

PJ-ABY-595  
ISN 99362

**ANÁLISE DAS NECESSIDADES  
DE FORMAÇÃO  
DA DIRECÇÃO GERAL  
DA AGRICULTURA  
SIVICULTURA E PECUÁRIA  
(DGASP)**

**Apresentada a**

**DGASP  
e  
USAID**

**Projecto WARD  
Contrato número: 655-0017-G-00-4247-00**

**Preparado por:  
"Staff" do Projecto WARD**

**Para a:  
Cooperativa Agrícola de Desenvolvimento Internacional  
50 F Street, N.W., Suite 900  
Washington, D.C. 20001  
Tel: 202/638-4661  
Fax: 202/626-8726**

**24 de Abril de 1994**

## INDICE

I- Introdução	p.1
II- Os Termos de Referencia e as Necessidades de Formação	p.1
III- Os Resultados que o Projecto Ward Espera do Programa de Formação	p.2
IV- Avaliação e Análise das Necessidades de Formação na Area de Preparação Profissional	p.3
A. Como definir as Necessidades: Métodos de Recolha de Dados	p.3
B. Resultados da análise das Necessidades por Questionário	p.4
C. Dados Recolhidos através da Participação em Planeamento Estratégico	p.6
V- Macro Programa de Formação	p.7
A. Areas de Gestão Administrativa, Controlo Financeiro e Informática	p.7
B. Area de Formação Técnica	p.7
1. Introdução	p.7
2. Prioridades Identificadas	p.8
3. Ciclos de Projecto com Base para a Gestão de Projectos	p.9
VI- Identificação de Pessoal da DGASP para a Formação	p.10
VII- Anexos	
Processo Recomendado para Implementação do Programa de Formação	Anexo I
Considerações Logísticas	Anexo II
Sugestões sobre as Necessidades de Formação para a DGASP Resultantes do Retiro sobre Planeamento Estratégico	Anexo III
Quadro das Necessidades de Formação para a DGASP	Anexo IV

# ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO DA DIREÇÃO GERAL DE AGRICULTURA, SILVICULTURA E PECUÁRIA

## I. INTRODUÇÃO

O projecto WARD pretende desenvolver e fortalecer a capacidade de a DGASP, o INERF e o INIDA levarem a cabo as suas missões. Estas instituições reconhecem que, para que tal seja possível, necessitam de concentrar a sua atenção na sua missão organizacional, desenvolver planos estratégicos de colaboração e formar os seus funcionários em áreas especiais de trabalho. O projecto WARD procurará cobrir estas três áreas através da avaliação das necessidades de cursos de formação e da implementação de programas de formação.

O primeiro passo, a ser dado nesse sentido, será levar a cabo um diagnóstico das necessidades de cursos relevantes a cada uma das instituições em questão. Isto fornecerá informação necessária para se desenvolver um programa de cursos de formação que possibilitará a cada participante ser mais eficaz no desempenho das suas funções, o que tornará as instituições mais eficazes.

## II. OS TERMOS DE REFERENCIA E AS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Os termos de referencia (TDR) são um ponto de referência no que concerne os problemas que restringem a capacidade de uma determinada instituição para envolver uma participação mais ampla do pessoal nas áreas de tomada de decisão e execução dentro da mesma. Os TDR também vêm estes problemas como o resultado de deficiências presentes em sistemas e nas habilitações dos empregados, que esta avaliação aponta e que são as seguintes:

- melhorar o planeamento a curto e longo prazo
- melhorar a comunicação inter-pessoal
- melhorar a comunicação com outras instituições
- melhorar a motivação dos funcionários
- diminuir a mudança de funcionários
- fortalecer a tomada de decisões dentro de cada instituição
- melhorar a gestão de contratos e a capacidade de fazer avaliações.
- fortalecer a capacidade de liderança e de perícia na administração de informação.

As áreas de gestão, dentro de cada uma das instituições em questão, que necessitam de cursos especiais de formação incluem, mas não se limitam ao seguinte:

- controlo contabilístico e financeiro
- desenvolvimento da capacidade de utilização de computadores, sistemas de tratamento de informação

- administração do pessoal, desenvolvimento dos funcionários, promoção por mérito, sistemas de incentivos
- preparação de contratos, negociação de contratos
- sistemas de controlo da qualidade, de fiscalização e avaliação.

A prática normal de diagnóstico de necessidade de formação requer que se faça uma separação entre "desenvolvimento da capacidade de utilização de computadores" e "sistemas de tratamento de informação", já que as aptidões em causa são diferentes. O mesmo se aplica a "controlo contabilístico e financeiro", "administração do pessoal", "desenvolvimento dos funcionários", etc. Cada uma destas áreas requer uma análise das necessidades independentes, por forma a serem adequadamente tratadas.

Esta análise pretende essencialmente reconciliar os objectivos dos Termos de Referencia com a necessidade de cursos de formação, tanto reconhecidas pelos participantes dos cursos como verificadas pelos consultores da ACIDI, a curto e longo prazo.

