

## **Nota pedagógica**

# **Cooperação horizontal em Terra Linda: mito ou aposta?**

*Elaborado por Matias John Wojciechowski  
(2012)*

### **Orientações para o Facilitador**

Essa nota pedagógica dedica-se aos temas relacionados à gestão de projetos por resultados. Após a exposição dialógica do facilitador dos conhecimentos programados (conceitos, ferramentas etc.), os participantes serão divididos em grupos de trabalho para experimentar os conteúdos do curso apresentados. Conseqüentemente, os grupos vão agregando os conhecimentos dos dias anteriores. Isso é desejável, já que a gestão de projetos por resultados não é linear. Ela precisa da retroalimentação, porque todas as ferramentas são interligadas e interdependentes.

#### **1. Introdução ao cenário**

O cenário é a demanda do governo de Terra Linda para a elaboração de projeto de cooperação horizontal sul-sul com o Brasil, com vistas ao desenvolvimento com foco na agricultura de pequena escala, gestão de recursos hídricos e irrigação. Em função dessa demanda, as ferramentas/instrumentos de gestão por resultados serão aplicados.

O quadro a seguir apresenta o foco dos trabalhos e os exercícios:

DIA	Escopo do(s) trabalho(s) do dia	Exercícios instrumentais para o caso
1º	Entender o contexto situacional e qualificar a demanda, identificando o problema central da demanda e os atores envolvidos, bem como identificar o(s) ator(es) brasileiro(s) a ser(em) envolvido(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Árvore de problemas;</li> <li>• Análise de atores;</li> <li>• Árvore de objetivos;</li> <li>• M&amp;A em termos de: Territorialidade, transversalidade e matricialidade.</li> </ul>
2º	Mapear a(s) alternativa(s) de abordagem do problema e escolher a estratégia do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de cenários</li> <li>• Análise de riscos</li> <li>• Matriz lógica (2ª e 4ª coluna)</li> </ul>
3º	Desenvolver o plano de execução e orçamento orientado por resultados, bem como desenvolver o sistema de monitoramento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama GANTT /EDT</li> <li>• Orçamento</li> <li>• Sistema de monitoramento</li> </ul>
4º	Mapear e desenvolver os indicadores processuais e finalísticos para o projeto.	<p>Segunda e terceira coluna da matriz lógica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores Smart e fontes</li> <li>• Aprendizagem</li> <li>• Processo/Impacto</li> </ul>

## 2. Texto adicional: “Ofícios de Terra Linda”

Durante a dinâmica, os participantes podem identificar lacunas nas informações apresentadas no texto. No final dos trabalhos do primeiro dia, quando os problemas estão sendo identificados e visando qualificar as demandas de Terra Linda, os participantes poderão elaborar perguntas para o País. Estas perguntas vão formar as seções do ofício a ser elaborado pelo facilitador para o dia seguinte, subsidiando os trabalhos. Uma vez distribuído o ofício, os participantes verificam se o que eles estão propondo alinha-se às respostas dadas pelo País. Esta dinâmica busca reforçar a “horizontalidade” da elaboração do projeto, já que não há territorialidades participando do exercício.

Seguem tópicos para um ofício, como exemplo.

### “EXEMPLO DE OFÍCIO DE TERRA LINDA”

#### Articulação Internacional de Terra Linda

Terra Linda tem ampla experiência em trabalhar com organizações multilaterais de desenvolvimento (FAO, Unicef etc.) e agências de desenvolvimento (principalmente Usaid). Terra Linda também coopera sobre assuntos de desenvolvimento de políticas públicas de combate a doenças sexualmente transmissíveis, atendendo ao Objetivo 6 dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Recentemente, um novo projeto de combate ao trabalho infantil no setor agrícola está sendo elaborado com o apoio da OIT.

#### Novos rumos de parceria com o Brasil

O governo de Terra Linda reconhece os esforços do Brasil em reduzir a fome e a pobreza e quer aprender com essas experiências. Estamos interessados em conhecer a evolução dos programas que conseguiram

retirar milhões de pessoas da pobreza, especialmente aqueles que contaram com uma abordagem interministerial.

