



compartilhar

aplicar

angariar

aprender



: GESTÃO DO CONHECIMENTO

Guia para Associações de
Governos Locais 2006

Esse documento foi escrito e produzido através do Programa Africano de Governança Local. Dentre os parceiros de implementação do PAGL estão incluídos:



ALAT – Associação Local de Autoridades de Tanzânia



AMM – Associação dos Municípios de Mali



ANAMM – Associação Nacional dos Municípios de Moçambique

FCM – Federação dos Municípios Canadianos



PDM – Parceria de Desenvolvimento Municipal (Leste e Sul de África)



ANALG – Associação Nacional de Autoridades Locais de Gana



PDM – Parceria para o Desenvolvimento Municipal (Oeste e Centro de África)



UGLA – Cidades Unidas e Governos Locais – África

Agosto de 2006

ISBN: 1-897150-08-3

Publicação da FMC: 1055 F

Os parceiros do PAGL encorajam o uso, a tradução, a adaptação e a reprodução deste documento para fins não comerciais, desde que a fonte seja mencionada.

O Programa Africano de Governança Local (PAGL) é um programa que apoia o processo de descentralização em África. O PAGL reconhece agradecidamente o apoio do agradecem o apoio do Fundo Canadá para a África da Agência Canadiana para o Desenvolvimento Internacional (ACDI) pelo seu programa e pelas suas publicações.

©Federação dos Municípios Canadianos
Centro Internacional para o Desenvolvimento Municipal
24 Clarence Street, Ottawa, Ontário K1N 5P3
www.fcm.ca
international@fcm.ca

: Prefácio

Este guia foi desenvolvido para ajudar a fortalecer a capacidade de gestão do conhecimento dos parceiros do Programa Africano de Governança Local, bem como para apoiar o compartilhamento do conhecimento sobre governança local de forma mais ampla em África.

O Programa Africano de Governança Local (PAGL) é financiado pelo Governo Canadano que apoia a governança local e o processo de descentralização em África em quatro áreas principais:

- Desenvolvimento de políticas nacionais sobre governança e descentralização,
- Capacitação municipal local para facilitar a prestação de serviços de água, saneamento, saúde e desenvolvimento económico local,
- Participação pública e acesso ao governo, e
- O fortalecimento das redes africanas e das instituições que trabalham com a governança local para que esses fiquem mais aptos a atender às necessidades de suas regiões.

Dentre os parceiros de implementação do PAGL estão incluídas associações nacionais de autoridades locais/municípios de quatro países africanos, bem como duas organizações regionais de assistência técnica além do organismo continental de representação das autoridades locais de África como:

ALAT – Associação Local de Autoridades de Tanzânia

AMM – Associação dos Municípios de Mali

ANAMM – Associação Nacional dos Municípios de Moçambique

FCM – Federação dos Municípios Canadianos

PDM – Parceria de Desenvolvimento Municipal (Leste e Sul de África)

ANALG – Associação Nacional de Autoridades Locais de Gana

PDM – Parceria para o Desenvolvimento Municipal (Oeste e Centro de África)

UGLA – Cidades Unidas e Governos Locais – África

Os quatro países envolvidos no programa (Tanzânia, Mali, Ghana e Moçambique) deram passos no sentido da descentralização e têm demonstrado liderança nas suas regiões. O programa apoia a liderança destes países utilizando-os como base para a implementação de actividades regionais e continentais visando o fortalecimento da descentralização e da prestação de serviços locais em África.

O programa funciona juntamente com o governo nacional e as associações nacionais de municípios em cada país, bem como com outros municípios específicos. Os modelos e as aplicações-piloto desenvolvidos nos níveis nacional e local nesses países serão compartilhados com organizações regionais e Pan-africanas para disseminar as lições aprendidas mais efectivamente.

O PAGL conquistou muitos resultados até o momento, que incluem mas não se limitam a:

- O apoio à criação da associação de governos locais em Moçambique;
- O apoio à criação da associação continental de governos locais, CUGLA;
- A implementação de um projecto inter-regional sobre o fortalecimento das competências nos governos locais para a localização das Metas de Desenvolvimento do Milénio (MDM);
- O alinhamento do género, do HIV/SIDA e participação comunitária;
- A participação de mulheres nas associações de governos locais;
- O lançamento da Rede de Mulheres Africanas na Governança Local;
- O desenvolvimento do conhecimento e do aprimoramento das qualificações dos funcionários públicos municipais canadianos e africanos;
- O estabelecimento de parcerias municipais em diversas áreas como a criação de resultados, o desenvolvimento económico local, as jovens lideranças, a participação comunitária no planeamento municipal; e
- A publicação de kits de ferramentas e de manuais sobre diversos tópicos, inclusive o planeamento para autoridades locais e os papéis e responsabilidades dos funcionários municipais.