**É importante realçar que o treino é mais eficaz quando visa corrigir as deficiências relativas a aptidões. Geralmente não é eficaz na resolução de questões de carácter organizacional (por exemplo a mudança de pessoal), que podem ser resolvidas através de intervenções sobre desenvolvimento organizacional (que será o foco de consultoria em planeamento estratégico, a ter início em Janeiro de 1995).**

O treino deve também visar objectivos de aprendizagem específicos, enfatizar a prática de aptidões e envolver toda a experiência anterior dos participantes, que possa ter aplicação ao curso a ser ministrado. O programa do macro-curso, a seguir descrito, segue estes critérios.

### III. OS RESULTADOS QUE O PROJECTO WARD ESPERA DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO

Espera-se que os resultados dos cursos a ser ministrados satisfaçam os seis indicativos de quantidade especificados nos TDR. Quando os cursos tiverem terminado, espera-se que:

- A. Tenham sido esboçados ou completados dez planos de desenvolvimento de bacias hidrográficas, que envolverão directamente os moradores e as comunidades rurais beneficiárias das zonas escolhidas.
- B. Vinte funcionários da DGASP e do INERF tenham recebido em Cabo Verde formação profissional, formação sobre planeamento e gestão de bacias hidrográficas, que dê ênfase a metodologias participadas.

- C. Durante os anos um e dois todos os quadros administrativos e os técnicos especialistas da DGASP, do INERF e do INIDA tenham apresentado e utilizado gestão participada e técnicas de planeamento estratégico anual e tenham melhorado o sistema de gestão das operações, por forma a identificarem colectivamente as deficiências de gestão interna e as resolvam.
- D. Seis funcionários da DGASP e seis funcionários das instituições que com ela colaboram, tenham sido profissionalmente formados em Cabo Verde na direcção e seguimento do processo de planeamento estratégico participado, feito anualmente.
- E. Seis funcionários da DGASP, do INERF e do INIDA (dois de cada) tenham sido profissionalmente preparados em Cabo Verde em controlo financeiro/contabilístico, inclusivé em sistemas simples de contabilidade computarizada.
- F. Um director do pessoal de cada instituição (3 no total) tenha participado directamente num curso prático de implementação e fiscalização de sistemas de gestão participada.

Prevê-se que os cursos para as instituições participantes (DGASP, etc.), nos quais a ACDI desempenhará um papel activo, tenham início durante o primeiro trimestre de 1995. Existem planos para a realização de outros cursos relativamente ao projecto WARD, mas estes não envolvem a ACDI.

#### **IV. AVALIAÇÃO E ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO NA ÁREA DE PREPARAÇÃO PROFISSIONAL**

"Necessidade" é a falta de algo indispensável, desejável ou útil. Uma necessidade na área de preparação profissional é a lacuna entre um comportamento indispensável ou desejável (por exemplo, o envio regular de facturas correctas para pagamento) e o comportamento real (por exemplo, o envio tardio de facturas incompletas ou incorrectas). Uma preparação profissional adequada e eficaz faz desaparecer a lacuna e os resultados desejados passam a ser a norma.

##### **A. Como Definir as Necessidades: Questionário como Método de Recolha de Dados**

Para se poder programar um curso que cubra eficazmente estas lacunas, é preciso saber-se qual é o comportamento "desejável". O Projecto WARD já identificou os resultados desejados ao enumerar os seis indicadores quantitativos acima descritos, alguns em termos mais gerais do que outros. Por exemplo, o Projecto WARD espera que a chefia da DGASP saiba como envolver eficazmente grupos ou comunidades beneficiários no processo de planeamento do Projecto.

O primeiro passo dado no sentido de se alcançar esse objectivo foi uma recolha de dados sobre o emprego actual de planeamento participado pela DGASP e outras instituições. Os consultores fizeram perguntas sobre o grau de planeamento participado, quem estava envolvido, com que frequência as pessoas trabalharam em

colaboração, que resultados foram obtidos, etc.. Em seguida os consultores classificaram e analisaram estes dados em termos dos objectivos mencionados na Declaração do Trabalho. Estes dados, dispostos em tabelas, foram depois apresentados às pessoas que os haviam fornecido, as quais, por seu turno analisaram os dados recolhidos e os classificaram em termos de prioridade para a programação de formação. Os consultores na área de preparação profissional então trataram esses dados e classificaram-nos por prioridade, para a avaliação das necessidades existentes.

Os consultores também recorreram a entrevistas pessoais, observações de processos de trabalho, deslocações ao campo e revisão de documentos internos para recolherem os dados necessários. No que se refere à revisão de documentos internos, a "Proposta" do Director Geral de DGASP para a reorganização institucional, de Outubro de 1994, foi de grande utilidade. Esta "Proposta" contém uma excelente descrição geral de uma situação "desejada" para cada uma das Direcções e Divisões da DGASP.