Entendemos que a cooperação entre os países é uma construção a longo prazo, e é sob essa perspectiva que vemos o Brasil como parceiro de Terra Linda. Ademais, acreditamos na possibilidade de compartilhar com o Brasil o nosso Programa de Rede de Segurança Produtiva, o qual beneficia famílias de baixa renda durante épocas de seca.

### **Política governamental complementar na área agrícola**

O Programa de Rede de Segurança Produtiva (PRSP) foi lançado em 2011, a fim de ajudar as pessoas em situação de insegurança alimentar crônica, por meio da construção de capacidade de resistência à seca recorrente no País. Na época da seca, as famílias recebem transferências de alimentos (15 kg de trigo por pessoa) e uma bolsa-auxílio. Este apoio extra significa que as famílias não precisam mais vender posses, como gado, para conseguir sobreviver durante os meses de secas crônicas. O PRSP é agora o maior programa de rede de segurança produtiva da região, abrangendo cerca de 10 por cento da população do País.

A alimentação fornecida pela rede de segurança não é um donativo. Em troca de suas transferências mensais, as famílias beneficiadas trabalham em projetos comunitários, que vão desde manutenção de escolas e hospitais à construção de sistemas de irrigação. Os benefícios desses projetos se estendem para além dos participantes da rede de segurança, atingindo comunidades inteiras. Exemplo disso é a terraplanagem nas áreas mais altas, que tem protegido fazendas locais contra as inundações e a degradação do solo, permitindo que alguns agricultores possam triplicar os seus rendimentos com o aumento da produção.

### **Projetos vinculados à área temática**

O Governo Obama dos EUA está investindo em Terra Linda por meio de seu programa “Alimentar o Futuro”. Um projeto piloto está sendo implementado pela Usaid, com objetivo de capacitar mulheres a se organizar em cooperativas agrícolas. O foco do projeto é a equidade de gênero e geração de trabalho e renda.

Esforços de desenvolvimento agrícola do governo tomaram uma variedade de formas nos últimos dois anos: distribuir fertilizantes e sementes melhorados para os agricultores; educar agricultores em técnicas de conservação agrícola; encorajar cooperativas agrícolas para dar maior acesso ao mercado; e desenvolver um melhor armazenamento e métodos de transporte para evitar desperdício de culturas.

### **Áreas prioritárias para desenvolvimento do projeto**

Oito comunidades na Região Centro-Norte. Estas oito comunidades são divididas pelo Rio Esperança e pertencem a dois grupos étnicos com vocação agrícola, já que não são povos nômades.

### **Expectativas sobre resolução de problemas**

O problema central da baixa adesão às cooperativas de usuários de água na Região Centro-Norte resulta de um conflito comunitário entre os dois povos tradicionais que habitam a região. O conflito é agravado pela baixa capacidade gerencial. Consequentemente, a expectativa principal é construir um espaço de diálogo interinstitucional e com manejo de recursos hídricos na região. O Instituto Regional de Pesquisa Agrícola, localizado na capital do estado, conta com baixo nível técnico e poder de articulação. A estratégia governamental é de fortalecer as intuições públicas locais para tratar desse problema a longo prazo. Não se prevê a resolução completa desse conflito durante a implementação do futuro projeto entre Brasil e Terra Linda.

### **Contrapartida de Terra Linda**

Em função das recentes mudanças no governo, a execução do projeto será compartilhada entre o Ministério da Agricultura, o Instituto de Pesquisa Agropecuária de Terra Linda (IPA-TL) e um Instituto Regional de Pesquisa Agropecuária (IRPA-TL, autarquia) localizado na Região Centro-Norte.

Dentro do âmbito da cooperação técnica internacional, Terra Linda se compromete a:

- 1) Disponibilizar um técnico do IRPA-TL (Região Centro-Norte) integral;
- 2) Disponibilizar um especialista de irrigação do IPA-TL (baseado na demanda);
- 3) Disponibilizar logística e deslocamento até as comunidades (via recursos do ministério).

### **Repasse orçamentários**

Estamos conscientes de que a Cooperação Técnica Internacional (CTI) brasileira não repassa recursos financeiros para a execução dos projetos.