A conquista destes resultados levou ao aumento do conhecimento sobre a descentralização, ao melhor entendimento sobre a importância do governo local, ao aumento da visibilidade das associações de governos locais e à maior participação dos cidadãos na governança local. A intenção do autor é a de promover e apoiar a gestão e o compartilhamento do conhecimento entre os parceiros do PAGL e mais amplamente por todo o continente africano através deste guia de gestão dos conhecimentos.

: Agradecimentos

A Federação dos Municípios Canadianos (FMC), a Parceria para o Desenvolvimento Municipal do Leste e Sul de África (PDMLSA), e a Partenariat pour le Développement Municipal (PDM) agradecem aos parceiros e às partes envolvidas do Programa de Parcerias Municipais da FMC e ao Programa Africano de Governança Local (PAGL) por sua contribuição para com o conceito para esse guia e por partilharem suas experiências relacionadas com a gestão do conhecimento.

A ideia de desenvolver um guia de gestão do conhecimento para associações nacionais de autoridades locais decorreu de um encontro sobre a gestão do conhecimento promovido pelo PAGL em Bamako, Mali, em Setembro de 2005. Mais de 45 pessoas participaram do evento incluindo 15 parceiros do PAGL, Directores e funcionários da Associação dos Municípios do Mali e representantes dos municípios, governos, organizações não-governamentais e da ACDI. Durante o encontro, os participantes discutiram o significado de Gestão do Conhecimento, quais são os conhecimentos necessários, como fortalecer a capacidade e os sistemas, e como conecta-la com as actividades de uma organização. Os participantes desenvolveram planos de gestão do conhecimento para suas organizações durante sessões em pequenos grupos. Os participantes compartilharam suas histórias no último dia, e deixaram o evento tendo três resultados principais de aprendizagem: maior entendimento sobre a importância da angariação e utilização do conhecimento, a habilidade de preparar e implementar um plano de gestão do conhecimento para uma organização, um melhor entendimento sobre o trabalho dos parceiros do PAGL e de outros e a familiarização entre os participantes. Os resultados do encontro ajudaram a definir o conteúdo deste manual.

Os autores reconhecem e agradecem o apoio do Fundo Canadá para a África da Agência Canadiana para o Desenvolvimento Internacional (ACDI) por essa publicação que foi produzida através do Programa Africano de Governança Local (PAGL).

: Índice

Introdução	6
Módulo 1	
Princípios Básicos da Gestão do Conhecimento	7
1.1 Que é Gestão do Conhecimento?	7
1.2 Por que é necessária a Gestão do Conhecimento numa associação nacional de autoridades locais?	9
Exercício 1: Avalie sua compreensão dos conceitos de GC apresentados no Módulo 1	10
Módulo 2	
Como desenvolver uma estratégia de GC para sua associação	11
1° Passo: Desenvolver um entendimento geral sobre a estratégia de GC	12
2° Passo: Identificar os objectivos estratégicos de sua associação	12
3° Passo: Determine e priorize as necessidades de conhecimento de sua associação na medida em que se relacionam com os objectivos identificados.	13
4° Passo: Desenvolver um plano de acção sobre GC para a associação	14
5° Passo: Incluir um plano de avaliação em seu plano de acção	15
6° Passo: Escrever seu Plano de Acção de GC	15
Módulo 3	
Métodos de Compartilhamento de Informação em Associações	17
3.1 O que é o compartilhamento do conhecimento e como esse pode melhorar a governança local?	18
3.2 Alguns princípios básicos do compartilhamento do conhecimento	18
3.3 Encontros de compartilhamento do conhecimento	19
3.4 Aprendendo com colegas e companheiros	25
3.5 Uso de tecnologias de comunicação de informação para compartilhar o conhecimento	28
3.6 Materiais de informação que promovem o compartilhamento das informações	30
Bibliografia	32
Anexo 1	
estratégia do PAGL para Gestão do Conhecimento e da Comunicação	35

: Introdução

Informações sobre o Guia

Esse guia visa fortalecer as capacidades de gestão do conhecimento (GC) das associações nacionais africanas de autoridades/municípios que têm um papel essencial na gestão e no compartilhamento do conhecimento relacionado à governança local. Considerando um contexto em que o processo de descentralização ainda é um fenômeno novo mas que rapidamente tem vindo a formar por todo o continente, as associações são as principais instituições responsáveis por facilitar o compartilhamento do conhecimento entre as autoridades locais em seus respectivos países. Além disso, essas também têm um papel fulcral no fortalecimento das redes regionais e continentais de governança para ajudar a avançar com o processo de descentralização em África.

