes problemas, constitui um bom indicador da sua capacidade organizacional, bem como uma boa experiência de aprendizagem para elas.

Conforme acima referido, o objectivo do Estudo da JICA não é doar materiais, nem construir infra-estruturas, mas antes, apoiar o desenvolvimento organizacional de forma a facilitar um auto-desenvolvimento adicional. Os planos de acção piloto tinham de ser realizados em conformidade com este objectivo. Em relação a isto, se algumas organizações a nível de aldeia melhorarem a sua capacidade, elas devem receber oportunidades de propor planos de acção piloto. Visto que é difícil desenvolver a capacidade organizacional na ausência da motivação, era conveniente fornecer uma outra oportunidade para que as organizações a nível de aldeia que não tivessem sido seleccionadas, elaborassem propostas para planos de acção piloto. Contudo, a Equipa de Estudo da JICA achou muitos dos planos de acção piloto introduzidos na Fase 2, muito difíceis de serem geridos.

12. Programa de desenvolvimento organizacional a nível de aldeia

12.1 Objectivos

O Programa de Desenvolvimento Organizacional a nível de Aldeia, tem os seguintes objectivos:

- Facilitar as organizações a nível de aldeia no seu desenvolvimento de visões para o futuro e na promoção do desenvolvimento sustentável autônomo, pelas próprias pessoas locais.
- Realçar a gestão e capacidade de implementação das organizações a nível de aldeia em Munguine, Maluana e Pateque, para actividades adicionais.

12.2 Grupos e áreas alvo

Este programa visa todas as 21 organizações de aldeia na Área de Estudo, ou seja, Munguine, Maluana e Pateque. (Para uma lista das 21 organizações a nível de aldeia, veja a Tabela 3.1)

12.3 Principais características (abordagens e estratégias)

O Programa de Desenvolvimento Organizacional a nível de Aldeia tenta responder às necessidades efectivas das organizações a nível de aldeia, que implementem os planos de acção piloto. A contabilidade transparente e a tomada democrática de decisões são considerados como constituindo a capacidade essencial e fundamental para a operação sólida das organizações a nível de aldeia. Em outras palavras, um relacionamento de confiança mútua entre os membros, é um pré-requisito importante para a organização projectar e implementar várias actividades económicas e sociais. Prevê-se que as organizações a nível de aldeia que forem seleccionadas, desenvolvam a sua capacidade organizacional desde a capacidade básica e fundamental até à capacidade mais complexa, através da experiência de implementação dos planos de acção piloto.

12.4 Organização para a implementação e monitoria

Há várias ONGs em Moçambique que proporcionam seminários/workshops de formação para as organizações a nível de aldeia. A União Nacional de Camponeses (UNAC), a Associação Rural para a Ajuda Mútua (ORAM) e a Kulima, foram seleccionadas pelas suas boas experiências neste campo, e foi-lhes pedido para submeterem propostas para seminários/workshops de gestão organizacional para as organizações a nível de aldeia. Como resultado das suas propostas, a Kulima foi seleccionada como parceiro para implementar o segundo estágio do Programa.

É bastante difícil monitorar o desenvolvimento organizacional na ausência de eventos concretos tais como a implementação dos planos de acção piloto, e monitorar as actividades de todas as associações e cooperativas na Área de Estudo. Portanto, é necessário que a monitoria focalize as associações e cooperativas que implementam os planos de acção piloto. Ao mesmo tempo, é necessário monitorar os impactos dos planos de acção piloto sobre as outras associações e cooperativas, embora possa levar muito tempo para que estes impactos apareçam. A Equipa de Estudo da JICA destacou um aldeão local como quadro de monitoria.

12.5 Actividades projectadas e efectivas

O seminário de desenvolvimento organizacional, como primeira passo em Fevereiro de 2001, foi realizado em primeiro lugar para encorajar os membros das associações de aldeia a reconhecer principalmente o significado e a necessidade da visão e do desenvolvimento organizacional.

Os seguintes foram os principais temas abrangidos na primeira volta de seminários em Fevereiro de 2001:

1) Gestão organizacional básica
- Conceito com relação à visão, missão, valores e normas
- Estrutura e cultura organizacionais
- Análise SWOT (Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças)

Os seguintes foram os principais temas abrangidos na segunda volta de seminários em Agosto de 2001:

1) Gestão organizacional
- Conceito com relação a ser-se membro das associações e cooperativas, liderança e processo organizacional
- Género
- Relacionamento com as instituições públicas

2) Desenvolvimento a nível da aldeia
- Tracção animal/lavoura
- Fertilizantes e estrume (técnicas ecológicas)
- Cuidado ambiental (fogões melhorados, rearborização, gestão do lixo, queimadas, etc.)
- Abastecimento de água (infra-estruturas e equipamento instalados localmente, operação e manutenção das bombas de água)
- Contabilidade e gestão financeira básicas (fundos rotativos, etc.)
- Micro-crédito (individual e colectivo, micro-crédito em espécie, garantia solidária assumida pelo grupo) e serviços de poupança (sistema baseado nos selos, etc.)

Os seguintes foram os temas principais abrangidos na terceira volta de seminários em Novembro de 2001:

1) Gestão agrícola
- O conceito de gestão agrícola
- Plano de trabalho (decidir quais são as culturas e hortícolas a cultivar, realizar um levantamento sobre o mercado, incluindo um levantamento dos preços, etc.)

2) Gestão financeira e comercial (incluindo a gestão de lojas)
- O conceito de gestão financeira e comercial
- Gestão de tesouraria incluindo o controlo de caixa e angariação de fundos
- Gestão de lojas

12.6 Monitoria e avaliação dos resultados do processo

Ainda é muito cedo para avaliar o Programa de Desenvolvimento Organizacional a nível de Aldeia. Com relação ao desenvolvimento organizacional, a gestão básica das organizações a nível de aldeia não pode ser melhorada na ausência de experiências práticas na implementação de actividades de desenvolvimento. Em relação a isto, o processo de planificação, negociação, implementação e monitoria dos planos de acção piloto, é imprescindível para o desenvolvimento organizacional. Contudo, vai levar muito tempo para surtirem os efeitos do desenvolvimento organizacional.

Nos Workshops de Avaliação Participativa realizados nos dias 22 e 25 de Fevereiro de 2002, os participantes concordaram que o desenvolvimento organizacional através da implementação efectiva de programas, começa a dar resultados favoráveis em geral. Mas ainda é demasiadamente cedo, e torna-se difícil avaliar os impactos efectivos do desenvolvimento organizacional das organizações a nível de aldeia. Este é o caso, não só porque o desenvolvimento organizacional leva o seu tempo, mas também porque o desenvolvimento organizacional é o resultado tanto de seminários como de experiências operacionais dos planos de acção piloto. Podia-se dizer que os membros das organizações alvo a nível de aldeia, começaram a dar-se conta da importância do melhoramento da gestão básica, como por exemplo a contabilidade transparente e a tomada democrática de decisões. Noutras palavras, os aldeões começaram a dar-se conta da necessidade do desenvolvimento organizacional nas organizações a nível de aldeia, para o desenvolvimento adicional.

12.7 Lições para o Plano Director

Podia-se afirmar que a capacidade organizacional foi desenvolvida tanto pelos seminários (desenvolvimento de conhecimentos), como pelas experiências práticas na implementação dos planos de acção piloto. De facto, o desenvolvimento a nível da aldeia verifica-se apenas no caso dos conhecimentos dos aldeões aprendidos nos seminários, serem colocados em prática efectiva.

Diz-se também que os temas em vários seminários, devem ser flexíveis e devem mudar-se em resposta às necessidades efectivas direccionadas das pessoas, na implementação dos planos de acção piloto. De facto, os seminários sobre a gestão organizacional, desenvolvimento a nível da aldeia, gestão agrícola e pequenos negócios, foram realizados na base das suas necessidades. Os temas de planificação da visão, elaboração das propostas, liderança e gestão organizacional, foram debatidos na segunda volta de seminários sobre a gestão organizacional e desenvolvimento a nível da aldeia, em Agosto de 2001. A gestão e contabilidade para os programas agrícolas, tais como o Programa de Tracção Animal, o Programa de Agricultura com Uso Reduzido de Insumos Externos, bem como pequenos programas de geração de rendimentos, como é o caso do Programa de Criação de Galinhas, o Programa de Gestão de Cantinas e o Programa de Formação em Costura, foram debatidos na terceira volta de seminários sobre a gestão agrícola e a gestão de pequenos negócios. Noutras palavras, os temas nos seminários passaram das habilidades gestionárias básicas para a gestão agrícola mais avançada e para programas de geração de rendimentos.

13. Programa de tracção animal

13.1 Objectivos

O Programa de Tracção Animal tem os seguintes objectivos:

- tornar o cultivo da terra mais fácil, através da provisão de animais de tracção
- facilitar a comercialização dos produtos agrícolas através da provisão de carros de bois
- melhorar a capacidade de gestão das organizações a nível de aldeia, através da experiência na gestão de animais de tracção e carros de bois
- melhorar a segurança alimentar e a rede protectora contra calamidades naturais a longo prazo, através de um aumento no efectivo de gado na comunidade

13.2 Grupos e áreas alvo

Os critérios para a selecção de grupos alvo eram os seguintes:

- organização bem enraizada e estável
- liderança forte e contabilidade transparente
- organização bem gerida

Em primeiro lugar, todas as associações e cooperativas têm contas bancárias. A Equipa de Estudo da JICA tentou escolher organizações que não tivessem recebido qualquer apoio de outros doadores, ou localizadas numa zona remota. A Associação de Ex-mineiros, a Cooperativa de Maguiguana e a Associação de Pateque Bloco 1, foram seleccionadas para a Fase 1 da implementação.

Na Fase 2, o número de organizações a nível de aldeia que pretendiam aderir a este Programa aumentou substancialmente em comparação com a Fase 1. Na base dos mesmos critérios da Fase 1, foram seleccionadas a Associação de Pateque Bloco 2 e a Cooperativa de Maluana.

(1) Associação de Ex-mineiros (Fase 1)

Esta associação é compacta e tem uma liderança forte. O número de membros é de 18 pessoas (4 pessoas de sexo feminino) e são ex-mineiros. A Associação tinha motivação convenientemente alta para participar neste Programa.

(2) Cooperativa de Maguiguana (Fase 1)

A Cooperativa de Maguiguana é de dimensão bastante grande e tem 94 pessoas como membros (79 pessoas de sexo feminino), do quais 78 por cento são viúvas e famílias chefiadas por uma mulher. Dado que a maioria dos membros são mulheres, este plano de acção piloto pode ser visto como um apoio forte às mulheres.

(3) Associação de Pateque Bloco 1 (Fase 1)

A Associação tem um desejo conveniente de participar neste Programa. O número dos membros é de apenas 14 pessoas (6 pessoas de sexo feminino) e o tamanho da Associação é pequeno, mas a mesma

tem uma liderança forte e os membros são realmente cooperativos e estão activos. Localizada num zona remota longe da estrada nacional principal (EN1), eles não tinham recebido anteriormente qualquer apoio de fora.

(4) Associação de Pateque Bloco 2 (Fase 2)

Eles estavam muito ávidos em participar neste Programa. Dado que o número de membros é 104 pessoas (50 pessoas de sexo feminino) e o tamanho da Associação é um tanto ou quanto grande, a liderança parecia ser um bocado fraca. Mas os membros são realmente cooperativos e estão activos. Localizada num zona remota longe da estrada nacional principal (EN1), eles não tinham recebido ajuda suficiente de fora.

(5) Associação de Pateque Bloco 3 (Fase 2)

A Associação tem uma motivação bastante alta para trabalhar em conformidade com o Programa. O número dos membros é de 97 pessoas (57 pessoas de sexo feminino) e a Associação tem uma liderança forte com o apoio completo dos membros. Localizada num zona remota da estrada nacional principal (EN1), eles tinham recebido muito pouco apoio de fora.

(6) Cooperativa de Maluana (Fase 2)

A Cooperativa tem mostrado o seu forte interesse em participar neste programa. O número dos membros é 100 (70 pessoas de sexo feminino). A média de terra cultivada é de 0,20 ha por pessoa. A maioria dos membros são mulheres e agregados familiares chefiados por uma mulher, que precisava muito de utilizar a tracção animal, porque a lavoura através do esforço humano é demasiadamente difícil para as mulheres. Localizada longe da estrada nacional principal (EN1), eles não receberam qualquer nível satisfatório de ajuda no passado.

13.3 Principais características (abordagens e estratégias)

O Programa de Tracção Animal foi seleccionado como um dos planos de acção piloto por que a tracção animal era considerada uma tecnologia mais conveniente para a população local, em comparação com o tractor. As pessoas locais já sabem treinar, utilizar e tomar conta dos animais de tracção para o cultivo da terra e o transporte, e o gado bovino é útil na comunidade rural não só para o cultivo da terra e o transporte, mas também para o uso do seu esterco como estrume, um fertilizante natural da terra, e da sua carne, como alimento para os dias festivos.

Apesar da tracção animal ser barata de operar e manter, em comparação com os tractores, ainda se necessita algum dinheiro para a sua operação e manutenção. Neste sentido, a Equipa de Estudo da JICA pediu às organizações a nível de aldeia para partilharem o custo inicial da tracção animal e gradualmente suportarem o custo da manutenção. Constatou-se também que a política de partilha dos custos era muito eficaz para evitar que as pessoas locais exigissem qualquer coisa que quisessem, e para obrigá-las a pensar sobre qual é a sua prioridade e se vale a pena ou não gastar o seu próprio dinheiro para ela.

13.4 Organização para a Monitoria e Implementação

Em primeiro lugar, o veterinário da Equipa de Estudo da JICA facilitou o arranque do Programa de tracção animal e proporcionou às organizações participantes a nível de aldeia uma formação inicial na prevenção de doenças do gado. Mais tarde, o veterinário local da Associação de Técnicos Agro-pecuários (ATAP) que vivia em Munguine, foi contratado para controlar regularmente a saúde dos animais e para proporcionar os cuidados veterinários necessários aos animais fornecidos. Solicita-se ao veterinário local para que submeta quinzenalmente um relatório de monitoria sobre os cuidados sanitários dos animais.