A análise das necessidades identificou três classes ou tipos de necessidades de preparação profissional nas seguintes áreas: (1) chefia e supervisão; (2) finanças e técnica; (3) participação e envolvimento das comunidades rurais. Cada um destes ítems é debatido a seguir.

Empregando os TDR como quadro de referência, um questionário (Anexo) avaliou os conhecimentos e as opiniões dos participantes nas seguintes áreas:

- Funções de cada funcionário
- Missões departamentais e organizacionais
- Aptidões e conhecimentos necessários para o desempenho das suas funções
- Capacidade da organização para resolver problemas e tomar decisões
- Qualidade da chefia da organização
- Qualidade da comunicação da orgnização

O questionário foi o principal método de recolha de dados utilizado.

#### B. Resultados da Análise das Necessidades por Questionário

Os resultados da análise das necessidades de formação da DGASP são a seguir resumidos, por categoria de pergunta/necessidade do inquérito utilizado. Dezoito técnicos da sede de Achada São Filipe colaboraram.

A maioria (66%) dos participantes trabalham há 3 anos ou mais na DGASP e a maior parte deles (61%) afirma trabalhar mais como técnicos especialistas dentro da DGASP do que em cargos de chefia. Catorze dos dezoito participantes possuem o bacharelato ou formação superior a isso. Os restantes possuem diversos tipos de certificados profissionais. Catorze dos participantes (77%) dizem terem preparado, por escrito, uma descrição das suas funções. O mesmo número afirma estar actualmente a trabalhar na área em que se formou. **Dezasseis não possuem estudos formais em chefia ou gestão.**

A figura típica de um gestor da DGASP é: um profissional técnico com muita instrução, que trabalha para a organização há 3 ou mais anos, uma pessoa com responsabilidades de chefia, mas que não se vê, acima de tudo, como um chefe e que não tem qualquer tipo de preparação profissional na área de gestão ou de aptidões para liderança.

### 1) Clareza das Funções, Tarefas e Objectivos do Cargo

Sessenta e um por cento (N=11) disse que as suas funções eram "mais ou menos claras". Seis responderam que eram "totalmente claras". A maioria (83%) disse que o objectivo do seu trabalho era "na maior parte claro".

### 2) Resolução de Conflitos

As opiniões também variaram sobre a eficiência dos mecanismos internos da DGASP para a resolução de conflitos no trabalho. Ninguém disse que tais mecanismos "funcionavam bem", mas 8 pessoas responderam que os mecanismos "funcionavam". Seis pessoas afirmaram que "funcionavam mal". Uma pessoa respondeu que não havia mecanismos para resolver conflitos internos.

### 3) Tomada de Decisão

Treze (72%) afirmaram que participavam "muito pouco" ou "pouco" nas decisões da DGASP; no entanto, 66% disseram que os seus chefes os consultavam no processo de tomada de decisão. A aparente contradição entre estes dados pode explicar-se pelo facto de os participantes terem interpretado as duas perguntas de forma totalmente diferente, tendo uma das perguntas sido interpretada como com que frequência uma pessoa participava na tomada de decisão (o que pendia para a parte mais fraca das respostas) e a outra pergunta interpretada como se o supervisor iniciava com o empregado o debate sobre certos tipos de decisões a tomar.

### 4) Planeamento

A maioria (55%) disse que os meios de planeamento eram empregues com regularidade no processo de planeamento. Uma minoria razoável respondeu que os meios não eram empregues regularmente. Foi interessante notar que 11 pessoas (61%) não responderam quando se lhes pediu que indicassem os meios ou métodos de planeamento utilizados pela DGASP.

### 5) Funções da Direcção e Chefia

Duas pessoas (11%) não responderam às perguntas "Quais são as funções gerais de um gestor: indique-as". Não houve um consenso de grupo sobre o que um gestor ou a gestão devem fazer. A maior parte das respostas mencionaram o seguinte como funções de um chefe: "coordenar", "consultar", "gerir", "programar" e "organizar o trabalho". Contudo, a falta de um consenso organizacional sobre direcção ou liderança torna-se aparente pelas respostas dadas, entre as quais se contam as seguintes como típicas:

"Coordenar o trabalho das pessoas; Ter um bom relacionamento com os colegas; Acima de tudo ser humano; Conhecer o trabalho de cada elemento da equipa; Consultar os subordinados sobre o seu trabalho; Coordenar, dar seguimento, tomar decisões; Ser competente na sua especialidade técnica; Pagar os empregados pontualmente".

#### 6) Auto-Classificação de Capacidades Técnicas, Aptidões

A maioria (77%) disse que considerava ter tido preparação profissional "adequada" nas suas áreas de especialização. Ninguém se achava "muito bem preparado profissionalmente" na sua especialidade. Oito participantes disseram não saber utilizar o teclado de um computador; 4 disseram ter pouco ou nenhum jeito para persuadir ou convencer as pessoas; 4 disseram não saber conceber projectos ou planear eficazmente; uma pessoa disse não ser bom líder; 4 disseram não saber negociar contratos ou acordos; 3 disseram não ser pessoas flexíveis quando se encontravam em situações de muita tensão; 2 indicaram não saber repartir bem o seu tempo.