A Gestão do Conhecimento (GC) sempre foi um componente intrínseco do PAGL. Quatro dos parceiros de implementação do PAGL são responsáveis pela coordenação geral da GC no programa, incluindo a Parceria para o Desenvolvimento Municipal (PDM- Leste e Sul de África), a Federação dos Municípios Canadianos (FMC) e em 2006, a adição do Cidades Unidas e Governos Locais de África (CUGLA). Os parceiros desenvolveram uma estratégia de GC para o programa como sendo uma primeira prioridade anexada como Apêndice 1.

Prestar serviços de fortalecimento da capacidade de GC para outros parceiros do PAGL como parte de sua função de coordenação da GC para o PAGL, o MDP, a PDM e a FMC. Esse guia é uma ferramenta desenvolvida através de consultas com os parceiros do PAGL para os guiar no desenvolvimento de unidades de gestão do conhecimento ou para fortalecer as já existentes.

O guia foi desenvolvido, em sua maior parte, tendo por base as experiências práticas dos parceiros do PAGL, da FMC, do MDM e do PDM, na condução da GC desenvolvida baseada em suas próprias organizações. Os autores também se basearam na ampla base de conhecimentos sobre GC disponível através da Internet e de outras fontes publicadas. Favor consultar a bibliografia presente no final deste guia caso deseje obter mais elementos ou pesquisar sobre as teorias e abordagens sobre a GC.

O PAGL valoriza o compartilhamento mais amplo de informações em África e em outras localidades do mundo, e espera que essa ferramenta seja também útil para associações não-parceiras bem como para outros municípios. O guia pode também ser útil para autoridades locais de maior dimensão que queiram sistematizar a função de gestão de conhecimentos.

O guia é composto por 3 módulos:

Módulo 1: Princípios Básicos sobre a Gestão do Conhecimento que apresenta o leitor ao conceito de gestão do conhecimento – definição e o porque da sua necessidade.

Módulo 2: Desenvolvimento de uma Estratégia de GC explica uma abordagem de desenvolvimento de uma estratégia de GC utilizando um método de workshop para os funcionários da associação .

Módulo 3: Métodos de Compartilhamento do Conhecimento em Associações fornece uma gama de métodos e ferramentas para ajudar a promover e facilitar o compartilhamento do conhecimento em associações nacionais de autoridades locais.

Módulo 1

: Princípios Básicos da Gestão do Conhecimento



Nesse módulo você vai aprender sobre o conceito de gestão do conhecimento. No final deste módulo deverá ter um entendimento geral sobre:

- O que é gestão do conhecimento; e
- Porque a gestão do conhecimento é importante nas associações de governos locais

(Note que apesar da referência ser feita à gestão do conhecimento no contexto de uma associação nacional de autoridades locais, os mesmos princípios poderiam ser aplicados a uma autoridade local de grande dimensão.)

1.1

Que é Gestão do Conhecimento?

No início dos anos 90 organizações de diversos tipos começaram a formalizar o conceito de gestão do conhecimento. A prática da gestão do conhecimento permite que uma organização (nesse caso uma associação municipal nacional) sistematize a forma como cria, documenta, partilha e utiliza o conhecimento desenvolvido através de seus processos e programas para alcançar objectivos organizacionais.

Como um processo, a gestão do conhecimento inclui quatro estágios diferentes:

- Angariação do conhecimento
- Compartilhamento do conhecimento
- Implementação ou aplicação do conhecimento
- Monitorização e avaliação das actividades de gestão do conhecimento

DEFINIÇÃO:
O QUE SIGNIFICA "CONHECIMENTO"
EXACTAMENTE?