Para a utilização do gado e equipamento fornecidos pelas três organizações a nível de aldeia, foi contratado o extensionista local que vive em Munguine para controlar estas actividades e para proporcionar conselhos às organizações a nível de aldeia, quando necessário. Pede-se ao extensionista local que submeta quinzenalmente um relatório de monitoria sobre a operação da tracção animal e a contabilidade.

13.5 Actividades projectadas e efectivas

As principais actividades no Programa de Tracção Animal são as seguintes:

- gestão da criação de gado bovino (alimentação, cuidados sanitários, etc.) para manter o gado saudável e planificar o aumento do efectivo do gado
- operação justa da tracção animal e do carro de bois, com uma cobrança para os membros assim como os não membros
- gestão da contabilidade (manutenção transparente de registos das receitas e das despesas, e planificação, no futuro de todas as necessidades financeiras)

(1) Associação de Ex-mineiros (Fase 1)

Depois do gado ser fornecido e treinado, a tracção animal iniciou em Julho de 2001, embora a sua frequência tenha diminuído depois da estação das chuvas começar em Novembro de 2001. O carro de bois foi contratado uma vez em Agosto, mas a oportunidade de utilizar o carro de bois aumentou durante a altura da colheita das culturas da terras baixas, durante Outubro/Novembro de 2001. O rendimento a partir da tracção animal e do carro de bois está a aumentar e a transparência da contabilidade foi bem melhorada; a Associação fez um plano para as necessidades financeiras futuras.

(2) Cooperativa de Maguiguana (Fase 1)

Visto que um boi morreu dentro de um mês após a sua entrega, por ter comido por engano a larva dum insecto pernicioso escondida nas folhas, a Equipa de Estudo da JICA forneceu outro gado bovino para substituir o animal morto. A tracção animal não foi realizada devidamente, porque outra vaca foi encontrada prenhe. Decidiram utilizar uma outra vaca e não a prenhe, com o seu aluguer junto do Presidente. Devido à fraca experiência de gestão do gado e da tracção animal, a cooperativa não conseguiu utilizar devidamente a tracção animal até Outubro de 2001.

(3) Associação de Pateque Bloco 1 (Fase 1)

Depois da entrega do gado bovino, têm sido bem efectuadas a tracção animal e a operação do carro de bois. Embora uma vaca tenha ficado prenhe, o Presidente mudou a vaca prenhe para uma outra. Por causa da Associação ser pequena e de tamanho compacto, têm estado a gerir bem a tracção animal e o carro de bois, com um bom entendimento mútuo e cooperação.

(4) Associação de Pateque Bloco 2 (Fase 2)

Em Setembro de 2001 começaram o treino da tracção animal. Durante a formação, uma vaca mostrou sinal de estar prenhe, e portanto, decidiram não utilizá-la para a tracção animal. Depois de dar cria, a vaca sofreu colapso do útero e eles decidiram abatê-la e vendê-la como carne de vaca no mercado de Bobole. Um membro ofereceu o seu animal para a tracção animal para substituir um que tinha sido abatido, até que os membros da Associação depositem dinheiro suficiente para comprar gado bovino.

(5) Associação de Pateque Bloco 3 (Fase 2)

Em Setembro de 2001, eles começaram o treino da tracção animal e começaram a operação de tracção animal e de carro de bois. Um boi era demasiadamente pequeno para a tracção animal, portanto, durante um certo tempo, a cooperativa não conseguiu operar a tracção animal. O boi já cresceu e eles recomeçaram a tracção animal em Janeiro de 2002.

(6) Cooperativa de Maluana (Fase 2)

Eles começaram o treino da tracção animal, mas o mesmo foi suspenso durante a estação das chuvas. Embora a Cooperativa tenha utilizado o carro de bois para algumas tarefas, em geral a tracção animal e o carro de bois foram mal utilizados pela Cooperativa, devido à ausência de alguém encarregue da gestão do gado bovino.

13.6 Resultados da monitoria do processo

(1) Doença e acidentes com o gado bovino

O gado para a tracção animal e para o carro de bois são animais vivos, portanto, as doenças e morte são inevitáveis. Segundo o contrato celebrado entre a Equipa de Estudo da JICA e a organização a nível de aldeia antes da sua entrega, se o gado morresse dentro dum prazo de um mês após a entrega, a Equipa de Estudo da JICA forneceria um outro animal para substitui-lo.

(2) Liderança fraca

É verdade que as actividades das organizações a nível de aldeia dependem muito da capacidade dos líderes. Dado que muitas das organizações a nível de aldeia ainda são novas na área, os membros das organizações a nível de aldeia não possuíam as mesmas experiências históricas.

(3) Ausência de pessoas encarregues do manejo do gado bovino

Algumas organizações a nível de aldeia não atribuíram as pessoas específicas encarregues da criação, gestão da tracção animal e do carro de bois. A sua razão está na ausência efectiva desde o início, na demissão das pessoas atribuídas e na ignorância da organização de aldeia dos seus papéis e responsabilidades.

(4) Falta de manutenção de registos sobre a tomada de decisões e o processo de resolução de problemas

Registar o processo de implementação das actividades de desenvolvimento, constituiria a base para a administração da organização de aldeia para melhorias no futuro. Infelizmente, a maioria das organizações a nível de aldeia não tinha percebido a importância da manutenção de registos sobre a tomada de decisões e sobre o processo de resolução de problemas.

(5) Operação desleal da tracção animal e do carro de bois

Os membros das organizações a nível de aldeia, às vezes queixaram-se dos calendários operacionais injustos que favoreciam apenas pessoas particulares. As operações injustas foram causadas por mal-entendido, egoísmo e os desníveis em termos de poder entre os ricos e os pobres.

(6) Contabilidade transparente

O equilíbrio entre as receitas e as despesas, revela a situação económica das organizações a nível de aldeia. É importante educar os membros para estarem conscientes da importância da contabilidade transparente, e a mesma deve ser controlada publicamente pelos membros.

(7) Má utilização da tracção animal e do carro de bois

A equipa de monitoria da JICA observou frequentemente uma má utilização da tracção animal e do carro de bois. Cada vez que a equipa observou uma má utilização, perguntou-se às organizações a nível de aldeia as razões de tal, e encorajou-se-lhes a debater e resolver os problemas com a realização duma reunião dos membros.

13.7 Resultados da avaliação

(1) Participação

Conforme o tamanho das organizações a nível de aldeia, a frequência de utilização da tracção animal e do carro de bois difere muito. No início, muitos membros tinham desconfiado dos benefícios da sua participação no plano de acção piloto, mas gradualmente foram dando-se conta dos benefícios da participação, como a redução do trabalho, maior área sob cultivo, maior colheita e rendimento, etc.

(2) Desenvolvimento institucional

Uma vez que o desenvolvimento fosse facilitado positivamente pelas organizações a nível de aldeia, os resultados positivos estimulariam e promoveriam o desenvolvimento adicional pelos mesmos. Em algumas organizações a nível de aldeia, como a Associação de Ex-mineiros, o ciclo de desenvolvimento institucional induziu-os a ampliar as suas actividades para maiores benefícios.

(3) Autonomia e sustentabilidade

A autonomia e a sustentabilidade podem ser alcançadas pelos próprios aldeões, que se tornam mais activos no trabalho para o desenvolvimento da aldeia, através da sua participação nas organizações a nível de aldeia. Somente as organizações a nível de aldeia que forem bem geridas, podem organizar os

membros para tornar-se agentes activos para o desenvolvimento da aldeia.

(4) Reproduzibilidade

Através deste plano de acção piloto, a Associação de Ex-mineiros e a Associação de Pateque Bloco 1, mostraram uma maior capacidade de gerir e ampliar as actividades de desenvolvimento do que as demais organizações a nível de aldeia. Estas organizações poderão constituir um modelo reproduzível para as outras organizações na Área de Estudo, organizando visitas por estas outras organizações para uma aprendizagem mútua.

13.8 Lições para o Plano Director

O seguintes factores foram vistos como importantes para desenvolver devidamente as organizações a nível de aldeia:

(1) Recursos humanos

- Líderes fortes e empenhados com visões claras do futuro, uma atitude justa para com todos os membros, um juízo racional, integridade de carácter e um forte sentido de responsabilidade
- Extensionistas que consigam transferir técnicas e conhecimentos apropriados sobre o gado, às organizações a nível de aldeia e aos agricultores

(2) Apoio financeiro

Dado que as organizações a nível de aldeia e os agricultores tinham falta de capitais, eles não conseguiram iniciar as acções de desenvolvimento. O apoio financeiro (como por exemplo o micro-crédito) às organizações a nível de aldeia e aos agricultores, seria útil como um mecanismo catalizador para promover as actividades de desenvolvimento. Mesmo num esquema rotativo de gado, precisa-se um investimento inicial, como é o caso do gado original.

(3) Apoio técnico

Através do Programa de Tracção Animal, o acesso dos agricultores ao gado melhorou substancialmente, e os agricultores mais novos puderam aprender dos mais velhos, como usar o gado para a tracção. Este apoio técnico ou troca 'agricultor-para-agricultor' é um meio muito eficaz de transmitir os conhecimentos e a tecnologia da geração mais velha para a mais nova, assim como de uma área para outra.

(4) Aumento do efectivo do gado (animais domésticos)

O programa para aumentar o efectivo do gado deve incluir:

- um esquema rotativo de gado
- fazendas especiais para a reprodução (talvez seja a base para um esquema rotativo de gado)
- um centro de pesquisa sobre os solos, gestão dos pastos, culturas de forragem, etc.
- a melhoria das espécies de gado (um centro de criação de animais)
- desenvolvimento de pastagem com relva nutritiva
- cooperação com as universidades/laboratórios

14. Programa de agricultura com uso reduzido de insumos externos

14.1 Objectivos

O programa de agricultura com uso reduzido de insumos externos foi formulado com os seguintes objectivos:

- melhorar a produtividade das culturas para alimentação, das culturas para venda, das hortícolas e das fruteiras, através da introdução de práticas/habilidades convenientes na base tanto da agricultura indígena como da agricultura com uso reduzido de insumos externos nas machambas-modelo, implantadas na Área de Estudo, e
- desenvolver um sistema de produção de alimentos que é ecologicamente válido e sustentável com uma agricultura de uso reduzido de insumos externos, adequada aos pequenos agricultores no sul de Moçambique.

14.2 Grupos e áreas alvo

O Programa iniciou as suas actividades em Julho de 2001, com o objectivo de ampliar a agricultura com uso reduzido de insumos externos, através de demonstrações em três machambas-modelo, implantadas na terra baixa. Inicialmente os participantes no programa eram três organizações a nível de aldeia, nomeadamente a Cooperativo de Maguiguana, A Associação de Ex-mineiros e a Associação de Pateque Bloco 1. Depois da selecção da segunda proposta para os planos de acção piloto em Setembro de 2001, uma das organizações, a Cooperativo de Maluana, juntou-se ao programa implantado na machamba-modelo nas terras altas. A Associação de Pateque Bloco 1 também se juntou às actividades nas terras altas, para além das actividades realizadas nas terras baixas.

Tabela 14.1 Organizações a nível de aldeia que participam no Programa

Nome da organização		Número de membros	Resumo da machamba-modelo			
			Localização	Superfície (ha)	Tipo de solo	Dia de trabalho
Da Fase 1	Cooperativa de Maguiguana	94 (79)*	Terras baixas	0,30	Solo argiloso leve	Segunda-feira
	Associação de Ex-mineiros	18 (4)		0,15	Solo argiloso leve	Quarta-feira
	Associação de Pateque Bloco 1	14 (6)		0,30	Solo argiloso pesado	Terça-feira & quinta-feira
			Terras altas	1,00	Solo arenoso	
Da Fase 2	Cooperativa de Maluana	100 (70)		0,50	Solo arenoso	Sexta-feira

* as cifras entre parénteses indicam o número de mulheres.

14.3 Principais características (abordagens e estratégias)

O Programa visa introduzir práticas/habilidades convenientes na base tanto da agricultura indígena como da agricultura de insumos reduzidos, para o propósito de melhorar a produtividade das culturas de alimentação e para venda, através de actividades de demonstração, nas machambas-modelo implantadas na Área de Estudo. A política de partilha de custos não foi aplicada ao Programa. A Equipa de Estudo da JICA proporcionou insumos agrícolas aos participantes, principalmente sementes. Aos participantes foi pedido regularmente para aderirem ao trabalho comunitário, na machamba-modelo.

14.4 Organização para implementação e monitoria

A Equipa de Estudo da JICA indicou um extensionista colocado com a tarefa de controlar o Programa durante o período do Estudo. Ele juntou-se a cada trabalho comunitário de cada uma das organizações de aldeia, de forma a controlar a sua actividade. A Equipa de Estudo da JICA convidou um perito da África do Sul que tinha um conhecimento pormenorizado das práticas agrícolas naturais, duas vezes durante o período do Estudo para apoiar os aspectos técnicos do programa.

14.5 Resultados de monitoria do processo

(1) Dificuldade na gestão do programa

A Equipa de Estudo da JICA tentou proporcionar directamente, conselhos técnicos a todos os participantes que se tivessem juntado ao trabalho comunitário desde o início. Este método foi eficaz para as pequenas organizações a nível de aldeia, a Associação de Pateque Bloco 1 e a Associação de Ex-mineiros. Entretanto, o trabalho comunitário nas machambas-modelo geridas pela Cooperativa de Maguiguana e pela Cooperativa de Maluana, que consistem em 94 e 100 membros respectivamente, trouxe dificuldades na transmissão dos conselho aos participantes. Com o fim tornar mais eficiente o sistema de trabalho comunitário, foi aplicada uma outra abordagem, tanto à Cooperativa de Maguiguana como à Cooperativa de Maluana, a partir de finais de Outubro.

Todos os participantes ficaram divididos em vários grupos de três a oito membros, e foram seleccionados para cada grupo, líderes dos grupos que tivessem um bom entendimento das habilidades transferidas. A Equipa de Estudo da JICA focou estes elementos para o fornecimento de conselhos técnicos na expectativa da transmissão das habilidades aos membros do grupo através do líder. Com esta abordagem esperava-se aumentar não só a eficiência do trabalho comunitário mas também a consciência de participação.