## Análise de atores: interesse e alcance da participação no projeto.

Atores	Planejamento	Execução	Monitoramento	Avaliação
Ministério do Meio Ambiente	X			X
Instituto de Pesquisa Agrária (IPA-TL)	X	X	X	X
Conselhos Regionais (IRPA - TI)		X	X	
Comunidade Produtores	X	X	X	

Atores	Quais regiões deficitárias	Qual tecnologia disponível	Oferta de capacidades para ext.	Gestão das cooperativas	Experiência com temática	Capacidade inst.	Articulação com envolvidos
Ministério Meio Ambiente	Centro-Norte	Pouca	Planejando, mas ainda não conta com recursos orçamentários.	Conflito entre usuários e gestão; pouca transparência.	Desde 2005 estamos trabalhando com agricultura familiar	1 pessoa (meio período)	Forte articulação com o IPA-TL
Instituto de Pesquisa Agrária (IPA - TL)	Centro-Norte	Laboratórios de sementes	Baixa	Não temos diálogo, mas queremos.	Buscando soluções tecnológicas	1 pessoa (baseado na demanda)	Forte articulação com conselhos regionais (IRPA-TL)
Conselhos Regionais (IRPA-TI)	Centro-Norte	Manuais de plantio	Baixa	Temos um pouco de diálogo com cooperativas.	Articulação com as cooperativas está muito frágil.	1 pessoa (tempo integral)	Forte articulação com IPA-TL e com outros IRPA-TL (em outros estados). Baixa articulação com cooperativas.
Comunidade Produtores	Todas as regiões são deficitárias.	Ferramentas de cultivo e equipamento de irrigação, mas muito defasados.	Não sabemos.	Tem conflitos históricos em função dos escassos recursos hídricos.	Não entendemos a pergunta.	2 Presidentes de duas cooperativas de usuários de água	Baixa articulação com IRPA-TL. Baixa articulação com outras cooperativas.

## ORIENTAÇÕES PARA O PARTICIPANTE DO CURSO

### 1. Contextualização do estudo de caso

O texto que subsidiará os trabalhos de grupo foi elaborado a partir de elementos reais de projetos de cooperação horizontal sul-sul. Trata-se de um projeto emblemático da Cooperação Técnica Internacional (CTI)/ Cooperação Sul-Sul (CSS) brasileira, porque incorpora as dimensões reais dos projetos de cooperação, entre as quais podemos listar:

- i. apresenta uma realidade complexa e uma série de problemas (a partir de uma demanda) que extrapolam o prazo e o orçamento disponíveis;
- ii. apresenta a vertente da capacitação técnica, foco da CTI/CSS brasileira, inserida dentro de um contexto de desenvolvimento;
- iii. apresenta um contexto rico para reflexão e aprendizagem.

## 2. Os papéis no exercício

Durante os dias do curso, será realizado um exercício contínuo, dentro de um cenário com características muito aproximadas da realidade da cooperação. Durante esse processo, que busca contemplar grande parte das etapas da gestão de projetos, não será feito uso de simulações ou jogos de papéis. Cada um dos participantes atuará da forma mais natural possível, buscando maior aproximação à sua realidade, a fim de subsidiar o desenvolvimento dos trabalhos a partir das experiências e conhecimentos.

Serão formados grupos de trabalho que irão realizar os esforços possíveis para atender aos desafios apresentados, de acordo com suas realidades, atuando como o grupo técnico brasileiro incumbido de responder a uma demanda externa. De acordo com as características identificadas pelo próprio grupo, deverão ser atribuídas responsabilidades a cada um dos participantes, a fim de explorar potencialidades e assegurar maior participação.

O facilitador do módulo representará os interesses do país demandante e apresentará novas informações pertinentes no decorrer dos dias ou de acordo com as indagações dos grupos. Nesse cenário, os grupos serão confrontados pela demanda de Terra Linda. Essa demanda se apresenta por meio de um documento referencial, o qual fornece informações que ajudam a qualificá-la, além de subsidiar a construção de um projeto horizontal que corresponda às necessidades apresentadas por aquele país. Em linhas gerais, trata-se de desenvolver o setor agrícola de pequena escala, com foco na melhoria dos sistemas de irrigação e da gestão dos recursos hídricos no país. Dado que não haverá grupos de trabalho representando os terralindenses, mas apenas intervenções do facilitador, será fundamental que os grupos, na ausência da contraparte, apontem a importância da participação do demandante e identifiquem as lacunas que os terralindenses poderiam preencher na elaboração do projeto.