Conhecimento é parte de uma hierarquia composta por dados, informações e conhecimentos onde

- Dados se referem a estatísticas puras e a factos crus
- Informações são dados previamente organizados, categorizados e contextualizados
- Conhecimento dá significado e perspectiva à informação sendo utilizado para dar orientação à acção

Por exemplo:

Dado: a Associação dos Municípios do País X possui 33 associados

Informação: Os 33 membros da Associação incluem 5 cidades, 10 municípios de dimensão média e 18 distritos rurais. Todos têm prioridades diferentes.

... *Conhecimento:* Após a Conferência Anual, a directoria da associação decidiu definir as diferentes necessidades de seus associados. A associação, tendo por base um levantamento feito junto aos membros, determinou que as prioridades políticas são diferentes para as cidades, os municípios de dimensão média e os distritos rurais. Enquanto as cidades se preocupam mais com a criação de rendimento através dos impostos territoriais para melhorar a infra-estrutura municipal como ruas e saneamento, os municípios de dimensão média precisam de garantir o acesso ao fluxo contínuo de electricidade que lhes é fornecido. A prioridade para os distritos rurais é de aumentar os recursos que recebem do governo nacional para apoiar programas para homens e mulheres nos centros de extensão agrícola. O levantamento ajudou a orientar a associação que então criou três subcomités para lidar separadamente com cada uma dessas questões.

ESTÁGIO 1

Angariação do conhecimento

O conhecimento organizacional é criado por pessoas através de suas actividades diárias de trabalho e experiência de vida de forma geral. Esse conhecimento pode ser retido por indivíduos através da documentação das informações em papel ou num sistema de computador, ou simplesmente utilizando sua própria memória.

Uma grande quantidade do conhecimento que os indivíduos possuem é chamada de conhecimento "táctico". É o conhecimento que as pessoas carregam em suas mentes e que se baseia na experiência. Esse inclui os pontos-de-vista das pessoas, crenças e saber que incluem competências e habilidades. Por exemplo, saber como andar de bicicleta é um conhecimento táctico não documentado em papel.

As pessoas frequentemente não se apercebem do conhecimento táctico que possuem ou sobre como esse pode ser valioso para outros. Isso ocorre porque o conhecimento táctico é normalmente transmitido através da experiência pessoal, da observação ou do treinamento prático transmitido por um instrutor ou mentor. Mas, esse tipo de experiência é valiosa por fornecer uma ideia sobre as pessoas, os locais, as ideias e as experiências que podem ser úteis para a

associação. O conhecimento táctico tem que ser buscado activamente para que seja compartilhado já que geralmente não é parte das actividades diárias da associação. A criação de diversas oportunidades para que os funcionários se encontrem e compartilhem suas experiências pode revelar parte de seus conhecimentos tácticos.

O conhecimento "explícito" é aquele que foi ou pode ser articulado, codificado e armazenado em determinado meio, como banco de dados, documentos, relatórios, e-mails, imagens, apresentações, etc. É compartilhado com alto grau de precisão.



EXEMPLO – O CONHECIMENTO TÁCTICO EXPLÍCITO NUMA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE AUTORIDADES LOCAIS

O processo utilizado por uma associação governamental local para organizar uma conferência anual pode ser facilmente documentado para referência futura. Isso é conhecimento explícito. O conhecimento táctico relacionado à organização de uma conferência bem sucedida é tão importante quanto, porém não mais difícil de ser documentado. Por exemplo, através dos anos de experiência de um(a) funcionário(a), o(a) Presidente da Associação provavelmente sabe como fazer contactos de maneira efectiva com os membros, quais questões políticas sensíveis podem surgir e como lidar com essas. Esse tipo de conhecimento é igualmente importante de ser partilhado com os colegas para planear e executar conferências de sucesso, mas provavelmente será partilhada de outra forma, como por exemplo através de conversas informais ou reuniões em preparação para o evento.

Um primeiro passo para uma recolha efectiva do conhecimento é decidir qual conhecimento é importante para uma associação para ajudar a satisfazer os objectivos organizacionais. Apesar das necessidades de conhecimento de uma associação específica variarem de acordo com os objectivos estratégicos, alguns exemplos gerais são fornecidos na Caixa 1.1

CAIXA 1.1 – NECESSIDADES DE CONHECIMENTO TÍPICAS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE GOVERNO LOCAL (a lista não é exaustiva e será diferente para cada associação)

- Procedimento administrativo e operacional da organização

...