(2) Eficácia da monitoria entre os agricultores

No meio de Novembro realizou-se uma visita de Estudo a uma machamba progressista próximo de Maputo para motivar os participantes. Esta machamba constitui um bom indicador do Programa em três aspectos, nomeadamente (1) agricultura diversificada, (2) plantio em canteiros elevados e (3) disposição da machamba. Durante uma breve estadia, participantes com uma forte vontade de se juntar a esta actividade, em comparação com o trabalho comunitário usual, perguntaram insistentemente aos

agricultores progressistas sobre a sua agricultura. Isto indicou que a abordagem agricultor-para-agricultor era mais eficaz em comparação à abordagem de estranho-para-agricultor, em função do tempo e das circunstâncias.

14.6 Resultados da avaliação

(1) Participação

Os participantes no trabalho comunitário variam desde nenhum a 50 aldeões, dependendo do tempo e/ou dos seus deveres de assistir a um outro programa ou reunião. Em média, cada trabalho comunitário tem cerca de 15 participantes. Talvez não seja razoável avaliar o desempenho do Programa em comparação com o Programa, na base da percentagem de assistência ao trabalho comunitário, porque o número de trabalhadores em qualquer altura específica, está relacionado com o tamanho da machamba-modelo. Contudo, é verdade que as organizações de pequena escala, a Associação de Ex-mineiros e a Associação de Pateque Bloco 1, geriram bem as suas machambas.

Tabela 14.2 Cumprimento do trabalho comunitário durante o Programa

Nome da organização	Nº de membros	Cumprimento do trabalho comunitário		
		Nº de trabalho comunitário	Nº total de participantes	Nº médio de participantes por trabalho comunitário
Cooperativa de Maguiguana	94	30	689	23 (24%)*
Associação de Ex-mineiros	18	23	244	11 (61%)
Associação de Pateque Bloco 1	14	26	250	10 (71%)
Cooperativa de Maluana	100	10	164	17 (10%)

* as cifras entre parénteses indicam a relação do número de participantes ao número total de membros da organização.

(2) Desenvolvimento institucional

Antes do arranque do Programa, algumas organizações a nível de aldeia estabeleceram a regra de trabalharem em conjunto nas suas terras comuns. Elas estabeleceram, igualmente, uma regra de partilhar os lucros da gestão das terras comuns entre os membros. Portanto, a Equipa de Estudo da JICA permite a gestão pelas organizações, das suas actividades segundo as suas normas, sem qualquer desenvolvimento institucional. Para além de outros planos de acção piloto, o Programa não obrigou os participantes a partilharem o custo dos insumos em numerário, mas a força de trabalho e os materiais locais deverão ser proporcionados pelos participantes.

(3) Autonomia e sustentabilidade

Através do Programa, a Equipa de Estudo da JICA focou a disseminação da importância da

observação das machambas e das culturas através de provas comparativas do cultivo entre as suas habilidades tradicionais e as novas habilidades introduzidas. Como consequência da experiência, eles tomaram consciência da possibilidade de aumentar a produtividade sem fertilizantes nem químicos, e escolheram habilidades convenientes para as suas machambas, dentre as habilidades introduzidas. Por exemplo, eles têm conhecimentos adquiridos de que a colocação de material vegetal para a protecção das plantas recém plantadas, não foi eficaz nos caso do amendoim e do milho. Actualmente eles estão a realizar novas provas com os seus próprios esforços. Contanto que progridam pelo Programa, até certo ponto a autonomia e a sustentabilidade do Programa serão estabelecidas.

(4) Possibilidade de auto-desenvolvimento futuro

O Programa experimentou apenas uma só campanha em 2001/2002, com a provisão de várias habilidades básicas para os participantes. Embora a colocação de material vegetal e as habilidades em canteiros elevados estejam a estender-se às machambas particulares, supõe-se que leva muito tempo para estender estas habilidades por toda a comunidade. Nota-se igualmente que as machambas-modelo são geridas com a ajuda do extensionista colocado. Exige-se uma assistência técnica adicional para a extensão destas habilidades agrícolas até que todos os participantes as adquiram.

(5) Impactos sócio-económicos

Os aldeões na Área de Estudo, sobretudo em Pateque, têm experiências de cultivar hortícolas para a comercialização, desde antes do início do Programa. A implementação do Programa tem um impacto sobre a consciência dos aldeões em relação à comercialização. A introdução de hortícolas novas de alto valor, tornou possível que os aldeões as vendessem a um preço razoável no mercado. Eles aprenderam, através do Programa, quais as culturas que são lucrativas no mercado. Contudo, a escala das machambas-modelo que são estabelecidas nas terras comuns, é demasiadamente pequena para ganhar lucros suficientes para que possam ser divididos entre os membros da organização. Na medida em que as novas habilidades agrícolas para produção de hortícolas vão aumentando, o meio de vida dos aldeões será melhorado através do reforço das actividades de comercialização.

(6) Reproduzibilidade

A agricultura com uso reduzido de insumos externos tem um conceito básico de utilizar materiais que possam ser adquiridos dentro da comunidade local. Por exemplo, o material vegetal para cobrir a terra de modo a evitar a evaporação na machamba, das ervas daninhas e dos insectos, é composto de resíduos da colheita ou de ervas daninhas cortadas na própria machamba. Esta prática agrícola é conveniente para quem tenha um acesso deficiente às fontes de crédito de compra de insumos para a produção. Na ocasião da sua reprodução nas outras regiões/comunidades, é necessário aproveitar em termos práticos a agricultura com uso reduzido de insumos externos, em função da situação efectiva da machamba, do clima e dos recursos naturais disponíveis na comunidade.

(7) Relacionamento com o Governo

O Programa não recebeu nem qualquer apoio técnico nem a cooperação financeira das agências governamentais relacionadas com o desenvolvimento agrícola. A Direcção Nacional de Extensão Rural (DNER), encarregue dos serviços de extensão aos agricultores sob o Ministério da Agricultura e

do Desenvolvimento Rural, colocou prioridade no desenvolvimento agrícola através da introdução de técnicas agrícolas modernizadas, que estão simbolizadas como agricultura de elevado insumo externo. O Instituto Nacional de Investigação Agrícola (INIA) está igualmente direccionado na pesquisa através do uso de alta tecnologia científica. Esta pode ser a situação generalizada, não só em Moçambique, mas também em outros países em vias de desenvolvimento.

(8) Realização global dos objectivos originais

Ainda é cedo para avaliar até que ponto a melhoria da produtividade será alcançada, devido ao período curto de implementação do Programa. Contudo, está claro que as novas práticas agrícolas estão a ser aceites no seio dos participantes. Confirma-se que a produtividade de algumas culturas foi melhorada através da introdução de novas habilidades agrícolas nas machambas-modelo. Todavia, ainda não é possível estimar os efeitos das habilidades novas na Área de Estudo como um todo. Exige tempo para os aldeões se tornarem conscientes dos efeitos do Programa, e portanto, a monitoria do Programa deve ser implementada continuamente após a conclusão do Estudo.

14.7 Lições para o Plano Director

(1) Validade das habilidades agrícolas com uso reduzido de insumos externos

Para o propósito da disseminação contínua da agricultura com uso reduzido de insumos externos, os seguintes são vários assuntos técnicos que devem ser debatidos:

a) Alcance da auto-suficiência em milho

Deve ser alcançada em primeiro lugar a auto-suficiência em milho, que é uma cultura básica para a alimentação. A actual baixa produtividade do milho é causada, principalmente, por danos resultantes das pestes e doenças. É difícil controlar a peste e a doença, devido ao cultivo ao longo de todo o ano. Embora a aplicação de pesticidas seja uma melhor forma de controlar a peste e a doença, na medida do possível deve-se evitar a adopção de medidas caras na agricultura de subsistência. Uma solução ao problema estará nos métodos de controlo através do uso de materiais locais como é o caso das cinzas e das plantas que foram testadas durante o Programa. A seguir apresentam-se outras medidas para estabilizar ou melhorar a produtividade do milho, para ir ao encontro das necessidades de consumo de milho da população na Área de Estudo:

- manutenção estrita dum padrão conveniente de cultivo, de modo a evitar as calamidades naturais, como é o caso das cheias e da seca,
- ampliar a área plantada nas terras baixas, as quais contêm muitas machambas não cultivadas, com o uso da tracção animal ou a introdução de técnicas que poupam o trabalho como é o caso da agricultura sem lavoura, de forma a aumentar a produção como um todo, e
- introdução duma variedade genética fixa com características de alto rendimento, resistência à peste e à doença, e maturidade rápida, requerendo poucos materiais de insumo.

b) Conveniência da agricultura intensiva em mão-de-obra

Geralmente, a agricultura com uso reduzido de insumos externos é mais intensiva no uso de mão-de-obra. No entanto, este não é um problema tão grande num país em vias de desenvolvimento. Nestes

países, a mão-de-obra é relativamente barata, enquanto que os produtos químicos e a mecanização são caros. Contudo, a introdução de técnicas que poupam mão-de-obra, como a agricultura sem lavoura, deve ser considerada com a condição de que seja notada uma escassez de mão-de-obra causada pelo trabalho migratório.

c) Utilidade do material vegetal em forma de resíduos como estrume

A colocação de material vegetal com resíduo de culturas e ervas daninhas, é eficaz para manter o teor de humidade no solo, evitar o crescimento das ervas daninhas e controlar as pestes e doenças. Contudo, arar o material vegetal em decomposição depois da colheita, não tem nenhum efeito sobre os fertilizantes de nitrogénio. Inversamente, a relação alta de carbono/nitrogénio dos resíduos, causa escassez de nitrogénio, o que requer uma aplicação suplementar de fertilizante nitrogenoso, em vez do antagonismo para com o potássio ou a sinergia para com o fósforo. Portanto, o estrume orgânico que tenha sido completamente fermentado deve ser aplicado basicamente como um método de aplicação de fertilizante.

(2) Necessidade de promover práticas agrícolas convenientes para o ambiente das terras altas

Na fase inicial, a Equipa de Estudo da JICA realçou as actividades nas terras baixas com solos fértis. As machambas-modelo no planalto foram estabelecidas pelo Programa em resposta ao pedido dos aldeões. A melhoria da agricultura no planalto é importante para os aldeões, nos seguintes aspectos:

- muitos aldeões que não têm nenhum acesso a machambas nas terras baixas ganham o seu sustento com o cultivo nas machambas no planalto, que é menos produtivo em comparação com as machambas nas terras baixas.
- mesmo para os aldeões quem tenham acesso às machambas nas terras baixas, ir à machamba para praticar agricultura, constitui uma carga sobre as suas vidas cotidianas, o que resulta em menos tempo para passar na agricultura.
- embora haja um potencial para o desenvolvimento de cultivo de árvores de fruta, o que constituirá uma boa fonte de rendimento no planalto, os aldeões não fazem o melhor uso desse potencial.
- É necessário estabelecer planos adequados de uso da terra no planalto, a partir do ponto de vista da conservação ambiental.

(3) Reforço do sistema de serviço de extensão

Dado que o Programa foi implementado como parte do Estudo, o sistema de agricultura de demonstração nas machambas-modelo foi aplicado apenas a umas poucas organizações a nível de aldeia. Embora algumas habilidades agrícolas estejam a expandir-se para as machambas particulares na Área de Estudo, é difícil prever que estas habilidades se estabelecerão completamente durante o período do Estudo. Através da implementação do Programa, já foi elaborado um quadro sobre o lado dos receptores do serviço de extensão. O passo a seguir para o reforço do sistema de serviço de extensão, é construir o sistema institucional para os aldeões, de acesso às organizações ou extensionistas com experiência suficiente na agricultura natural.

(4) Intervenção das agências governamentais

A intervenção no Projecto, do Ministério da Agricultura e de Desenvolvimento Rural é inevitavelmente necessária para a aplicação desta abordagem de forma abrangente para outras regiões/comunidades em Moçambique. Embora a agricultura modernizada—em outras palavras a agricultura alta em insumos externos—seja eficaz para os agricultores em grande escala, é evidente que esta abordagem não é sustentável para os agricultores de pequena escala que constituem a maioria no país. Deve ser realçada a importância das abordagens participativas para o desenvolvimento bem sucedido das aldeias, conforme está demonstrado através da implementação dos planos de acção piloto.

15. Programa de abastecimento de água rural e de capacitação dos grupos de consumidores de água

15.1 Objectivos

O Programa de Abastecimento de Água Rural, visa: proporcionar abastecimentos adicionais de água subterrânea para as comunidades locais; desenvolver a capacidade das comunidades de gerir, operar, manter e consertar os pontos de abastecimento de água; promover um sentido de posse dos pontos de abastecimento de água por parte das comunidades; e promover práticas higiénicas entre as comunidades locais. Os objectivos deverão ser alcançados através da constituição e formação de Grupos de utentes da Água (GA), em habilidades básicas de contabilidade e de gestão, Operações, Manutenção e Reparação (OMR), garantindo que todas as obras reabilitadas e de nova construção tenham cabeças fechadas (lajes e esgotos), e aumentando a consciência dos utentes sobre a qualidade da água através da educação e formação em higiene. Projectos piloto a curto prazo serão avaliados para proporcionar lições para uso na planificação a mais longo prazo para o desenvolvimento.

15.2 Grupos e áreas alvo

Duas comunidades localizadas em Munguine Bairro 2 e Maluana Bairro 1.

15.3 Principais características (abordagens e estratégias)

O Programa de Abastecimento de Água consiste numa componente técnica de perfuração e de construção de cabeças; uma componente de capacitação da comunidade que foca os grupos de utentes de água; e uma avaliação participativa das actividades do Programa de Abastecimento de Água. As comunidades estavam dispostas a participar nas actividades de localização e de construção. As contribuições incluíram dinheiro para comprar cimento, mão-de-obra qualificada e não qualificada que aprendeu como construir cabeças para os furos, e voluntários formados para gerir e manter/consertar as novas bombas manuais e realizar a educação sobre a higiene entre as comunidades locais. Este processo foi facilitado pelo animador da JICA/GPE residente em Maluana, apoiado pelos supervisores baseados em Maputo. Três meses após o fim da construção, uma revisão dos impactos imediatos foi realizado pelo animador da JICA/GPE, juntamente com comunidades participantes.