A maioria (77%) considerou que tinha "algum" talento para ser líder - 4 disseram terem "muito" talento para serem líderes. A maioria dos participantes disse ser capaz de: resolver problemas de matemática, alcançar objectivos estabelecidos, comunicar bem tanto oralmente como por escrito, falar para um grupo, tomar decisões importantes, e fazer pesquisas necessárias.

**Com base no resultado do estudo e da avaliação destes dados, a DGASP considera que as áreas de "planeamento", "tomada de decisão", "comunicação inter-pessoal", "gestão e avaliação de projectos" e ainda "liderança" devem ser consideradas prioritárias no que respeita a necessidade de se ministrarem cursos. Estas áreas constam no macro-programa proposto mais abaixo.**

#### C. Dados Recolhidos através da Participação em Planeamento Estratégico

É difícil ou quase impossível efectuar-se uma análise de necessidades de formação sem se saber qual o caminho futuro da instituição. A consultora Geri Augusto, especialista em Planeamento Estratégico, contribuiu também no processo da análise das necessidades de formação da DGASP. O Planeamento Estratégico é um óptimo meio para se definir claramente a missão da instituição e para se traçar a sua direcção futura mediante objectivos concretos. Uma vez identificados a visão futura e os objectivos, o próprio pessoal institucional poderá esclarecer as "lacunas" que impedem que se alcance a nova situação proposta para o desenvolvimento da mesma. Baseada em entrevistas ao pessoal chave da DGASP (incluindo o Director Geral) e na análise compartilhada durante tres dias com aproximadamente 28 funcionarios no retiro de Planeamento Estratégico, a consultora preparou um sumario das necessidades de formação (Anexo III). Essa contribuição clarificou ainda mais a situação das necessidades de formação desde sob o ponto de vista dos mesmos funcionarios da DGASP.

## V. MACRO PROGRAMA DE FORMAÇÃO

### A. Áreas de Gestão Administrativa, Controlo Financeiro, e Informática

Os TDR pedem que sejam criados planos para a realização de cursos nas seguintes áreas:

- contabilidade, controlo financeiro
- utilização de computadores
- sistemas de tratamento de informação
- administração do quadro profissional, promoção por mérito
- preparação e negociação de contratos
- sistemas de controlo da qualidade, de fiscalização e avaliação para a DGASP e a INERF
- manutenção de equipamentos, controlo de inventários, aquisição de mercadorias no exterior

Conforme esta análise da necessidade de formação deixa claro, as seguintes áreas foram directamente consideradas pelo macro-programa proposto, por serem as áreas de maior prioridade, no que respeita a realização de cursos:

- 1) Controlo Financeiro
- 2) Prática na Utilização de Computadores
- 3) Contratação e Negociação
- 4) Sistemas de Fiscalização e Avaliação
- 5) Gestão de Recursos Humanos
- 6) Liderança, Tomada de Decisões, Comunicação

O conteúdo destes cursos de formação apresenta-se no Quadro de Necessidades de Formação (Anexo IV).

As áreas de aquisição de mercadorias, manutenção de equipamento, controlo de inventário e sistemas de tratamento de informação não emergiram como áreas de prioridade para a realização de cursos. Não quer isto dizer que não haja necessidade de formação nestas áreas técnicas, mas sim que se deve dar ênfase à formação nas áreas sugeridas nesta proposta.

### B. Área de Formação Técnica

#### 1) Introdução

Fez-se notar anteriormente neste Relatório que a ACDI identificou várias necessidades na área de formação técnica. Embora essas necessidades sejam distintas das necessidades de formação orientada para a gestão, discutidas neste Relatório, elas estão relacionadas entre si.

Para a DGASP, todos os participantes dos cursos a ser realizados deviam ser Fiscais das Construções, que são cerca de 10 a 15 pessoas. Note-se que, segundo o Eng.

José Trindade, uma das principais razões por que a DGASP não é capaz de fiscalizar convenientemente os seus projectos de construção com o INERF é o facto de aquela instituição contar com o serviço de metade do número de engenheiros de que na realidade precisa. Actualmente há dois ou três engenheiros que fiscalizam os projectos, quando talvez fossem necessários seis, se se quiser alcançar os objectivos estabelecidos dentro dos prazos fixados -- especialmente no que diz respeito à recepção e fiscalização de projectos de engenharia rural.

## 2) Prioridades Identificadas

A formação proposta para pessoal da DGASP subdivide-se nas seguintes áreas:

- i. Gestão Administrativa de Obras de Engenharia Rural
- ii. Gestão de Projectos/Ciclos de Projectos
- iii. Controlo da Qualidade das Construções/Fiscalização das Obras
- iv. Projectação e Planeamento de Obras de Engenharia Rural
- v. Formação Sobre Métodos Participados

A descrição específica destas áreas de formação encontra-se no Anexo IV.