- Relatórios e documentação de projectos (finanças e administração, correspondências, arquivos do projecto, políticas, principais contactos, etc.)
- Gestão de eventos (processos, protocolo para Conferência Anual, etc.)
- Banco de dados dos membros
- Políticas e directivas organizacionais (políticas de comunicação e de recursos humanos, manuais para tecnologia e outras qualificações necessárias no local de trabalho, etc.)
- Materiais de comunicação ou outros produtos usados no compartilhamento do conhecimento com membros, parceiros, outros níveis de governo, etc.
- Diretrizes e estratégia de comunicação (ver: *Developing a Communications Strategy for a Local Government Association (LGA)*, VNG International, The Hague: Netherlands, 2004)
- Promoção e contactos (p.ex. burocratas do governo central e funcionários eleitos encarregados por governança local e descentralização)
- Centro de recursos com legislação relacionada à governança local e outros documentos relacionados à governança
- Monitorização dos meios de comunicação sobre questões relevantes à associação e aos seus membros

ESTÁGIO
2

Compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento é um aspecto muito importante da gestão do conhecimento uma vez que quando o conhecimento é compartilhado e utilizado ele permite o progresso numa determinada área ou campo de experiência.

O compartilhamento do conhecimento valoriza e torna importante o aprendizado proveniente dos colegas de trabalho. O pressuposto básico é o de que quando reunimos nossos conhecimentos e experiências individuais de forma a se tornarem colectivos nós teremos condições de avançar mais rapidamente e efectivamente com nosso trabalho.

De facto, a prática do compartilhamento dos conhecimentos para ensinar e aprender com outros ocorre há milénios através de tradições orais e escritas. A África tem uma valiosa tradição de troca de conhecimentos por via oral que ainda persiste em muitas regiões, especialmente nas zonas rurais.

O módulo 3 descreve alguns métodos comuns e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em associações governamentais locais e nos municípios.

ESTÁGIO
3

Implementação ou aplicação do conhecimento

Uma vez que o conhecimento tenha sido adquirido e compartilhado, é possível aplicá-lo na prática continuamente ou em novas situações, conforme for apropriado. Esse é o estágio em que se progride e em que ocorre a inovação.

A GC tem pleno sucesso quando passa a fazer parte do tecido de uma organização tornando-se parte intrínseca de seus processos. Isso requer o angariamento das informações correctas para as pessoas certas no momento exacto, e a ajuda das pessoas na criação e no compartilhamento do conhecimento, e agir de forma que melhore o desempenho individual e da organização de forma mensurável.

A estratégia de GC de uma associação geralmente descreve como o conhecimento desenvolvido será aplicado na associação. Ver módulo 2: Como Desenvolver uma Estratégia de GC para sua Associação.

ESTÁGIO
4

Monitorização e avaliação das actividades de gestão do conhecimento

É importante desenvolver alguns indicadores ou medidas para determinar se as iniciativas de GC da associação estão alcançando os resultados esperados. Tendo por base a avaliação, será possível refinar suas actividades ou processos para que se façam melhorias.

Módulo 2: Como desenvolver uma estratégia de GC para sua associação descreve algumas formas básicas de avaliar as actividades de GC da sua associação.

1.2

Por que é necessária a Gestão do Conhecimento numa associação nacional de autoridades locais?

No contexto da governança local e da descentralização em África, a gestão do conhecimento é muito importante em função dos esforços relativamente recentes de tantos países no sentido de descentralizar e colocar maior controlo administrativo nas mãos dos governos locais. Cada vez mais, os governos locais desempenham um papel chave na prestação de importantes serviços comunitários que incluem a saúde, a educação, o abastecimento de água e a infra-estrutura.

Os governos locais podem se beneficiar muito do compartilhamento de experiências e das lições aprendidas, tanto as positivas como as negativas, das práticas por eles iniciadas e pelo aprendizado junto a outros. Esse conhecimento pode ser utilizado para fortalecer a auto-dependência e permitir que passem a incorporar melhor os modelos e as práticas de governança em suas administrações, incluindo o desenvolvimento de políticas participatórias, transparentes e responsabilizáveis, o planejamento, a mobilização de recursos e a gestão, bem como a disponibilização igualitária de serviços à comunidade.

A principal forma pela qual os governos locais participam da rede de governança que compartilha o conhecimento é tornando-se membro das associações nacionais de autoridades locais/municípios.

As associações nacionais de autoridades locais têm uma função imprescindível na gestão e no compartilhamento do conhecimento entre seus membros para ajudar a fortalecer suas capacidades e melhor apoiá-los e representar seus interesses no nível nacional. A habilidade das associações nacionais de fazê-lo bem é portanto uma alta prioridade que contribui para sua relevância e eficácia organizacional.