15.4 Organização para a implementação e a monitoria

Foi proporcionada uma supervisão técnica através da Equipa de Estudo, na pessoa do animador residente em Maluana que era responsável pela realização da capacitação da comunidade através da formação de grupos de utentes e da ajuda das comunidades para adoptarem uma abordagem participativa para a resolução dos problemas ligados à gestão dos pontos de abastecimento de água. O animador também facilitou a avaliação participativa em conjunto com as comunidades de utentes da água. Dois furos foram feitos por uma empresa privada de perfuração, a MozÁgua, e foram instaladas bombas manuais Afridev, através de um esforço colaborativo de participação supervisada dos membros da comunidade especificamente preparados para isto.

Alguns membros da comunidade foram formados e organizados em grupos orientados para a gestão, educação técnica e sanitária, nomeadamente, Grupos de Consumidores de Água (GAs), Grupos de Manutenção e Reparação (GMRs), e Promotores de Educação sobre a Higiene (PEHs). O monitoramento foi realizado através de relatórios semanais feitos pelo animador. Uma avaliação participativa foi realizada pelo animador da Equipa de Estudo, juntamente com os Grupos formados, outros membros da comunidade em visitas domiciliárias e workshops participativos.

15.5 Actividades projectadas e efectivas

Projectado:	Actividades realizadas / Porquê
a) Vedação supervisada dos furos negativos (Agosto/Setembro).	O furo negativo em Maluana foi enchido de areia e selado com cimento. A bomba manual foi retirada, mas a cabeça não foi destruída. Em Munguine, a comunidade recusou-se a fechar o furo negativo, apesar da fundamentação neste sentido dada pelo animador e pelo técnico. Ele está coberto, seco (assoreado) e não deve apresentar nenhum perigo de contaminação a qualquer lençol freático. O Director Distrital de Obras Públicas e Habitação na Manhiça tem na sua posse o relatório escrito sobre a reabilitação dos dois furos negativos.
b) Organização comunitária, confirmação dos sítios, elaboração de acordos formais Comunidade/Projecto para as actividades adicionais, de vias de acesso para a sonda de perfuração, a identificação dos membros dos GAs, GMRs & PEHs e a sua formação (fusão das projectadas Fases 1 e 2) antes dos furos serem abertos (Setembro até Novembro).	Os membros da comunidade elegeram os membros do Grupo de Consumidores de Água (GA), três homens e duas mulheres foram formados em Maluana e quatro homens e duas mulheres foram formados em Munguine como membros do GA. Quatro homens e duas mulheres foram formados em Maluana e seis homens e duas mulheres foram formados em Munguine como membros do Grupo de Manutenção e Reparação (GMR). Os membros do Grupo de Água realizaram a organização da comunidade e juntamente com as comunidades, o engenheiro e o supervisor técnico, confirmaram locais para os novos furos. Foram projectados e celebrados entre cada GA e os representantes da Equipa de Estudo, acordos formais que esclareceram os papéis de cada um dos principais intervenientes, em conformidade com a Política Nacional de Águas. As comunidades abriram vias de acesso aos locais propostos para o equipamento de perfuração. Como parte das actividades de capacitação, a equipa do Estudo forneceu um jogo básico de ferramentas a cada GMR e o primeiro kit de peças sobressalentes para a manutenção. Durante a formação foi fornecido um manual passo-a-passo sobre como realizar a manutenção regular. O Estudo expandiu o esquema de capacitação para os bairros vizinhos, criando oportunidades adicionais para os GMRs formados servirem de formadores.

Projectado:	Actividades realizadas / Porquê
	Os membros dos GAs e dos GMRs visitaram a Stenaks, fornecedor das bombas em Maputo, assim como o retalhista das peças sobressalentes de bomba na Manhiça, a 15 quilómetros a norte da área do Projecto. Os pontos de abastecimento de água foram entregues às comunidades alvo, em parceria com o Posto Administrativo local. Cópias de todos os relatórios técnicos sobre os pontos de abastecimento de água foram entregues aos GAs (assim como ao governo a nível local e aos representantes sectoriais a nível distrital).
c) Perfuração de furos e instalação de bombas manuais, supervisadas (última semana de Setembro/Outubro).	A empresa de perfuração MozÁgua foi contratada por ter oferecido o custo mais baixo com a melhor qualidade, a partir duma selecção de orçamentos solicitados. Os furos foram revestidos com cano PVC de quatro polegadas de diâmetro em comprimentos de 2,8m, com um tamanho da malha do filtro de 0,5mm. Os dois furos foram testados com sucesso com as bombas, e posteriormente selados. Para além das bactérias de ferro que tingem a água em Maluana, e de vez em quando alguma turvação devida às suspensões de areia fina em Munguine, os dois furos fornecem água potável. Alguns membros da comunidade dos GAs e dos GMRs foram formados antes da instalação das bombas. Eles aprenderam como instalar as bombas manuais pela instalação por si próprios em cada sítio, com a ajuda dos membros do outro sítio. Foi também realizada uma formação de seguimento, já que estes exercícios iniciais foram insuficientes para assegurar a capacitação. Um pedreiro hábil e experiente teve sucesso na formação de pedreiros da comunidade para construir a base da bomba, a laje e o esgoto em cada sítio.
d) Identificação de Promotores voluntários de Educação sobre a Higiene e sua formação na facilitação da identificação de indicadores de comportamentos de higiene e de saúde para a monitoria junto com os GAs e as comunidades como um todo (Outubro/Novembro).	Em cada ponto de abastecimento de água as comunidades elegeram um grupo de Promotores voluntários de Educação Comunitária sobre a Higiene (PEHs). Oito voluntários femininos foram formados como promotores sanitários em Maluana e um homem e seis mulheres foram formados em Munguine. O Programa de Educação sobre a Higiene estava virado para a sensibilização entre os membros da comunidade sobre o laço entre a água, a higiene, o saneamento e a saúde, e para o desenvolvimento das habilidades analíticas necessárias para que os membros da comunidade avaliassem as práticas, identificassem as ameaças à saúde pública, e implementassem mudanças sustentáveis no comportamento. Foram estabelecidas ligações entre os promotores e as unidades sanitárias governamentais próximas das comunidades participantes, através da colaboração no programa de formação.

Projectado:	Actividades realizadas / Porquê
	Esperava-se que os promotores começassem a encorajar mudanças no comportamento durante a vida do Estudo e que este processo continuasse depois da sua saída.
e) A avaliação participativa da organização comunitária para a gestão dos pontos de abastecimento de água, das tecnologias fornecidas através do Projecto, e da componente de Educação sobre a Higiene (Janeiro/Fevereiro)	Na sequência duma breve revisão juntamente com as comunidades de Maluana e de Munguine para estabelecer um plano de acção para 2002, realizou-se uma avaliação participativa da organização comunitária. A avaliação participativa dos GAs, GMRs & PEHs de Maluana Bairro 1 e de Munguine Bairro 2, consistiu no seguinte: ● apresentação dum estudo de casos avaliado pelos GAs, GMRs & PEHs participantes. ● desmantelamento e instalação das bombas manuais. ● os grupos alvo a tornarem-se avaliadores dos grupos vizinhos. ● levantamentos de porta em porta. ● workshops participativos. ● apresentação do *feedback* sobre as constatações preliminares.

15.6 Resultados da monitoria do processo

Os resultados da monitoria participativa revelaram que em Maluana se verifica a participação por números elevados dos membros do grupo, mas os participantes em Munguine têm um interesse maior nos assuntos. Em Munguine mais de metade dos promotores sanitários participam irregularmente. Como motivo indicado para a falta de assiduidade, focaram a altura do ano, estando as pessoas a passar a maioria do seu tempo nas machambas.

Os resultados do processo de identificação dos comportamentos de risco sanitário, produziram mudanças quase imediatas nas casas de alguns dos PEHs, na limpeza da área doméstica, na ausência de lixo, no armazenamento dos recipientes de água e os mesmos estarem cobertos e utilizados convenientemente. Nos pontos de abastecimento de água, observou-se que a bomba na comunidade de Munguine era mantida limpo, a todo momento. A limpeza da bomba manual em Maluana foi mais difícil, devido ao afluxo de consumidores temporários de água e à falta de colaboração por parte dos proprietários do gado de pequeno porte.

15.7 Resultados da avaliação

(1) Abordagens e estratégias

- o processo de DRP respondeu a propostas das pessoas mais necessitadas sobre a provisão de apoio aos dois projectos de abastecimento de água, e pela primeira vez, o Posto Administrativo de Maluana esteve envolvido na partilha de custos para o abastecimento de água, um factor muito importante na promoção de um sentido de posse dos projectos.
- aos PEHs faltava legitimidade em relação aos demais membros da comunidade, e o seu papel transformou-se na realização efectiva de actividades de limpeza nos seus pontos de abastecimento de água.

- todas as actividades do projecto foram realizadas em estreita comunicação com o Posto Administrativo, que está bem posicionado para controlar e proporcionar orientação aos diversos grupos de consumidores de água.
- a abordagem do Estudo não conseguiu atingir a sua meta em termos de sustentabilidade, pois nem todos os utentes contribuem para a OMR, os PEHs iam abandonando o seu interesse no programa, e os líderes em Maluana interferem com os esforços dos PEHs no sentido de melhorar a higiene do ponto de abastecimento de água.
- contudo, a fase final da avaliação revelou que os membros dos GAs, GMRs e PEHs, analisaram as causas dos problemas que eles encontram e já estão a tomar medidas para superá-los.
- os principais proveitos tirados pelos grupos comunitários, são o tempo adicional disponível para as mulheres e crianças para outras actividades produtivas, e a quantidade de água disponível para eles; a qualidade da água é considerada um benefício secundário.
- a visão e os esforços realizados pelos dois GAs e a aceitação de outros consumidores de água em Maluana de modo a criar sistemas efectivos de gestão para os pontos vizinhos de abastecimento de água, indicam que as comunidades estão empenhadas num processo permanente de auto-desenvolvimento.

(2) Tecnologia para o abastecimento de água rural

- a abertura de furos e a instalação de bombas Afridev de operação e manutenção simples a nível de aldeia, resultaram da escolha, pelos aldeões, da tecnologia para o abastecimento de água.
- Munguine e Maluana têm um número adequado de utentes para cobrir os custos de manutenção e as bombas foram instaladas dentro das especificações no seu desenho. As probabilidades são reduzidas, da necessidade de reparações sérias dentro dos primeiros três anos do seu uso. As bombas estão localizadas relativamente perto de fontes de peças sobressalentes em Maputo e Manhiça.
- os custos são elevados para a substituição e reparação da tecnologia de furos. É pouco provável que as contribuições dos fundos da comunidade cheguem para cobrir o custo de substituição de um furo, mas elas poderiam cobrir a substituição de peças importantes da bomba manual.

(3) Programa de capacitação da comunidade

- tem sido difícil garantir que as contribuições sejam feitas, devido à falta de apoio dos líderes do bairro.
- os GMRs de ambas comunidades alvo estão bem preparados para fazer face às questões técnicas relativamente à operação, manutenção e reparações em menor escala das suas bombas. Eles dispõem igualmente da capacidade de mobilizar e formar outros grupos comunitários. Os PEHs, GAs e GMRs desenvolveram uma compreensão significativa da ligação entre a água, a higiene, o saneamento e a saúde.
- as pressões provenientes dos compromissos de meio de vida, reduziram a capacidade dos PEHs participarem nas actividades, as quais foram dirigidas essencialmente pela Equipa de Estudo.
- os intervenientes a nível da comunidade e do governo a nível local estão conscientes das responsabilidades que têm de assumir, dentro do quadro de desenvolvimento dos projectos.
- os membros dos GAs, GMR e PEHs dizem que estão dispostos a enfrentar os desafios em frente.

- os benefícios permanentes dos projectos piloto estão em perigo, devido à aplicação incompleta do processo de capacitação, que exige um apoio discreto a mais longo prazo.

15.8 Lições para o Plano Director

- As actividades futuras de abastecimento de água, devem focar tecnologias alternativas mais baratas.
- A experiência em Munguine e em Maluana mostra que as comunidades alvo como um todo, têm que ser potencializadas para conhecer e querer fazer valer os seus direitos e obrigações em relação aos projectos de abastecimento de água, antes de se avançar com a constituição de grupos nos pontos de abastecimento de água (GAs, GMRs e PEHs). Esta lição é particularmente pertinente na planificação de projectos de abastecimento de água nos quais sejam alocados tempo e perícia suficientes para a facilitação deste processo de consciencialização. A potencialização deve envolver a capacitação dos grupos alvo para gerir situações de conflito e outras áreas complementares.
- Precisa-se de mais tempo para o desenvolvimento participativo do programa, em todas as fases das iniciativas em higiene e em saneamento, tanto em Maluana como em Munguine, de forma a dar continuidade às ideias iniciadas pelos projectos piloto.
- Deve-se ponderar as ligações institucionais, os seus benefícios e as dificuldades práticas de colaboração inter-sectorial, de modo a que o desenho do Plano Director não seja demasiadamente ambicioso.
- O foco do Estudo no nível da comunidade, deve ser complementado com a capacitação do pessoal a nível Distrital com responsabilidade pelo abastecimento de água rural.

16. Programa de Fogão de Cozinha Melhorado

16.1 Objectivos

O Programa de Fogão de Cozinha Melhorado tem os seguintes objectivos, através da demonstração e da introdução de fogões de cozinha melhorados para os agregados familiares rurais:

- reduzir o tempo de cozinha, de modo que possa diminuir-se a carga de trabalho feminino na cozinha
- reduzir a quantidade de lenha necessária para a cozinha, de modo que as mulheres precisem de menos tempo para buscar lenha e possam conservar o ambiente natural
- tornar mais fácil e mais rápida a fervura da água, de modo que a água segura fervida de beber esteja sempre disponível para os membros do agregado.

16.2 Grupos alvo

Este programa tem como alvo principal as mulheres rurais em Munguine, Pateque e Maluana, que recolhem lenha e fazem a cozinha para as suas famílias.