O texto apresentado pelo estudo de caso deve servir como pano de fundo para experimentação dos conceitos e ferramentas apresentados durante o módulo. A cada dia novos conhecimentos serão desenvolvidos e colocados em prática, sempre na perspectiva das demandas de Terra Linda, a fim de que os resultados sejam readequados e retroalimentados, e que os conceitos e ferramentas da gestão por resultados sejam construídos, aprimorados e interligados ao longo do processo. Quando os participantes identificarem informações que estão faltando no texto original, novas informações serão providenciadas em formato de ofício, a partir das perguntas formuladas para Terra Linda.

É nesse contexto complexo que se aposta na nossa única ferramenta universal da horizontalidade: **a pergunta**. Norteada por ela, serão

identificados problemas, objetivos, interesses, estratégias, resultados, atividades, bem como formas de monitorar e avaliar os nossos alcances e limites, principalmente o da horizontalidade que incorporamos na construção do projeto. Como agentes da CTI, buscaremos novos aprendizados, como aposta para construir e fortalecer a gestão horizontal baseada nos resultados.

### 3. Dinâmica de trabalho

Os trabalhos começarão quando os grupos estiverem formados. Na metade do tempo disponível será feito um intervalo de aprendizagem de 15 minutos. Durante este intervalo, uma pessoa por grupo será escolhida para visitar o outro grupo e atuar como “*coach* da aprendizagem”. O *coach* induzirá o grupo a pensar sobre como se está aprendendo. Perguntas norteadoras para o *coach* serão disponibilizadas na apresentação do *powerpoint* (na frente da sala), a saber:

1. Qual é o problema/desafio central de incorporar os conceitos no exercício?
2. Estamos identificando o problema central da aprendizagem?
3. Estamos confortáveis e confiáveis que este é o problema central?
4. Como estamos avançando? Se bem, o que estamos fazendo bem?
5. Se não, o que podemos fazer para melhorar?

O *coach* anota as reflexões do grupo e as entregas aos facilitadores do curso, retornando a seu grupo para dar continuidade aos trabalhos. O *coach* mantém uma postura imparcial durante este processo. Não aconselha e não sugere soluções, apenas faz perguntas. Os membros só se posicionam em relação às perguntas.

Quarenta minutos antes do prazo, os participantes finalizarão seus trabalhos do dia e escolherão o(s) apresentador(es). O foco das apresentações deve ser o processo de aprendizagem, as perguntas que foram elaboradas pelo grupo para alcançar o resultado do exercício. O facilitador resgatará as anotações do *coach* e discutirá as estratégias de aprendizagem. As apresentações, além de expor os resultados dos trabalhos, devem discutir:

- as perguntas norteadoras desenvolvidas pelo grupo que ajudaram a orientar os trabalhos e alcançar os resultados apresentados;
- o processo de aprendizagem (dificuldades/superações) durante os trabalhos de grupo.

Como resultado desse exercício, teremos a construção de perguntas, algumas recorrentes e outras altamente inovadoras. Este será o grande aprendizado dos grupos de trabalho: o reforço da habilidade de elaborar perguntas norteadoras no desenvolvimento de projetos de cooperação

baseado na gestão por resultados, de forma a atender às expectativas de desenvolvimento definidas para os mesmos.

## 2. Quais são os cuidados para os grupos e para cada membro?

Os grupos devem estar atentos a algumas armadilhas que esse tipo de exercício pode apresentar:

- 1) vontade apressada de terminar o exercício a todo custo;
- 2) replicar o *modus operandi* em vez de desafiá-lo;
- 3) levar-se pela busca incessante de mais informações;
- 4) falas prolongadas e sem foco;
- 5) privilegiar as falas de poucos;
- 6) “Sim, mas...” em vez de “Explica melhor...”.

O desafio de trabalhar com esse cenário complexo será o de aplicar conhecimentos a partir de uma perspectiva diferenciada, que não replique o *modus operandi* atual. Ao contrário, todos os participantes deverão se esforçar para (re)configurar seus conhecimentos dentro da lógica da gestão por resultados.