De facto, a actividade básica de uma associação tem muito a ver com a administração das necessidades dos conhecimentos de seus membros.

A Associação precisa saber:

- **Quem são seus membros de facto e os em potencial,**
- **Quais são suas prioridades e necessidades de promoção,**
- **Quais são suas necessidades em termos de assistência técnica, e**
- **Qual o tipo de conhecimento necessário a seus membros**

As associações nacionais também são importantes centrais de conhecimentos sobre a descentralização e a governança local que pode ser compartilhado em suas regiões e no continente. Elas têm muito que contribuir e a aprender de suas organizações irmãs em África (e no mundo), e esse conhecimento pode, por sua vez, ser compartilhado com os membros.

O Módulo 2 enfoca sobre como desenvolver uma Estratégia de GC para sua associação. Antes de avançar para o Módulo 2, você e seus colegas

podem querer concluir o Exercício 1 que avaliará seu entendimento sobre os conceitos apresentados nesse módulo.

Exercício 1: Avalie sua compreensão dos conceitos de GC apresentados no Módulo 1

As questões a seguir ajudá-lo-ão (e a outros de sua associação) a avaliar sua compreensão sobre os conceitos de GC apresentados no Módulo 1.

Processo sugerido:

Separe algum tempo para responder as perguntas individualmente. Numa discussão em grupo, junto a um facilitador, faça uma análise dessas respostas em que os participantes sejam encorajados a compartilhar as mesmas. O facilitador poderá orientar o grupo para ajudar a chegar a um consenso com relação às respostas.

Ao final da discussão, os participantes devem ter um entendimento comum sobre os conceitos apresentados no Módulo 1, bem como alguma ideia sobre o significado de gestão do conhecimento para sua associação. Parte da informação gerada durante esse exercício pode ser utilizada no Módulo 2.

- 1) De uma forma geral, o que é gestão do conhecimento?
- 2) Por que é que pensa que esta possa ser importante para sua associação?
- 3) Quais são os quatro estágios da gestão do conhecimento?
- 4) Qual a diferença entre o conhecimento tácito e explícito? Dê exemplos de conhecimentos tácitos e de conhecimentos explícitos que possa e que estejam relacionados ao trabalho da associação.
- 5) De que forma é possível compartilhar seu conhecimento tácito com outros na associação?
- 6) Que tipo de conhecimento é mais importante para você para que seu trabalho seja realizado efectivamente?
- 7) Na sua opinião, de uma forma geral, qual é o tipo de conhecimento mais importante para a associação para que esta atinja os objectivos?

Módulo 2

: Como desenvolver uma estratégia de GC para sua associação



Esse módulo descreve um processo que pode ser usado pelos funcionários da associação para desenvolverem uma estratégia de GC. Para maior eficácia, recomenda-se a participação de funcionários que ocupem diversos cargos, no decorrer deste módulo que tem formato de workshop ou de reunião de planeamento. Caso a associação tenha menos que 15 funcionários considere realizar um retiro envolvendo todos os funcionários.

O ideal seria que a associação designasse um dia inteiro (ou dois meios-dias) para esse processo de planeamento. O tempo estimado para cada passo do requerimento está indicado.

Ao final do módulo os participantes deverão estar aptos a:

- Entender o que é uma estratégia de GC
- Definir as necessidades de conhecimento da associação
- Descrever os principais elementos da estratégia de GC da associação
- Desenvolver um plano de acção sobre GC para a associação
- Descrever como a associação medirá o sucesso da iniciativa de GC

Processo sugerido: *Identificar um facilitador e um relator para o encontro*

O facilitador deverá rever o conteúdo deste módulo antes do encontro e orientar os participantes através de cada passo subsequente. A Sessão 3.1 do Módulo 3 fornece algumas dicas sobre como facilitar um encontro.

Antes de iniciar a sessão, leia novamente as questões 1 a 5 do Exercício 1, Módulo 1. Isso permitirá aos participantes refrescarem suas memórias sobre o conceito geral da GC e o motivo de sua importância para a associação. Esse poderá ser feito individualmente ou em grupo.

NOTA: Poderá referir-se às respostas das questões 6 e 7 ao conduzir os Passos 3 deste módulo.