## 3) Importancia da Metodologia Participativa

A quinta e última categoria de necessidade de formação centra-se no fortalecimento da capacidade institucional do INIDA, da DGASP e do INERF para trabalhar regular e eficazmente com associações comunitárias e outros grupos beneficiários das intervenções do Projecto. O resultado, que se pretende obter de um relacionamento eficaz e colaborador entre o fornecedor de serviço (por exemplo a DGASP ou o INERF) e o beneficiário (as comunidades rurais), é uma qualidade de serviço e/ou de produto consistentemente alta. O objectivo em si é procurar meios e mecanismos que fornecem consistentemente serviço de alta qualidade ao beneficiário.

O componente SANREM do Projecto WARD já realizou algumas sessões de formação formal na área da metodologia participativa. Esta área necessita de reforço, sobretudo porque parece ter-se dado muito pouco seguimento a esta formação inicial em métodos participados.

O macro-programa para formação aqui proposto, baseia-se fortemente em metodologias participadas. A ACIDI é da opinião que praticamente todo o tipo de formação, destinado a melhorar a utilização de aptidões, terá de se basear em métodos participados. Assim, insistimos no facto de que os micro-programas para cada módulo ou formação devam facilitar a aprendizagem através de metodologias participadas.

Aconselhamos enfaticamente que não se confunda "formação" com "educação formal" porque não se deve tratar as duas matérias como se fossem a mesma coisa. Portanto, a vigilância de um **profissional na área de formação de adultos** é muito importante para a implementação bem sucedida de qualquer programa de formação.

#### 4) Ciclos de Projecto como Base para a Gestão de Projectos

Não se pode afirmar com segurança que a DGASP e o INERF possuem aquilo a que se chama "ciclos de projectos" - quer dizer, essas instituições não parecem possuir por escrito nada que indique como é que um determinado projecto deve ser empreendido. Isto é razão suficiente para propormos um módulo de formação em desenvolvimento/gestão de projectos. A falta de um acordo institucional sobre como "fazer" projectos quer dizer que, provavelmente, os projectos são empreendidos de acordo com o critério estabelecido de facto por cada director de projecto, talvez com base na sua experiência e em acordos consensuais, informalmente aceites, sobre desenvolvimento de um projecto. Por outro lado, a memória de uma instituição, relativamente à forma como conceber, implementar e fiscalizar um projecto, torna-se extremamente problemática e perde-se quando alguém deixa o cargo. Antes que os beneficiários e as instituições fornecedoras de serviço possam concordar sobre a extensão do envolvimento participado no desenvolvimento de um projecto, terão de primeiro chegar a consenso sobre o que constitui desenvolvimento de um projecto, per se. Uma das tarefas da consultoria em planeamento estratégico é ajudar a DGASP, o INIDA e o INERF a tornar essas definições e esses critérios explícitos. Tanto quanto os consultores puderam entender sobre este processo de facto e as contribuições/o envolvimento dos beneficiários no proceso, o quadro é o seguinte:

#### Ciclo de Desenvolvimento de um Projecto

FASE	PARTICIPANTES/ENVOLVIMENTO
I - Identificação de Necessidades	(A) Grupo Comunitário, Serviço de Animação Rural (B) Instituição (e.g., DGASP, A. Rural), + comunidade
II - Conceptualização	(A) Rural, comunidade, instituição adequada (e.g., DGASP, INIDA)
III - Debate, Aprovação	Ídem
IV - Contratação e Implementação	Instituição implementadora (e.g. INERF), comunidade (através de frentes de trabalho)
V - Fiscalização	Instituição contratante, instituição implementadora,
VI - Avaliação	Instituição contratante, instituição implementadora,

Na Fase I, a comunidade (alternativa A) ou uma outra instituição (alternativa B) podem identificar as necessidades. Por instituição "implementadora" queremos dizer uma instituição ou um grupo, que leva a cabo as construções do projecto - por exemplo, o INERF pode ser contratado pela DGASP para construir um dique de captação. Como se vê, um serviço de animação rural pode estar envolvido nas Fases I e II; o beneficiário/grupo comunitário pode estar envolvido nas Fases I, II, III, IV, e VI.

O ênfase em definir e compartilhar um modelo de ciclos de projectos, aceite por todos os parceiros no âmbito do Projecto WARD concorda com as recomendações do "Relatório de Avaliação Inicial do Impacto das Realizações de Conservação de Solos e Água em 1993 do Projecto WDP" onde se propõe a adopção de um quadro mais abrangente de parceiros que inclua as populações locais e o poder local e a realização das obras baseadas em planos integrados de desenvolvimento das bacias hidrográficas. Uma tarefa chave do Projecto WARD será então consertar um modelo de "ciclos de projectos" e divulga-lo mediante cursos de formação.