16.3 Principais características (abordagens e estratégias)

Há diversos tipos de fogões de cozinha melhorados que estão actualmente sob teste e experimentação em Moçambique, ao abrigo do Projecto Regional da GTZ sobre a Conservação de Energia de Biomassa na África Austral, o qual está a ser implementado pela Direcção Nacional de Energia (DNE), o Grupo de Pesquisa sobre a Biomassa na Faculdade de Engenharia Química da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) e a Kulima, uma ONG local. O projecto da GTZ foca principalmente o desenvolvimento de fogões de cozinha portáteis feitos de cerâmica e metal, que utilizam lenha ou carvão vegetal (veja a Figura 16.1), e a sua comercialização através dos canais comerciais.

Mas este Programa de Fogão de Cozinha Melhorado enfatiza a importância do desenvolvimento de modelos de baixo custo (modelos caseiros, se for possível), de fogões de cozinha melhorados e que estejam ao alcance da maioria dos agregados familiares rurais que actualmente estejam a usar fogões de cozinha tradicionais de tipo de três pedras. No meio rural no Quénia, tornaram-se populares os fogões de cozinha caseiros melhorados, como é o caso do Enzaro Jiko (veja a Figura 16.2), porque estes fogões de cozinha podem ser facilmente fabricados pelos agregados familiares rurais com o uso de argila, areias pegajosas ou formigueiros disponíveis localmente. Portanto, este programa procurou igualmente a possibilidade de desenvolver fogões de cozinha caseiros melhorados com uso de materiais localmente disponíveis (veja a Figura 16.3).

A Equipa de Estudo da JICA constatou que o Programa de Desenvolvimento Humano a Nível Local (HDPL) do PNUD tinha construído fogões de cozinha melhorados, fixos ou portáteis, unicamente com materiais locais como relva, argila, formigueiros e lama ribeirinha (veja a Figura 16.3). Portanto, em cooperação com o PNUD, a Equipa de Estudo da JICA implementou seminários e monitoria sobre o

Programa de Fogão de Cozinha Melhorado.

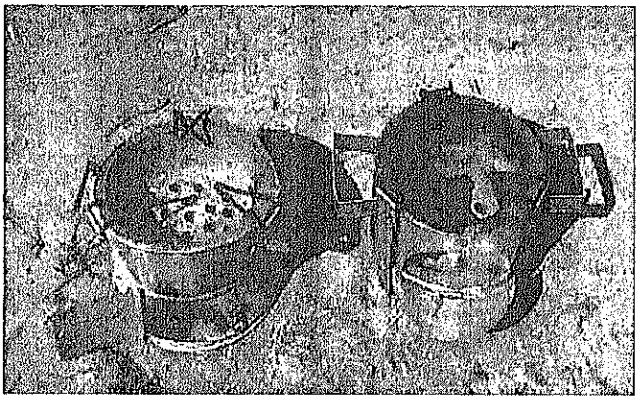

Figura 16.1 Fogões de Cozinha Portáteis Feitos de Cerâmica e Metal

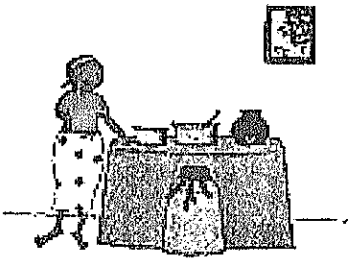

Figura 16.2 Enzaro Jiko (Quénia)

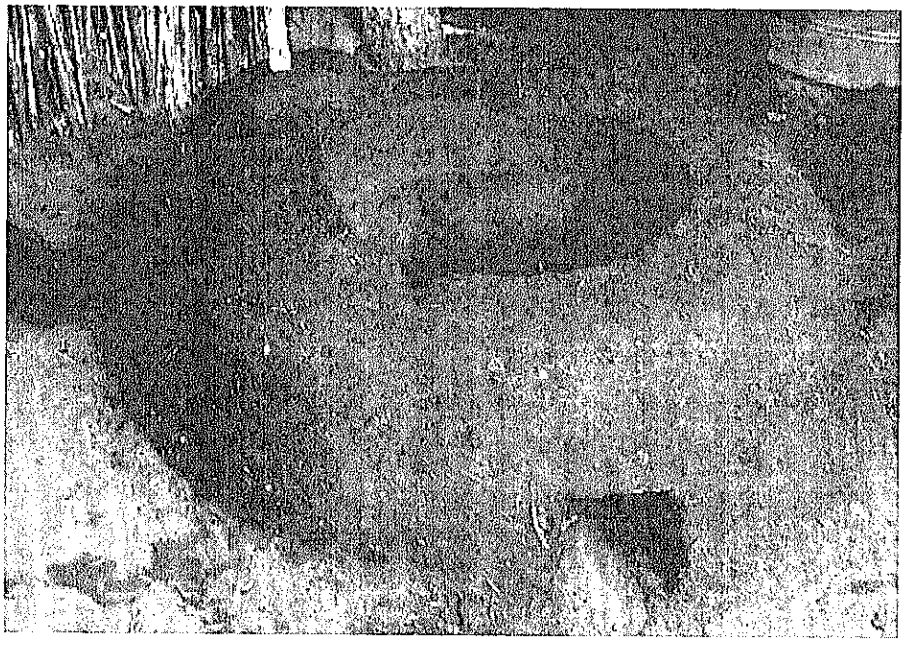

Figura 16.3 Fogão de Cozinha Fixo com Materiais Localmente Disponíveis

16.4 Organização para a implementação e monitoria

A Equipa de Estudo da JICA implementou e monitorou este programa em colaboração com um técnico do PNUD e a AMRU (Associação Moçambicana da Mulher Rural).

16.5 Actividades projectadas e efectivas (incluindo as razões para as divergências)

Em três seminários de desenvolvimento organizacional em Munguine e Pateque realizado em Julho de 2001, a Kulima introduziu dois tipos de fogões de cozinha portáteis melhorados (Figura 16.1), que actualmente estão a ser testados no projecto da GTZ.

A Equipa de Estudo da JICA efectuou alguns levantamentos e seminários sobre o fogão de cozinha melhorado durante Outubro e Novembro de 2001, conforme indicado a seguir:

Tabela 16.1 Calendário e objectivo do levantamento e dos seminários

Levantamento/ seminário	Data	Local	Nº de participantes (homens/mulheres)	Objectivo
Levantamentos preliminares	14 de Outubro	Munguine	4 mulheres entrevistadas em cada area	• Conhecer a situação efectiva da cozinha e o uso do fogão de cozinha nos agregados familiares rurais
	17 de Outubro	Maluana		
	19 de Outubro	Pateque		
Seminários introdutórios de demonstração	5 de Novembro	Munguine	16 (0/16)	• Introduzir o fogão de cozinha melhorado nas aldeias • Fazer com que os aldeões saibam e experimentem
	8 de Novembro		13 (0/13)	
	6 de Novembro	Maluana	11 (3/8)	
	9 de Novembro		7 (1/6)	
	7 de Novembro	Pateque	12 (1/11)	
	9 de Novembro		5 (0/5)	
Seminário de formação prática	13 a 15 de Novembro	Munguine	16 (1/15) (durante três dias)	• Dar aos aldeões interessados, uma formação mais profissional sobre como fabricar o fogão de cozinha melhorado
	19 a 21 de Novembro	Maluana/ Pateque	14 (3/11)	
			17 (2/15)	
			22 (2/20)	

16.6 Resultado do processo de monitoria

Como monitoria, a Equipa de Estudo da JICA entrevistou cada participante nos seminários, e visitou as casas para observar os novos fogões feitos depois do seminário.

Foi observado o seguinte nas entrevistas com os participantes:

- Quase todas as pessoas disseram que o tempo de cozinha e o consumo de lenha diminuíram graças ao fogão de cozinha melhorado.
- O interesse e vontade dos aldeões em fabricar e usar o fogão de cozinha melhorado estão muito elevados. Os fogões que foram feitos durante os seminários, estão todos a ser utilizados e foram pintados a cinzento para uma melhor conservação. Depois dos seminários, eles começaram a fazer um ou dois fogões melhorados de cozinha na sua casa e cerca de 30 fogões foram feitos em total nas três áreas alvo. Além do mais, em Munguine há algumas pessoas que tentam fabricar um fogão maior, aplicado a um tambor para o fabrico de bebida local.
- Contudo, ainda há algum ambiente em que as pessoas fabricam fogões de cozinha melhorados para demonstrar aos outros. Fabricar o fogão de cozinha melhorado é uma questão de melhorar a sua vida e não de demonstrar. Portanto, é necessário continuar a controlar para garantir que o

fogão de cozinha melhorado se enraíze nas aldeias.

- Em termos técnicos, existem alguns pequenos erros, embora tenham aprendido de cor como fabricar um fogão. Os principais erros que foram encontrados são:
  - Eles cortam mal os furos de ventilação. (Eles não os cortam profundamente ou se esquecem de fazê-los.)
  - A altura do fogão é demasiadamente alta para permitir uma boa eficiência térmica. (sobretudo em Pateque)

De forma a remediar estes erros, o técnico do PNUD ensinou mais uma vez o que e como fazer, e resolveram-nos.

A monitoria até aqui não chegou a observar como as pessoas utilizam e conservam estes fogões de cozinha melhorados, porque leva cerca de 28 dias para poder utilizar os fogões e a maior parte dos fogões foi fabricada recentemente. Portanto, é necessário continuar a controlar como a vida dos aldeões melhorou com o uso do fogão de cozinha melhorado.

16.7 Resultado da avaliação

Pode-se dizer que em termos globais os objectivos deste programa foram bem alcançados. Na base do que foi dito pelos participantes no Workshop de Avaliação Participativa em Pateque/Maluana que se realizou no dia 25 de Fevereiro de 2002, está certo que o fogão de cozinha melhorado é muito útil e ajuda para a vida dos aldeões se tornar mais fácil, reduzindo o tempo de cozinha e a quantidade de lenha necessária para a cozinha. A participação dos aldeões neste programa é muito activo e as pessoas têm uma vontade forte de fabricar os fogões de cozinha melhorados.

O impacto sobre a geração de rendimentos foi igualmente observado neste programa. Os aldeões gostariam de fabricar fogões para os não membros da associação/cooperativa para ganhar algum dinheiro, e perguntaram à Equipa de Estudo da JICA se isto é permitido. A Equipa de Estudo da JICA concordou com a sua ideia e até ao fim de Fevereiro 2002, dois fogões de cozinha melhorados foram vendidos em Maluana.

Mas a velocidade de propagação do fogão de cozinha melhorado é lenta e pode-se dizer que o fogão de cozinha melhorado ainda não é conhecido em toda a aldeia. Portanto, a disposição institucional para a disseminação do fogão de cozinha melhorado é necessária para que o fogão de cozinha melhorado se enraíze nas áreas alvo e em seguida nas aldeias circundantes. As instituições mais prováveis para a disseminação são as ONGs que promovem outro tipo de fogões de cozinha melhorados, como é o caso da Kulima. A nível do governo, a Direcção Nacional de Energia (DNE) tem a possibilidade de colaborar para a disseminação em grande escala.

Portanto, com mais esforços para a disseminação de informação e a formação, muitos aldeões em Moçambique poderão desenvolver por si próprios o fogão de cozinha melhorado, no futuro.

16.8 Lições para o Plano Director

Na base das experiências no Plano de Acção Piloto, está claro que fabricar um fogão de cozinha melhorado não é difícil para os aldeões. Agora, é necessário pensar sobre como o fogão de cozinha melhorado pode propagar-se pela aldeia inteira e enraizar-se nela. Embora os participantes dos seminários em Novembro de 2001 tenham começado pouco a pouco a fabricar fogões de cozinha melhorados para outras pessoas, ainda existem muitos aldeões que não sabem o que é o fogão melhorado ou como o mesmo os beneficia. É melhor que os participantes ensinem a outros aldeões sobre como fabricar o fogão de cozinha melhorado, porque assim, as pessoas que não participaram nos seminários podem não só experimentá-lo mas também aprender como fabricá-lo, e as pessoas que ensinam podem igualmente desenvolver mais habilidades sobre o fabrico do fogão melhorado através do seu ensino.

Portanto, recomenda-se que se colabore com outros promotores como é o caso das ONGs, para divulgar este fogão de cozinha melhorado. A propagação do fogão de cozinha melhorado nas áreas alvo pode levar algum tempo, mas é necessário que seja sustentável. Geralmente as ONGs têm actividades a nível da base e comunicam directamente com os aldeões, portanto, espera-se que elas desempenhem um papel activo na promoção do fogão de cozinha melhorado.

Ao mesmo tempo, importa também difundir o fogão de cozinha melhorado para outras áreas. Pode-se planificar visitas de estudo entre as áreas alvo neste programa e outras aldeias. As aldeias próximas das áreas alvo têm um acesso fácil, mas é interessante escolher aldeias distantes da área alvo para visitas de estudo, porque poderá haver algumas diferenças no ambiente natural e cultural.

Também é importante colaborar com a Direcção Nacional de Energia (DNE) e outras instituições nacionais governamentais encarregues da energia, assuntos ambientais e as mulheres rurais. Existem algumas aldeias que têm um Programa de Fogão de Cozinha Melhorado semelhante ao de Moçambique, e portanto, será útil trocar ideias e experiências entre estas aldeias em cooperação com uma instituição nacional.

17. Programa de Criação de Galinhas

17.1 Objectivos

O Programa de Criação de Galinhas tem os seguintes objectivos:

- melhorar a capacidade da organização a nível de aldeia para planificar e implementar um projecto de geração de rendimentos
- melhorar o estado nutricional dos aldeões através da produção de mais carne de galinha
- melhorar o nível de rendimento dos aldeões através da venda de carne de galinha
- promover um desenvolvimento autónomo sustentável por parte das organizações a nível de aldeia e dos próprios aldeões.

17.2 Grupo e área alvo

A Associação Cubomo em Munguine foi seleccionada para implementar este programa. A Associação Cubomo tem 116 membros (49 mulheres), e 50 membros queriam começar a produção de frangos de abate. Dado que o tamanho médio da terra cultivada nas terras baixas é de apenas 0,06 ha, os membros têm de encontrar formas alternativas de ganhar a sua vida.