**1°
PASSO**

Desenvolver um entendimento geral sobre a estratégia de GC

Tempo necessário: 30 minutos

Os participantes devem ler a sessão abaixo, ou o facilitador pode apresentar o conteúdo abaixo o que os familiarizará com o conceito de estratégia de GC.

O que é uma estratégia de GC?

Uma estratégia de GC é um plano que descreve como uma associação administrará melhor seu conhecimento para o benefício da associação, de seus membros e de outros participantes. A gestão do conhecimento é um aspecto importante daquilo o que fazem as associações de governos locais, mesmo que o termo propriamente dito seja novo e não utilizado regularmente ainda.



DEFINIÇÃO: QUAL A DIFERENÇA ENTRE UMA ESTRATÉGIA E UM PLANO?

As vezes há alguma confusão sobre a diferença entre uma estratégia e um plano. Alguns vêm o plano como um documento de trabalho de nível mais baixo que a estratégia. Para o propósito deste guia, nós consideramos uma estratégia como sendo um plano de acção compreensivo que identifica direcções, actividades e distribuição de recursos fundamentais que são

... adaptadas e monitoradas de maneira consciente para melhorar a performance organizacional. Nós utilizamos o termo estratégia de GC para nos referirmos a todo o processo de desenvolvimento e avaliação de um plano de acção para a associação. O produto escrito resultante deste processo é o plano de acção de GC.

**2°
PASSO**

Identificar os objectivos estratégicos de sua associação

Tempo necessário: 45 a 60 minutos

O facilitador orientará os participantes no decorrer deste exercício. O relator deverá tomar notas no flip chart durante a discussão e afixá-las pela sala para permitir seu acesso por todos os membros do grupo. Um quadro branco, uma lousa ou um computador com projector LCD também podem ser utilizados dependendo dos recursos disponíveis. O importante é que todos os participantes possam ver as notas durante o exercício.

Nota: Caso sua associação tenha um plano estratégico ou um plano anual de trabalho, seria útil utilizar esses planos como base nesse estágio da avaliação.¹

Ao mencionar o plano estratégico ou plano de trabalho da associação, peça aos participantes para identificar:

- 1) Qual o objectivo estratégico mais importante para a associação no futuro próximo? (p. ex., aumentar o número de associados? Para alcançar um objectivo político em particular? Fornecer treinamento para os funcionários recém eleitos?)
- 2) Quais são os outros principais objectivos da associação?
- 3) Uma vez que o grupo tenha chegado a um consenso sobre os 5 ou 6 objectivos mais importantes da associação, anote-os em sequência de prioridade no flip chart e coloque-os na parede da sala do encontro.

¹ Para mais informações sobre o planeamento estratégico, consulte o *Manual de Planeamento Estratégico para Autoridades Locais de África*, Parceria para o Desenvolvimento Municipal, Harare: 2006.

**3º
PASSO****Determine e priorize as necessidades de conhecimento de sua associação na medida em que se relacionam com os objectivos identificados.**

Nesse passo, os participantes avaliarão o quão bem a associação vem actuando em relação aos objectivos identificados no 2º Passo. Será necessário considerar as diversas actividades dos funcionários da associação e procurar identificar os factores que influenciam a cada um no alcance de seus objectivos.

Tempo necessário: 60 a 90 minutos

Nota sobre o processo: Dependendo do número de objectivos que sua associação tenha identificado e do número de participantes deste módulo, esse passo poderá ser realizado em diversos grupos pequenos ou com um grande grupo. Caso existam mais de três objectivos, o grupo poderá ser subdividido de forma que cada subgrupo receba 2 ou 3 objectivos. Uma vez que cada grupo tenha concluído as questões de 1 a 3 abaixo, o grande grupo poderá ser restabelecido e os resultados partilhados.

Pode fazer referência às respostas das questões 6 e 7 no Exercício 1 do Módulo 1.

- 1) Identificar quais as áreas de conhecimento são importantes para atingir cada objectivo. As áreas de conhecimento podem variar de acordo com o grau de experiência da administração do projecto, com a coordenação do evento, com as comunicações ou com o conhecimento na área de gestão das informações. Para cada objectivo, resume as questões chave e as necessidades de conhecimento da associação e das partes com ela envolvidas (p. ex.: funcionários, sócios, partes interessadas dos governos centrais, organizações irmãs, redes internacionais).
- 2) Enaltecer as actividades de gestão do conhecimento e as experiências da associação que se relacionam com as necessidades de conhecimento recém identificadas.
- 3) Como poderiam ser aprimoradas as actuais actividades de GC? Descreva os benefícios e como esses podem ser aprimorados, bem como as possíveis barreiras ao progresso futuro. Levem em consideração como as pessoas, os processos organizacionais e a tecnologia facilitam ou dificultam a gestão

do conhecimento na associação, bem como formas alternativas de documentar, estruturar e partilhar o conhecimento.