## VI. IDENTIFICAÇÃO DE PESSOAL PARA A FORMAÇÃO

O pessoal da DGASP, escolhido para os cursos de formação necessários, é o seguinte:

Em regra, o número de participantes da instituição varia entre 18 e 25 pessoas. Note-se que todo este pessoal vive e trabalha na Ilha de Santiago. Há mais 100 pessoas que trabalham para a DGASP noutras ilhas, mas não é muito claro quantas ocupam cargos de chefia/supervisão e quantas desempenham outro tipo de funções. Os empregados de Santiago incluem: O Director Geral e os seus três Chefes de Serviço (Agricultura, Sivicultura, Serviços Ambientais), nove chefes de divisão (Protecção Vegetal, Produção e Segurança, Engenharia Rural, Criação e Gestão de Recursos Florestais, Protecção e Controlo dos Perímetros Florestais, Serviços Veterinários, Produção Animal, Estudos e Projectos e Serviços Administrativos), 2-3 directores de projectos (por exemplo, o Director do Projecto Piloto de S. João Baptista) e 3-4 técnicos principais, que participaram na análise das necessidades.

Para além destas pessoas, devia considerar-se um Delegado de cada uma das quatro delegações da DGASP na Ilha de Santiago para participar nos cursos de formação. Fora os Delegados, os participantes acima mencionados são os principais responsáveis pela tomada de decisões e gestores desta organização. Cada um deles é supervisor ou técnico superior. Segundo a chefia da DGASP, o número total dos seus empregados em todas as ilhas é desconhecido. Em Santiago, a principal ilha do arquipélago, existem aproximadamente 150 empregados da DGASP. Estes números deviam ser verificados. Este pessoal (especialmente os quadros que trabalham directamente com as populações rurais) também deve ser incluído nos cursos de formação, quando estes visem um desempenho mais eficaz das suas funções.

Contempla-se, também, alguma formação (mais especificamente o curso sobre Execução de Obras pelas Associações, página 4, Anexo IV) para líderes comunitários, controladores e outras pessoas das ribeiras, que têm capacidade para a execução de obras e actividades de reflorestação, e/ou jogam um papel importante como representantes e porta-vozes das comunidades rurais.

## Anexo I

### PROCESSO RECOMENDADO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO

As instituições, a ACIDI e a USAID decidirão qual das três áreas de formação (ou seja, de gestão, financeira ou técnica) será tratada em primeiro lugar. Em nosso entender, os cursos deviam ter início com o desenvolvimento das aptidões para gestão, seguindo-se os de formação financeira e técnica.

Sugere-se que os cursos aqui recomendados sejam levados a cabo com base no seguinte:

- 1) A ACIDI deverá nomear um coordenador dos cursos no início do processo. Conforme se disse atrás, o Especialista do Projecto de Desenvolvimento de Bacias Hidrográficas não poderá gerir o programa, para além do trabalho que tem de levar a cabo.
- 2) A ACIDI deve criar formalmente uma Comissão Coordenadora dos cursos, composta por um representante de cada instituição (ACIDI; INIDA; DGASP; INERF; Animação Rural), que assistirá na coordenação e resolução de problemas relacionados com os cursos de formação. Podem reunir-se uma vez por semana, logo no início do processo e menos frequentemente à medida que o tempo fôr passando.
- 3) Seguimento aos cursos é essencial. Isto pode ser feito das seguintes maneiras:
  - (a) Informar minuciosamente cada monitor, especializado em determinada área, sobre os problemas e resultados de módulos anteriores.
  - (b) Empregar resultados de avaliações finais para programar cursos de seguimento.
  - (c) Dois a três meses depois dos cursos, cada participante deverá ser entrevistado sobre como é que as aptidões adquiridas através do curso estão ou não a ser aplicadas no seu trabalho.

## Anexo II

### Considerações Logísticas

- A. A ACDI deverá fornecer espaço para um escritório e apoio na área de secretaria. No que diz respeito a esta questão, os serviços em meio-tempo de uma pessoa competente darão uma grande ajuda ao trabalho de cada professor e da Comissão Coordenadora (alínea "D"). O fornecimento destes recursos também será uma indicação clara a terceiros de que este projecto é levado muito a sério.
- B. Terá de se decidir sobre os locais onde os cursos serão ministrados.
- C. Haverá entrega de Diplomas no final de cada módulo e de todos os cursos de formação.
- D. Uma vez tomadas as medidas acima referidas, a entidade máxima de cada uma das instituições deverá enviar a cada participante uma carta individual, convidando-o a tomar parte no curso em questão. A carta será co-assinada pela ACDI e pela USAID.