17.3 Principais características (abordagens e estratégias)

O Programa de Criação de Galinhas foi seleccionado como um bom caso de prova para projectos sustentáveis de geração de rendimentos que melhorarão, não apenas a capacidade da organização de aldeia para gerir a projecto de geração de rendimentos, mas também o nível de rendimento e estado nutricional dos aldeões.

17.4 Organização para implementação e monitoria

(1) Faculdade de Veterinária, Universidade Eduardo Mondlane

A Faculdade de Veterinária da Universidade Eduardo Mondlane tem funções de pesquisa prática, formação e disseminação para a criação de gado, incluindo a criação de galinhas.

(2) A Associação de Técnicos Agro-pecuários (ATAP)

A Associação de Técnicos Agro-pecuários (ATAP) tem um técnico veterinário colocado na Área de Estudo.

17.5 Actividades projectadas e efectivas

As vantagens e desvantagens do Programa de Criação de Galinhas são:

Vantagens

- pequeno investimento inicial e gestão fácil dentro duma pequena extensão de terra
- um ciclo curto do início até à venda e o valor nutritivo da carne
- o estrume de galinha como bom fertilizante orgânico para melhorar o solo

Desvantagens

- baixo preço de venda da galinha
- necessidade de alimentação concentrada e de vacinação para prevenir as doenças

(1) Preparação da alimentação para as galinhas

Embora seja ideal que a Associação suporte o custo inteiro da ração concentrada e a vacina para as galinhas, a Equipa de Estudo da JICA ajudou a Associação a comprar ração concentrada com uma partilha dos custos em 50%. O intervalo é curto para o ciclo de criação de galinhas em Moçambique. O peso do corpo dos frangos de abate para venda, é de aproximadamente 1 Kg em Moçambique. Na primeira volta da criação de galinhas, espera-se que o período de criação seja de um mês, e esperava-se que os benefícios da venda da primeira volta fossem suficientes para investir de novo na volta seguinte.

(2) Formação e prática de criação de aves domésticas

Nenhum membro tinha qualquer experiência na criação de frangos de abate, portanto, a Equipa de Estudo da JICA arranjou uma formação e prática na criação de galinhas em colaboração com a Faculdade de Veterinária da Universidade Eduardo Mondlane.

- separação de todos os membros em dois grupos e selecção de dez formandos de cada grupo
- o primeiro grupo com antecedentes educacionais mais altos, e o segundo grupo com entusiasmo alto para a criação de galinhas
- observação e seminários sobre o aviário, a criação de galinhas, a gestão da higiene das galinhas, a contabilidade da criação de galinhas, etc.
- uma prática e formação em criação de galinhas, alimentação, limpeza, esterilização, controlo das doenças e vacinação, etc.

(3) Partilha dos custos e plano operacional

A Associação Cubomo e a Equipa de Estudo da JICA debateram os pormenores da partilha dos custos e do plano operacional.

(4) Formação e prática de criação de galinhas na Universidade

A Universidade realizou uma palestra comum de um dia sobre a gestão geral de aves domésticas, em Munguine, e em seguida realizou-se uma formação e prática para cada um dos grupos na Universidade, semanalmente durante quatro semanas.

(5) Criação de galinhas em Munguine

A Equipa de Estudo da JICA preparou 100 galinhas para o primeiro grupo e este iniciou a sua criação. Os membros do primeiro grupo que receberam formação, formaram os demais membros para transferirem as técnicas aprendidas para os outros membros, através da sua operação. Passados 40 dias, venderam todas os frangos de abate na aldeia, e agora estão a tentar desenvolver, sozinhos, o terceiro aviário para ampliar a criação de galinhas. O segundo grupo iniciou a sua criação de galinhas depois do primeiro grupo ter começado.

17.6 Resultados da monitoria do processo

A Associação Cubomo produziu e vendeu quase 400 galinhas em três meses depois do programa iniciar-se. A criação de galinhas está ainda a decorrer e espera-se que continue a uma escala maior no futuro.

17.7 Resultados da avaliação

(1) Participação

Os participantes na criação de galinhas são excelentes e entusiastas por causa dos seus benefícios, e os resultados positivos tornam-nos mais activos e dispostos a expandir o número de galinhas.

(2) Autonomia e sustentabilidade

O Programa de Criação de Galinhas é considerado sustentável pelos aldeões, porque consegue gerar rendimento suficiente para o novo investimento. Os membros já expandiram o tamanho da criação de galinhas e pretendem construir mais aviários por conta própria.

(3) Impactos sócio-económicos e reproduzibilidade

Os impactos sócio-económicos claros deste Programa, estimularam e impulsionaram os membros a continuar com o Programa, sozinhos.

(4) Realização global dos objectivos originais

A desempenho global do Programa de Criação de Galinhas é excelente. E os resultados benéficos do Programa de Criação de Galinhas são tidos como um caso modelo para outras associações.

17.8 Lições para o Plano Director

(1) Necessidade de ajudar no pequeno investimento inicial

A Associação Cubomo repetiu a sua criação de galinhas muitas vezes, e portanto, outras organizações a nível de aldeia podem iniciar operações de aves domésticas, se receberem um pequeno investimento inicial do Governo ou um fundo de micro-crédito.

(2) Necessidade de apoio técnico

Em Munguine, a mortalidade das galinhas e patos é alta por causa das doenças epidémicas. Apesar desta mortalidade alta, a taxa de mortalidade da Associação Cubomo é muito baixa (3% em média). Esta taxa baixa de mortalidade é devida ao apoio técnico da Faculdade de Veterinária.

18. Programa de Gestão de Cantinas para Viúvas e Mães Solteiras

18.1 Objectivos

O Programa de Gestão de Cantinas tem os seguintes objectivos, através da planificação, construção, operação e gestão duma pequena cantina para viúvas e mães solteiras em Munguine:

- Desenvolver a capacidade em planificação e gestão empresariais dos aldeões através da implementação dum projecto de geração de rendimentos em pequena escala
- Melhorar as vidas das viúvas e mães solteiras em Munguine, através da provisão de emprego e de oportunidade de geração de rendimentos para si
- Testar a viabilidade e sustentabilidade dum projecto empresarial de geração de rendimentos pelos aldeões.

18.2 Grupos alvo

Este Programa visa principalmente as viúvas e mães solteiras que pertencem à Associação de Ex-mineiros em Munguine, mas também a Associação de Ex-mineiros como um todo, porque esta é organização implementadora deste programa, que é responsável pela planificação e gestão da cantina.

18.3 Principais características (abordagens e estratégias)

Este programa é um caso de prova sobre como os aldeões podem planificar e implementar um projecto sustentável de geração de rendimentos com um pequeno investimento inicial. A Equipa de Estudo da JICA enfatiza o desenvolvimento da capacidade dos aldeões de planificarem e gerirem empresas de pequena dimensão através da provisão dum seminário de cinco dias em gestão empresarial para os aldeões, cobrindo temas como os comportamentos empreendedores, o cálculo dos custos directos, indirectos e administrativos e a contabilidade básica (guarda-livros), etc.

18.4 Organização para a monitoria e a implementação

A Equipa de Estudo da JICA implementou uma formação em gestão de negócios dentro deste Programa, em colaboração com a CEFE, a Unidade de Formação e Consultoria dentro do Gabinete de Promoção do Emprego do Ministério do Trabalho. A Equipa de Estudo da JICA também colocou um extensionista em Munguine para monitorar o Programa.

18.5 Actividades projectadas e efectivas

O Programa de Gestão de Cantinas iniciou com a construção participativa duma cantina perto da estação de comboio em Munguine, em Novembro de 2001. Em seguida, entre os dias 10 e 14 de Dezembro de 2001, realizou-se um seminário de cinco dias sobre a gestão empresarial, com 11 participantes (8 da Associação de Ex-mineiros e 3 da União Zonal de Associações e Cooperativas em Munguine; dos 11 participantes, 8 são mulheres). Os objectivos do seminário de gestão empresarial eram os seguintes:

- Fornecer aos participantes as habilidades para realizar um Estudo de viabilidade económica para empresas de pequena dimensão e empresas como uma cantina
- Identificar os recursos necessários como os meios materiais, financeiros, humanos e técnicos para a gestão duma cantina.
- Formar participantes na gestão de pequenas empresas ou negócios
- Seleccionar os trabalhadores duma cantina: um gerente, um contabilista, agentes de vendas (8 viúvas e mães solteiras trabalharão em rotação), e guardas

O conteúdo do seminário em gestão empresarial era:

1) Comportamentos empreendedores
- Planificação empresarial
- Definição dos objectivos para o negócio
- Conhecimentos e experiências no campo dos negócios
- Persistência nos negócios e gestão empresarial
- Controlo empresarial
- Auto-controlo perante a pressão externa (pais e amigos)
- Confiança na execução do serviço ou trabalho
- Quantidade e qualidade do produto a vender ou do serviço a fornecer

2) Cálculo dos custos e despesas para uma cantina
- Custos directos (itens alimentares) e preços de venda
- Custos indirectos fixos (cantina, prateleira, frigorífico, máquina de registo, etc.) e a depreciação mensal
- Custos administrativos (transporte, telefone, licença, publicidade, vencimentos, fundo de gestão, etc.)
- Cálculo do custo fixo mensal total = depreciação mensal total + custo de administração mensal total
- Cálculo do custo unitário total = custo fixo total unitário (por hora e por cliente) + custo unitário (por item alimentar)
- Cálculo do preço de venda = custo total unitário + margem de lucro (15%) + IVA (17%)

3) Contabilidade básica (guarda-livros)
- Registo dos movimentos diários de caixa (Entradas, Saídas e Saldo)
- Controlo e registo dos clientes, devedores (compradores) e credores (fornecedores)
- Controlo e registo do dinheiro depositado no banco

Depois do seminário, a Associação de Ex-mineiros elaborou um esboço de plano empresarial para uma cantina e discutiu com a Equipa de Estudo da JICA, a sua viabilidade e sustentabilidade. Depois que ambos os lados acordaram sobre o plano empresarial revisto, a Associação de Ex-mineiros comprou os itens alimentares com a ajuda da Equipa de Estudo da JICA, e finalmente a cantina abriu em 19 de Fevereiro de 2002.

Quanto à partilha de custos, a Associação de Ex-mineiros contribuiu com 2.040.000 MZM para a construção da cantina e 590.000 MZM para a compra de itens alimentares para vender.

18.6 Monitoria e avaliação do resultado do processo

Dado que a cantina iniciou as suas actividades em 19 de Fevereiro de 2002, ainda é demasiadamente cedo para observar os impactos deste Programa, e é necessário continuar a monitoria durante bastante tempo. Contudo, a cantina representa um novo negócio e uma oportunidade de geração de rendimentos para os aldeões, portanto, espera-se que serão observados alguns impactos positivos no futuro.

18.7 Lições para o Plano Director

Embora a cantina tenha iniciado a sua operação com um grande subsídio financeiro (90%) da Equipa de Estudo da JICA para comprar os itens alimentares iniciais, é ideal que se comprem estes itens com micro-crédito e não um subsídio. Isto deve-se ao facto da cantina ser um negócio gerador de rendimento, portanto, é importante operar de forma comercialmente viável sem qualquer subsídio financeiro ou doação do doador externo. Mesmo na área de Munguine existem algumas lojas comerciais, sobretudo perto da estação de comboio, e elas estão a concorrer por clientes uma contra a outra. Num tal ambiente, não é justo subsidiar apenas uma só loja quando começa as suas operações. Se a cantina inicia a sua operação com micro-crédito, a expectativa é que consiga repor o empréstimo em seis a doze meses, mas por causa do prazo limite dos planos de acção piloto que têm que acabar em Março de 2002, não é possível esperar pelo reembolso, e portanto, a Equipa de Estudo da JICA decidiu proporcionar um subsídio em vez de micro-crédito.

No futuro, é importante examinar a possibilidade de iniciar este tipo de pequeno negócio gerador de rendimento com uso de micro-crédito, porque o sistema de subsídios não pode ser sustentado pelo Governo de Moçambique ou por qualquer doador. O financiamento de pequenos projectos de geração de rendimento com micro-crédito, dará a melhor oportunidade para a operação sustentável do fundo e do apoio permanente ao esforço dos aldeões para saírem da pobreza por iniciativa própria.

19. Programa de Formação em Costura para Jovens

19.1 Objectivos

Dois objectivos do Programa de Formação em Costura para Jovens, são:

- Desenvolver a capacidade das dos/das jovens como alfaiates através da provisão de formação prática em costura numa alfaiataria que é operada pela União Zonal.
- Desenvolver a capacidade da União Zonal na planificação, operação e gestão através da operação sustentável duma alfaiataria e a implementação de cursos de formação em costura.

19.2 Grupos e áreas alvo

Os grupos e áreas alvo são:

- Agência implementadora: a União Zonal de Associações e Cooperativas em Munguine:
- Grupos alvo para a formação: a juventude das Associações e Cooperativas em Munguine
- Área alvo: Munguine

19.3 Principais características (abordagens e estratégias)

A estratégia principal do Programa de Formação em Costura para Jovens, é de encorajar a União Zonal de Associações e Cooperativas em Munguine a planificar, gerir e operar uma alfaiataria e cursos de formação em costura. Outra estratégia é a ponderação da sustentabilidade económica com relação à gestão duma alfaiataria. Prevê-se que no futuro a formação seja suportada pelo lucro duma alfaiataria ou pelas doações dos aldeões.

19.4 Organização para a implementação e monitoria

A União Zonal de Associações e Cooperativas em Munguine, é uma agência implementadora em termos da gestão duma alfaiataria e de cursos de formação em costura. A monitoria para a gestão de lojas e para os cursos de formação em costura, foi realizada principalmente através dum monitor a nível de aldeia atribuído pela Equipa de Estudo da JICA.

19.5 Actividades projectadas e efectivas

Existem cinco passos nos cursos de formação em gestão de alfaiataria e costura, conforme se seguem:

1) Planificação
2) Preparação
3) Operação duma alfaiataria
4) Cursos de formação em costura
5) Formação permanente enquanto se trabalha como alfaiates aprendizes

Em primeiro lugar, a União Zonal de Associações e Cooperativas em Munguine submeteu a planificação geral para a gestão da alfaiataria, e em seguida a planificação detalhada, em particular a

planificação da compra para os insumos necessários. Na base da planificação da compra, foi comprada roupa e a alfaiataria iniciou. Em Novembro de 2001, lucraram-se 719.000 MZM como comissões de costura e da venda de vestuário, mas alguns serviços foram fornecidos a crédito. O crédito está disponível apenas para os membros das associações e cooperativas. O período de crédito é de duas semanas e é coberto por uma garantia por parte da família. A alfaiataria ganhou 813.500 MZM com a roupa e as comissões de costura em Dezembro de 2001, e 504.500 MZM em Janeiro de 2002.

O curso de formação em costura, começou em finais de Fevereiro de 2002. Informa-se que é muito difícil seleccionar os formandos, por causa de existirem muitos candidatos. Levou muito tempo para seleccionar três formandos (uma mulher, dois homens) a partir dos candidatos. Depois de concluir-se o curso de formação em costura, prevê-se que alguns dos mesmos serão contratados como alfaiates aprendizes e receberão uma formação permanente para desenvolver mais as suas habilidades. Contudo, o alfaiate informou que o curso de 15 dias é demasiadamente curto para formá-los, e exigem-se pelo menos 30 ou 45 dias. A União informou que um outro curso de formação em costura começaria até ao início de Maio de 2002. A duração será decidida pela União.

19.6 Resultado do processo de monitoria e avaliação

O objectivo do Programa de Formação em Costura, é de proporcionar uma formação prática para a criação de postos de trabalho na Área de Estudo. Visto que a formação em costura acaba de iniciar-se, ainda é muito cedo para avaliar os impactos do Programa, e para tirar as lições da experiência. Contudo, pode-se dizer que a gestão da oficina de costura foi mais focada pela União, enquanto a União reconhece a necessidade de gerir a formação em costura. Isto deve-se ao facto de que tem que ser apoiada financeiramente pelo lucro da oficina de costura. Portanto, é importante operar a oficina de costura com sucesso.

Segundo a registo contabilístico da loja em Janeiro de 2002, a venda de capulanas constituiu o rendimento principal (89,1 %), seguida da remenda de roupa (10,9 %). Dá-se conta de que a costura não pode tornar-se o rendimento principal, devido ao mercado limitado na aldeia. É provável que a formação permanente em costura (no serviço), seja fraca devido à curta duração do curso de formação em costura. Portanto, no futuro as técnicas básicas em remendar roupa têm de ser fortalecidas no Programa de Formação em Costura. É necessário que o conteúdo do Programa de Formação em Costura seja modificado na base da procura.

20. Programa de Capacitação da Administração Local

20.1 Objectivos

O Programa de capacitação da administração local tem os seguintes objectivos:

- Examinar os programas de formação existentes para os funcionários públicos locais em Moçambique
- Identificar as necessidades em formação dos funcionários públicos locais em Moçambique
- Identificar programas de formação semelhantes em outros sectores em Moçambique
- Conhecer o envolvimento de outros doadores nesta área
- Elaborar e realizar cursos de formação modelo no Distrito da Manhiça

20.2 Grupos alvo

O grupo alvo principal para este programa, são os funcionários públicos que estão a trabalhar dentro de Distrito da Manhiça. O número desta população alvo é de cerca de 80 pessoas.

Depois de Novembro de 2001, devido à popularidade do primeiro workshop que foi realizado em Agosto de 2001, o público alvo estendeu-se igualmente para os líderes aldeões no Distrito da Manhiça. Também depois das entrevistas e observações realizadas em Novembro de 2001, o workshop foi projectado e realizado em Março de 2002 para os instructores do IFAPA, mas devido a um constrangimento na programação, o workshop não se realizou para os formadores de professores no Distrito da Manhiça.

20.3 Abordagens

As abordagens básicas para este programa são:

- aproveitar o que está disponível no campo de formação (ou de aprendizagem dos adultos) pelo mundo fora
- conhecer as situações existentes, as necessidades reais e os problemas que os funcionários públicos locais estão a enfrentar em Moçambique, de forma a projectar e realizar cursos convenientes

20.4 Primeiro workshop realizado em 30 de Agosto de 2001

1) A sessão foi aberta por uma actividade de aquecimento em que os participantes andaram num 'passeio às cegas'. É bastante importante no início de qualquer sessão de formação, fazer uma actividade de aquecimento ou de quebrar o gelo, sobretudo quando os participantes podem andar e conhecer os outros participantes.
2) Depois desta breve actividade de aquecimento, aos participantes foi pedido para que pensassem sobre um relacionamento entre o estado actual e o estado ideal do Distrito. Neste exercício, cada pessoa teve de desenhar um diagrama, depois constituir um grupo de cinco ou seis pessoas para desenvolver um diagrama de grupo, e finalmente, seleccionar o melhor através dum concurso.

Quatro problemas foram realçados:

- As instalações e equipamento de que dispõem a Sede Distrital e os Postos Administrativos, são muito básicos. Os principais problemas que afectam estas Sedes Distritais e Postos Administrativos, são a falta de transporte, que contribui para atrasos na chegada ao serviço.
- segundo grande problema que é retratado como afectando as comunidades, são os edifícios escolares. Muitas escolas no Distrito operam debaixo das árvores a céu aberto. Na estação das chuvas, os alunos simplesmente não conseguem assistir às aulas.
- Terceiro – habitação. A maior parte das pessoas no Distrito vive em pequenas palhotas sem energia eléctrica.
- quarto problema que foi realçado, é a procura da água.

3) A segunda questão teve a ver com o próprio pessoal da Sede Distrital/Posto Administrativo. O objectivo era pensar e reflectir sobre quais são os seus papéis exactos, e quais os seus principais problemas, questões e preocupações. Neste exercício, eles desenharam diagramas que descreviam onde é que estavam em relação aos outros intervenientes. Outra pergunta principal era 'o que é que a descentralização significava para eles'. As respostas eram:

- Uma Sede Distrital/Posto Administrativo, é uma entidade nomeada pelo Governo, que representa o Governo central e provincial na comunidade local.
- As actividades duma Sede Distrital/Posto Administrativo, são de garantir uma boa representação do Governo e tutelar o território que lhes foi atribuído. Eles igualmente têm que fazer planos que vão ao encontro das necessidades sócio-económicas da comunidade, bem como realizar a arrecadação de impostos, a gestão das terras e outras funções imprescindíveis.
- Os principais problemas que se enfrentam na Sede Distrital/Posto Administrativo, são comuns em todas as comunidades, nomeadamente, a falta de infra-estruturas, transporte para oferecer bons serviços, e a falta de equipamento técnico. Existe também uma grande necessidade de capacitação dos funcionários públicos a nível local.
- Como resposta à pergunta sobre a descentralização, os participantes afirmaram unanimemente que era uma partilha do poder entre o nível central e os que estão subordinados a eles. Em outras palavras, é para permitir a tomada de decisões a nível popular. A comunidade tem que decidir o que pretende, e portanto, é o 'poder popular'.

4) O sistema japonês de governação local foi introduzido, na esperança dos participantes tomarem consciência das possibilidades que podiam ter no futuro.

5) O exercício a seguir foi de fazer 'tempestade de ideias' sobre as "qualidades e habilidades necessárias/exigidas nos funcionários públicos locais". Os participantes enumeraram as seguintes capacidades que deverão ser desenvolvidas no futuro: formação académica e profissional; experiência de trabalho; trabalho de equipa; capacitação; ser-se exigente; ser-se tolerante; disciplina; conhecimentos da língua local; idade aceitável; aptidão física; nível académico; comportamento cívico e moral; relacionamento bom e aceitável; deontologia profissional; boas maneiras; escutar, falar e agir; bom organizador e planificador.

Depois disso, foi distribuída a lista criada pelos oficiais governamentais japoneses locais (a qual está dada no Relatório Interino nº 3), e aos participantes foi-lhes pedido para marcarem as que eles já possuem e aquelas que eles precisam ou desejam ter, e em seguida colocaram uma bola dupla nas cinco mais necessárias, com a socialização destas ideias em pequenos grupos. Depois deste exercício, os participantes apresentaram as suas necessidades:

- capacidades de resolução de problemas
- conhecimentos amplos
- habilidades de pesquisa
- habilidades de planificação
- habilidades gerenciais
- elevada ética
- dirigir eventos
- perceber as necessidades dos residentes
- habilidades de tomada de decisões
- capacidade de identificar os problemas
- capacidade de apoiar/habilidades em instruir as pessoas

6) Exercício de formas positivas de pensar. Uma pergunta foi colocada aos participantes: "o que é que você pensa que podia ser acrescentado aos seus serviços para fazer com que você ficasse mais competente e eficaz e que aumentasse a produtividade?" Eles expressaram necessidades em termos de infra-estruturas, condições financeiras e materiais e formação permanente.

7) Quase no fim do workshop, pediu-se aos participantes para darem um resumo do que tinham aprendido das várias actividades que fizeram durante o workshop.

Embora seja difícil de entender inicialmente, os participantes perceberam o significado do 'passeio às cegas'. Tecnicamente era a pessoa com olhos abertos que servia de líder, mas na prática, a pessoa cega era o líder, porque sem a satisfação das suas necessidades, o próprio passeio não será uma experiência agradável para nenhum deles. Contudo, os funcionários públicos com olhos abertos também têm que liderar, pois eles estão mais conscientes dos efeitos de quaisquer medidas tomadas que afectam as comunidades. Portanto, em certo sentido, a liderança partilhada é algo que ambos devem focalizar.

Em seguida, sugestões foram feitas para workshops futuros. Os participantes sugeriram que no futuro, seminários deste tipo devem ser estendidos para muito mais tempo e não envolver apenas os líderes mas também os trabalhadores a eles subordinados.

20.5 Segundo workshop realizado em 21 e 22 de Novembro de 2001

Na base do workshop em Agosto, a workshop de seguimento foi realizado, na esperança de promover a capacitação humana a nível distrital.

(1) O primeiro dia (21 de Novembro de 2001)

O objectivo deste segundo workshop era cobrir tantas necessidades/qualidades quanto fosse possível, conforme foram enumeradas pelos participantes no workshop de Agosto, com uso, como um exemplo, do tópico "como dirigir reuniões com maior eficácia".

1) Como é as reuniões são dirigidas?

Depois de realizar-se as actividades de aquecimento, perguntou-se aos participantes, como é que eles dirigem as suas reuniões: Com que frequência? Quem participa? Quantos assistem? Quanto tempo é que dura? Quais são os problemas? Os participantes deram as seguintes respostas:

- Basicamente, por média duas ou três reuniões por mês são assistidas por 12 a 40 pessoas, conforme a agenda da reunião.
- As reuniões não começam a tempo.
- Telefonemas frequentes interrompem as reuniões.
- Durante o debate, algumas pessoas desviam a reunião muitas vezes da agenda indicada, e falam sobre coisas de pouca relevância.

2) Questionário sobre as reuniões

Em seguida, colocou-se as seguintes perguntas aos participantes:

- Responder às vinte perguntas individualmente (veja-se um anexo).
- Seleccionar três perguntas que são as mais importantes, e num grupo de três pessoas, identificar os assuntos mais críticos que enfrentam as suas reuniões.

A maioria seleccionou os números 8, 10, e 13 do questionário. Todos estes itens têm a ver com o ambiente da reunião. Visto que o bom ambiente não se cria, mais ninguém, se não as pouquíssimas pessoas que sempre falam, sente-se à vontade para falar e os outros têm que desempenhar o papel de ouvintes ou espectadores, como é habitual. De forma a enfrentar em parte esta situação e em parte para melhorar as demais deficiências da reunião, debateu-se sobre a pergunta número vinte, a qual é um dos factores mais imprescindíveis no melhoramento as reuniões. As pessoas continuam a ter muitos problemas com as reuniões, porque não põem em prática a pergunta número vinte, que é: "algum tempo foi reservado para reflectir sobre a reunião?"

Outros problemas levantados pelos participantes são os números 3 e 17. Estes têm a ver principalmente com os dirigentes da reunião. Quanto ao número 17, a pessoa que sempre recebe os telefonemas, precisa de decidir se é mais importante assistir e dirigir a reunião, ou receber os telefonemas. Não se pode fazer as duas coisas ao mesmo tempo. Quanto ao número 3, queira ver o debate durante o segundo dia.

3) Com o uso do que foi discutido durante a parte da manhã, foi escolhido um tema da reunião e os participantes formaram um grupo de quatro e fizeram planificação para a reunião.

4) Reacções dos participantes sobre como dirigir as reuniões

No fim, os participantes ainda dizem que dirigir reuniões é bastante difícil, e que eles gostariam de

aprender mais acerca disto.

5) Observações finais feitas pelo moderador

Visto que os funcionários públicos têm várias oportunidades de assistir e dirigir reuniões, a eficácia e eficiência das reuniões são bastante importantes (este talvez seja um dos factores decisivos para o sucesso global do seu trabalho). Mas quase ninguém pensou ou reflectiu sobre o que nós estávamos a fazer o tempo todo nas reuniões. O auto-diagnóstico das reuniões (vinte perguntas), indicará claramente quais já estão satisfeitas e quais ainda estão a faltar. Precisamos de saber o que precisa de melhoria. Depois de conhecer os problemas, nós podemos pensar sobre formas de melhorá-los. Esta ideia pode ser adaptada a muitas outras áreas.

Uma coisa que foi realçada, foi o uso do tempo: A reunião não deve levar demasiado tempo (seria ideal que fosse de menos de 90 minutos). Não se deve falar muito (muitas vezes a escrita é mais eficiente e eficaz). A reunião não deve ser interrompida. As pessoas têm que desligar os seus telefones durante a reunião. Começar e terminar na hora, e manter o passo da reunião em conformidade com a agenda.

Com relação à questão da criação dum bom ambiente, como as pessoas se sentam (pergunta número 7); conhecer várias formas diferentes para fazer com que as pessoas falem; debater e arranjar ideias (pergunta número 14); e a existência dum mecanismo para melhorar a habilidade de apresentação dos participantes (pergunta número 15), são importantes e exigem workshops de desenvolvimento de habilidades, sobretudo para os dirigentes das reuniões.