## ANEXO III

Sugestões sobre as Necessidades de Formação para a DGASP  
resultantes do Retiro sobre Planeamento Estratégico

Area	Conteúdo	Participantes	Observações
Gestão de Recursos Humanos	Reestruturação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos	Chefe da Admin. da DGASP; todos os gestores "seniores"	Requer os serviços de um(a) consultor(a) em desenvolvimento organizacional
Gestão de Projectos	Apreciação do Ciclo do Projecto no seu todo: - identificação, concepção, execução e avaliação (quantitativa e qualitativa) de projectos como um curso integrado e que dá ênfase à gestão participativa  - concepção de projectos, práticas e normas de elaboração de projectos dos principais doadores em Cabo Verde (FAO, UNDP, UNSO, CE, Banco Mundial), negociação do apoio financeiro e de "pacotes" de programas de desenvolvimento com os doadores	Pessoal identificado pelo Director Geral	
Gestão de projectos para entidades descentralizadas	- gestão participativa de projectos - o ciclo de projectos como ciclo integrado	- Delegados da DGASP - técnicos profissionais e auxiliares da DGASP	
Controlo da qualidade dos sub-projectos de construção de obras de engenharia rural	- especificações contratuais - satisfação do cliente - concretização dos serviços contratados - termos de referência	- técnicos do DEP - Divisão da Engenharia Rural - Delegados - técnicos profissionais e auxiliares	
Formação em sistemas computarizados	- exemplos práticos da utilização de computadores na gestão de projectos, contabilidade e sistemas financeiros, gestão de sistemas de informática, análise quantitativa (e.g., de inquéritos)	Pessoal da Divisão de Contabilidade e Tesouraria	
Sistemas de Controlo da Gestão	- sistemas de medição de rendimento (performance) para programas operacionais, incluindo indicadores do projecto, medição de eficiência, etc.  - gestão financeira  - sistemas de gestão de informação	Pessoal identificado pelo Director da DGASP	requer os serviços de um(a) consultor(a) em desenvolvimento organizacional

ANEXO IV

14

Quadro das Necessidades de Formação para a DGASP

Área	Conteúdo	Participantes	Observações
Gestão de Recursos Humanos	Sistemas de Gestão de Recursos Humanos	Chefe da Admin. da DGASP; todos os gestores "seniores"	Requer os serviços de um(a) consultor(a) em desenvolvimento organizacional
Gestão de Projectos	<p>1) apreciação do Ciclo do Projecto no seu todo:</p> <p>2) identificação, concepção, execução e avaliação (quantitativa e qualitativa) de projectos como um curso integrado e que dá ênfase à gestão participativa</p> <p>3) concepção e preparação de propostas de projectos e estimativas de orçamentos de projectos</p> <p>4) práticas e normas de elaboração de projectos dos principais doadores em Cabo Verde (FAO, UNDP, UNSO, CE, Banco Mundial), negociação do apoio financeiro e de "pacotes" de programas de desenvolvimento com os doadores</p>	Pessoal identificado pelo Director Geral	
Gestão de Projectos para Entidades Descentralizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão participativa de projectos</li> <li>- o ciclo de projectos como ciclo integrado</li> <li>- identificação dos beneficiários/utentes dos projectos principais e secundários</li> <li>- decisões sobre quais são os "stake-holders" e parceiros a serem envolvidos</li> <li>- planeamento de estratégias que resultem na participação máxima de utentes num projecto de desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegados da DGASP</li> <li>- técnicos profissionais e auxiliares da DGASP</li> </ul>	

Área	Conteúdo	Participantes	Observações
<p>Aptidões para Avaliação e Fiscalização de Projectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interpretação de desenhos de projectos e especificações técnicas</li> <li>- medições e estimativas de orçamentos</li> <li>- verificação da qualidade das obras</li> <li>- avaliação de aspectos técnicos das obras (fundações, estruturas, acabamentos, etc)</li> <li>- preenchimento de impressos de execução de cada obra</li> <li>- preparação de planos de controlo de qualidade e de relatórios mensais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- técnicos do DEP</li> <li>- Divisão da Engenharia Rural</li> <li>- Delegados</li> <li>- técnicos profissionais e auxiliares</li> </ul>	<p>A ser levado a cabo pelo consultor de engenharia rural do WARD</p>
<p>Gestão Administrativa de Sub-Projectos de Eng. Rural</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e preenchimento de livros de registro de obras</li> <li>- Verificação do cumprimento das cláusulas contratuais (actos de medição mensal, facturas mensais, preços unitários, etc.)</li> <li>- Preparação de actos de recepção provisória e definitiva</li> <li>- Preparação de relatórios finais e telas finais das obras</li> </ul>	<p>Pessoal identificado pelo Director-Geral</p>	