(2) Segundo dia (22 de Novembro de 2001)

Graças ao sucesso do primeiro workshop em Agosto, e na base do pedido do Administrador Distrital, um workshop foi realizado também para os líderes de aldeia seleccionados dentro do Distrito. No segundo dia, apesar de que os participantes fossem muito mais velhos, estiveram mais motivados para entender e responder atentamente às perguntas colocadas, e mais envolvidos nos debates do que no dia anterior.

Mas somente pouca gente estava a falar e muitas vezes estava a repetir a mesma coisa. Por forma a superar esta situação, foram formados grupos para incitar toda a gente a falar sobre a agenda do workshop. A agenda era basicamente a mesma do primeiro dia.

O problema mais crítico com relação às suas reuniões, que foi enfrentado pelos líderes da aldeia, era de que a reunião não começa na hora marcada (pergunta número 3). Depois de algum debate, os participantes arranjaram uma regra de quinze minutos, pois ninguém quer esperar mais de quinze minutos. Eles decidiram fazer desta regra de quinze minutos o seu hábito. Para tratar do problema da chegada atrasada do facilitador, é sempre prudente identificar pelo menos duas pessoas que presidirão a reunião.

Na parte da tarde, através da selecção da "construção de casas para os professores" como o seu tópico,

os participantes, divididos em grupos, desenvolveram planos para as reuniões como uma prática.

(3) O moderador deu uma oportunidade a todos os participantes de dizerem algo acerca do workshop (por escrito): o que é que eles pensavam e o que é que aprenderam no workshop?

As suas respostas relativamente aos dois dias não diferiram muito. Basicamente, eles todos dizem que gostaram muitíssimo do workshop e que aprenderam muitas coisas com relação à organização e planificação das reuniões, porque todas as actividades se baseiam na forma como dirigir reuniões, como identificar e resolver os problemas. Este tipo de workshop tem que virar uma rotina e não pode restringir-se apenas a uma pequena parte do Distrito, mas tem que incluir outras áreas do mesmo. Esta foi uma experiência muito positiva, sobretudo para os líderes da aldeia, e eles vão transportar o que aprenderam de volta para as suas aldeias, com vista à sua implementação.

(4) Reflexão sobre os workshops

O exercício nas tardes foi suficientemente fácil relativamente à enumeração da agenda para a reunião. Nenhum dos grupos teve cuidado (ou atenção) suficiente para pensar em como a reunião é realizada: a disposição das cadeiras e do grupo, técnicas empregues para o debate. Toda a gente, infeliz e automaticamente, estava a pensar dentro do quadro duma reunião de um grupo como um todo e dirigido por um Presidente. Não se deu nenhuma consideração à eficácia e/ou eficiência das reuniões (por exemplo, às vezes, dividindo-se em grupos mais pequenos para debates para que todos os participantes pudessem dizer o que eles desejam exprimir).

Dirigimos e assistimos a tantas reuniões, sem pensar na eficácia nem na eficiência delas. A eficácia e eficiência da reunião são o reflexo da organização como um todo. Em outras palavras, se a organização é eficaz e eficiente, as reuniões são igualmente eficazes e eficientes. Caso contrário, as reuniões são muito mal dirigidas. E pode-se avaliar a organização por uma apreciação/assistência à reunião. Se a reunião não corre eficiente e eficazmente, a organização também não está a correr eficiente e eficazmente.

É um tanto ou quanto difícil melhorar a eficácia e eficiência da organização, mas pode-se começar a partir do melhoramento do funcionamento mais facilitado das reuniões. Caso contrário, você permanecerá onde está.

20.6 Terceiro workshop realizado no dia 28 de Fevereiro de 2002

O terceiro workshop foi organizado entre a JICA e Administração Distrital da Manhiça, na esperança de realizar os seguintes objectivos:

1) Conhecer dois projectos de desenvolvimento de aldeia dirigidos pela JICA/GPE e pela ActionAid no Distrito, e comparar/analisar os dois projectos,
2) Pensar em quais os papéis a administração local têm/podia ter no desenvolvimento da aldeia, e como é que podemos incorporar as lições aprendidas dos dois projectos no trabalho futuro do Distrito/Postos Administrativos, incluindo no Plano Estratégico Distrital.

Nas suas observações iniciais, o Administrador lamentou o facto da chegada tardia dos participantes, que se está a tornar hábito em Moçambique. Ele apelou a todos os participantes para acelerarem o trabalho de forma a iniciar e terminar os programas e reuniões a tempo.

1) Embora a reflexão sobre "como dirigir as reuniões" (a qual foi o tema dos workshops em Novembro) não tenha sido incluída entre os objectivos deste workshop, o moderador decidiu dedicar algum tempo para este propósito – a flexibilidade é decisiva na direcção dos cursos de formação – em parte porque os workshops que foram realizados em Munguine e Pateque na semana anterior, deram-nos muito em que pensar.

Depois da sessão plenária, o moderador pediu aos participantes para se constituírem em grupos de cinco pessoas, para arranjar ideias para melhorar as nossas reuniões. Eis algumas ideias da lista:

- Objectivo claro para todos os participantes; um aviso prévio de três ou quatro dias é necessário.
- Iniciar e terminar na hora prevista; cumprir com o horário.
- Evitar ter a mesma pessoa a moderar sempre.
- A disposição dos lugares dos participantes tem que satisfazer os objectivos da reunião.
- Não repreender as pessoas por aquilo que disseram.
- A reunião tem que ser participativa; o trabalho em pequenos grupos é bastante eficaz a este respeito.

2) Depois dum intervalo de dez minutos, os participantes foram divididos em dois grupos e cada um ouviu do Sr. Armando Zuana da JICA e da Srª Ivone Pascoal da ActionAid sobre os seus respectivos projectos. (Há muitas formas de partilhar informação neste tipo de reunião/sessão de formação. Uma maneira ortodoxa é pedir para os oradores falarem à assistência inteira por sua vez. Neste caso, no entanto, o grupo foi dividido a meio e escutou um dos oradores. Depois de ouvir sobre um dos projectos, foram constituídos dois novos grupos com metade e metade de cada um dos grupos anteriores. Para que cada um dos participantes tivesse uma oportunidade de "contar" ou "ensinar" acerca dum determinado projecto e "ouvir" ou "aprender" acerca de outro. Devido ao facto de que precisam de "contar" e "ensinar" sobre um projecto, a forma pela qual eles escutaram o orador é bastante diferente de escutar dois oradores sem ter nenhuma chance de contar/ensinar às outras pessoas.)

Segundo o Sr. Zuana, os projectos implementados pela JICA eram basicamente projectos de co-participação (partilha de custos), ou fundamentalmente projectos de formação comunitária para aproveitar os Programas de Tracção Animal, Fogões de Cozinha Melhorados, Criação de Galinhas, Abastecimento de Água (poços), e de Machamba-Modelo com novas técnicas de produção.

A representante da ActionAid falou sobre os seus projectos na administração de Marracuene e da Manhiça, iniciados com a reabilitação de escolas na Manhiça, Taninga e 3 de Fevereiro, na sequência das cheias de 2000. Construíram um bloco com quatro salas de aulas, quatro casas de banho, quatro poços e algumas casas para os professores, beneficiando 200 crianças e 140 famílias. A ActionAid desenvolveu igualmente projectos de apoio à comunidade em educação, saúde, agricultura, água e

obras públicas. A população beneficiou-se com 350 animais de espécies diversas. No futuro, a ActionAid pretende construir mais escolas e casas para os professores.

Depois das explicações da JICA e da ActionAid, o moderador pediu aos participantes para constituírem novos grupos para trocar experiências sobre o que as pessoas descobriram, de forma a comparar e analisar as experiências dos dois projectos em cerca de 45 minutos e apontar para o que pensam dos aspectos positivos (pontos fortes) e negativos (pontos fracos) dos dois projectos.

Aspectos positivos

a) Programa de fogões de cozinha melhorados (redução do sofrimento das mulheres).
b) Controlo das doenças (uso de cinzas e piri-piri).
c) Aprender técnicas novas e diferentes através dos projectos
d) Aumentar a capacidade de produzir culturas com uso de recursos locais.
e) Reduzir a distância entre a casa e a escola.
f) Introdução do fomento da criação de animais.
g) Inculcar o princípio de autonomia/disciplina
h) Desenvolver princípios de coordenação, complementariedades e solidariedade.

Aspectos negativos

a) Participação fraca da comunidade na construção de escolas.
b) Falta de flexibilidade na alteração dos projectos
c) Concentração dos projectos na mesma área.

3) Quando se partilhou o resultado desta lista, a conversa virou automaticamente para o papel da administração local no desenvolvimento rural. Portanto, o moderador pediu aos participantes para se dividirem em quatro grupos (com novas pessoas) para desenvolverem a lista do papel da administração local no desenvolvimento rural. Depois de cada lista ter sido concluída, os participantes votaram as suas prioridades:

Itens escolhidos por 10 pessoas:

- É importante ter coordenação entre as instituições estatais a nível superior e a nível da comunidade.
- Realçar as prioridades das comunidades.

Item escolhido por 7 pessoas:

- O papel administrativo é de facilitar os programas da ONG, a mobilização dos aldeões para participarem nos projectos, explicando as suas vantagens.

Itens escolhidos por 6 pessoas:

- A administração tem que acompanhar a execução dos projectos para estar pronta para apoiar na resolução de conflitos
- A administração tem que orientar as ONGs segundo as características dos projectos

implementados na área.

Embora o primeiro item – "é importante ter coordenação entre as instituições estatais a nível superior e o nível da comunidade" – tenha recebido votos de 10 pessoas e seja bastante importante, não há muito que se pode fazer para que isso aconteça a curto prazo. Portanto, este item foi eliminado da lista e os grupos deviam seleccionar um de quatro itens e pensar sobre as maneiras de abordar o que eles acham mais importante.

Três grupos seleccionaram o item: "A administração tem que orientar as ONGs segundo as características dos projectos implementados na área", e desenvolveram as ideias seguintes.

1º grupo: Conhecer o programa da ONG e a sua área de acção.

2º grupo: A pessoa responsável dentro do administração local tem que conhecer as características dos projectos na sua área de tutela.

3º grupo: Conhecer as características gerais do Distrito.

O outro grupo seleccionou: "O papel administrativo é de facilitar os programas da ONG, a mobilização dos aldeões para participar nos projectos, explicando as suas vantagens", e ele arranjou a ideia seguinte:

> O Estado (administração local?) tem que encontrar as prioridades da comunidade conforme as características dos projectos e a distribuição geográfica, e fomentar a participação da população nos projectos.

O número de votos que cada item recebeu, era o factor crucial na selecção do que é importante. Contudo, aqueles com poucos votos, muitas vezes são igualmente importantes e não devem ser negligenciados. Por exemplo, o item: "depois do término da implementação do projecto, a administração tem que criar mecanismos que permitam a sua continuidade", deve ser considerado como um dos papéis mais importantes da administração local.

A reunião terminou com o comentário do Director de Educação da Manhiça. Ele disse que estava confuso com a constituição de grupos, e apenas no fim do workshop é que ele percebeu que o motivo de se trabalhar com pequenos grupos, era de colher o maior número de ideias possível para fazer com que as pessoas participem e sejam criativas.

Anexo ao Capítulo 20. Auto-diagnóstico das reuniões: Vinte perguntas sobre as reuniões

Auto-diagnóstico das reuniões		
1. O(s) objectivo(s)/meta(s) na realização duma reunião, estão claros.	Sim	Não
2. Os participantes conhecem o conteúdo que constitui o tema da reunião.	Sim	Não
3. A reunião começa na hora e termina na hora marcada.	Sim	Não
4. A mesma pessoa sempre preside a reunião.	Não	Sim
5. Mesmo que exista um secretário, todos estão a tomar apontamentos.	Não	Sim
6. Para além de um facilitador e de um secretário, outros papéis são distribuídos aos participantes.	Sim	Não
7. Sempre se senta na mesma disposição (como por exemplo um quadrado com os mesmos lugares).	Não	Sim
8. São poucas pessoas que falam sempre.	Não	Sim
9. Há várias pessoas que nunca intervêm.	Não	Sim
10. Algumas pessoas são atacadas posteriormente, como consequência de coisas que disseram na reunião.	Não	Sim
11.Por toda a gente participar activamente no debate, muitas vezes elas desviam-se.	Não	Sim
12. Devido ao facto de que algumas pessoas debatem o assunto antes da reunião e que o resultado da reunião é decidido de antemão, a reunião como tal não passa duma formalidade.	Não	Sim
13. As pessoas não intervêm, nem falam com convicção durante a reunião, mas antes, começam a falar depois da reunião terminar.	Não	Sim
14. Conhece várias formas diferentes de fazer com que as pessoas falem, debatam e arranjem ideias.	Sim	Não
15. Existe um mecanismo para melhorar as habilidades de apresentação dos participantes.	Sim	Não
16. Apesar de existirem coisas a serem decididas na reunião, é normal transportar a decisão para as próximas reuniões.	Não	Sim
17. A reunião é frequentemente interrompida (por exemplo, por telefonemas).		
18. Nunca realize uma reunião que ultrapasse os 90 minutos.	Não	Sim
19. Antes do encerramento da reunião, confira o que foi decidido e quem é responsável.	Sim	Não
20. Atribui-se tempo para reflexão sobre a reunião (para tanto o conteúdo como o processo).	Sim	Não
	Sim	Não

Faça a soma das setas do lado esquerdo (que significam tanto Sim como Não).

- Se as setas forem mais de 16, você já está a implementar reuniões muito eficazes e eficientes. Falta um só passo mais para uma reunião ideal.
- Para setas em número entre 11 e 15, existem participantes tanto satisfeitos como descontentes nas reuniões que você está a assistir. Portanto, estas são reuniões bastante normais. Algumas acções são necessárias para torná-las reuniões melhores.
- Para aqueles entre 6 e 10, a maioria dos participantes não quer assistir a tais reuniões. Estas são más reuniões. Há muito por resolver. Mas não perca a esperança por completo. Você precisa de revisar as normas básicas da direcção das reuniões.
- Para aqueles de 5 e menos, enfim, o que é que posso dizer? Talvez tudo tenha que ser virado de cabeça para baixo. Você talvez queira dar esta folha ao chefe para este se auto-diagnosticar.