Área	Conteúdo	Participantes	Observações
Projectão e Planeamento de Obras de CSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento e análise das condições locais (terrenos, sub-solos, disponibilidade de inertes, inserção das obras dentro de planos directores)</li> <li>- Levantamento topográficos em secção transversal e/ou longitudinal</li> <li>- Elaboração de estudos hidrologicos</li> <li>- Elaboração de sub-projectos incluindo: memória descritiva e justificativa, cálculos de estabilidade, desenho de pormenores, listas de medições dos trabalhos, estimativas orçamentais, especificações técnicas dos materiais e da forma de execução</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Engenheiros do DEP</li> <li>-Desenhadores do INERF</li> <li>- Divisão de Engenharia Rural</li> </ul>	A ser levado a cabo por um consultor local de Eng. Rural
Preparação de Lançamento de Concursos e Contratação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise e interpretação do Decreto-Lei de Empreiteiros</li> <li>- Preparação de Cadernos de Encargos-Cláusulas Juridiciais e Administrativas</li> <li>- Preparação de programas de concurso e anúncios para concursos públicos</li> <li>- Avaliação de propostas dos concorrentes</li> <li>- Propostas de alternativas e suas respectivas estimativas orçamentais</li> <li>- Preparação de documentos de adjudicação de empreiteiros</li> <li>- elaboração de contratos</li> </ul>	Director Geral, Directores de Serviço da DGASP, Delegados da DGASP, Técnicos DEP, Técnicos do Departamento de Eng. Rural	A ser levado a cabo pelo consultor de Eng. Rural do WARD

Área	Conteúdo	Participantes	Observações
<p>Apresentação e Execução de Propostas de Obras de CSA e Florestais pelas Associações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- envolvimento e participação da comunidade no planeamento e na execução e manutenção das obras de CSA</li> <li>- princípios básicos de planeamento da gestão de bacias hidrográficas</li> <li>- métodos e técnicas de análise participativa das necessidades de desenvolvimento rural e de CSA nas ribeiras (PLLA)</li> <li>- identificação de obras de CSA/reflorestação e sua inserção em planos directivos</li> <li>- elaboração de propostas e orçamentos</li> <li>- apresentação e "marketing" de Associações como empreiteiros</li> <li>- execução, fiscalização e recepção de obras de CSA e florestais</li> </ul>	<p>Líderes de Associações de agricultores e Associações comunitários, empreiteiros privados, técnicos profissionais da DGASP, Delegados e técnicos auxiliares da DGASP</p>	<p>A ser levado a cabo pelo assessor e assistente do projecto WARD</p>
<p>Controlo da Qualidade dos Sub-projectos de Construção de Obras de Engenharia Rural</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- especificações contratuais</li> <li>- satisfação do cliente</li> <li>- verificação das especificações e dos desenhos de implementação até à recepção dos mesmos</li> <li>- concretização dos serviços contratados</li> <li>- termos de referência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- técnicos do DEP</li> <li>- Divisão da Engenharia Rural</li> <li>- Delegados</li> <li>- técnicos profissionais e auxiliares</li> </ul>	<p>A ser levado a cabo pelo consultor de engenharia rural do WARD</p>
<p>Formação em Sistemas Computarizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exemplos práticos da utilização de computadores na gestão de projectos, contabilidade e sistemas financeiros, gestão de sistemas de informática, análise quantitativa (e.g., de inquéritos)</li> </ul>	<p>Pessoal da Divisão de Contabilidade e Tesouraria, técnicos identificados pelo Director Geral</p>	

Área	Conteúdo	Participantes	Observações
Aptidões para Planeamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- articulação de: (1) missão organizacional e (2) missões divisionais</li> <li>- identificação de problemas e barreiras, que têm um impacto sobre a definição clara de missão organizacional</li> <li>- o ciclo desejado de desenvolvimento dum projecto</li> <li>- definição aos beneficiários e priorização dos mesmos</li> </ul>	Director Geral, Directores (3), Chefes de Divisão (3), Director Admin. e delegados (4)	A ser levado a cabo pelo consultor em planeamento estratégico
Aptidões para a Resolução de Problemas e de Conflitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- campos de força ou outro meio de solução de problemas</li> <li>- comunicação inter-pessoal nas situações de conflito</li> <li>- aptidões para negociar situações de conflito</li> <li>- parafraseamento, resumo e outros meios de comunicação inter-pessoal</li> </ul>	Director Geral, Directores (3), Chefes de Divisão (3), Director Admin. e delegados (4)	
Aptidões para a Liderança de Situações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aplicação dos quatro estilos de liderança</li> <li>- estilos de liderança adequados, consoante situações diferentes</li> <li>- "estratégias de recompensa"</li> </ul>	Director Geral, Directores (3), Chefes de Divisão (3), Director Admin. e delegados (4)	

Área	Conteúdo	Participantes	Observações
Sistemas de Controlo da Gestão e Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sistemas de medição de rendimento (performance) para programas operacionais, incluindo indicadores do projecto, medição de eficiência, etc.</li> <li>- gestão financeira (interpretação de termos financeiros e de cláusulas financeiras no contracto)</li> <li>- preparação e interpretação de facturas detalhadas e correctas</li> <li>- preparação de estimativas de despesas simples</li> <li>- elaboração e interpretação de relatórios financeiros de projectos</li> <li>- sistemas de gestão de informação</li> </ul>	Pessoal identificado pelo Director da DGASP	Requer os serviços de um(a) consultor(a) em contabilidade/finanças