Nesse estágio da análise, o(s) grupo(s) está(ão) criando uma lista de desejos das actividades de GC que se acredita melhorar o desempenho organizacional para ajudar a alcançar os objectivos estratégicos da associação.

Note que algumas actividades requererão pessoas, enquanto que para outras serão necessários processos ou sistemas, e outras ainda podem exigir o uso de tecnologia como de websites, bancos de dados ou e-mail. A maior parte das estratégias de GC envolvem actividades que enfocam tanto sobre o conhecimento tático como sobre o estratégico. Isso significa que algumas actividades enfocarão sobre a conexão das pessoas com as informação (para partilhar o conhecimento explícito), e outras sobre a conexão entre as pessoas (para compartilhar o conhecimento tático).

Alguns exemplos incluem:

- A construção e a gestão de um banco de dados com informações de contacto dos sócios que inclui uma forma de rastreamento que permite identificar quais funcionários estão trabalhando com quais sócios e sobre quais questões.
- A criação de modelos e de protocolos para enviar informações para os sócios (p. ex.: comunicados, informes à imprensa, pesquisas, etc.), para garantir o uso de um processo comum e a economia de tempo.
- A produção de uma circular da associação, e o desenvolvimento e a gestão de uma mala directa – “mailling list” (e-mail ou correio convencional) para tal
- O estabelecimento de uma estrutura de comité para que a informação possa ser partilhada regularmente entre os funcionários de diversas funções ou departamentos da organização.

No próximo passo, os participantes deverão desenvolver um plano de acção para as informações geradas.

Por vezes o processo acima é citado como sendo uma auditoria de conhecimento. Ver caixa 2.1 para uma descrição mais detalhada sobre uma auditoria de conhecimento.

CAIXA 2.1 – DEFINIÇÃO DE AUDITORIA DE CONHECIMENTO:

Uma forma de avaliar a situação actual é através do que se conhece por auditoria de conhecimento que fornece uma avaliação, baseada em evidência, sobre onde a associação deve focar seus esforços de gestão do conhecimento.

O seu grupo de funcionários poderia considerar as seguintes questões em sua auditoria:

- Quais são as necessidades de conhecimento de sua associação?
- Quais recursos ou activos relacionados ao conhecimento que temos e onde estão?
- Quais são as lacunas de nosso conhecimento?
- Como é o fluxo do conhecimento pela associação?
- Quais são os bloqueios a esse fluxo?

Uma auditoria de conhecimento pode revelar as necessidades de gestão do conhecimento, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades, as ameaças e os riscos. É muito importante envolver uma boa representatividade dos funcionários da associação nesse processo uma vez que cada função tem um grupo de necessidades de conhecimento diferentes e importantes. Ao trabalhar com funcionários chave, a extensão da variabilidade das necessidades de conhecimento existentes pela organização podem ser identificadas e a GC pode ser desenvolvida sob medida.

Em alguns casos, pode ser útil incluir a direcção nesse exercício. Isso permitirá que a direcção compre para si a importância da criação e do compartilhamento do conhecimento, além de auxiliá-la a compreender as necessidades operacionais e das realidades da associação.

4º PASSO

Desenvolver um plano de acção sobre GC para a associação

Tempo necessário: 60 a 90 minutos

Por vezes, um plano de acção para a gestão do conhecimento é chamado de “solução de GC”. Sua solução deve incluir as acções ou as actividades específicas que serão realizadas para apoiar a gestão do conhecimento.

- 1) Faça a revisão das necessidades e/ou actividades de conhecimento identificadas no 3º passo em grupo. Considere quais as áreas mais prováveis de terem o maior impacto sobre o desempenho organizacional, e quem deve ser responsável pelas diversas actividades, e o nível de recursos e de tecnologia que seriam necessários. Ao desenvolver sua solução, considere os seguintes factores:
- A associação possui as ferramentas que podem ser adaptadas ou mais desenvolvidas?
 - O que pode ser conseguido ou comprado de fontes externas (fornecedores, consultores, parceiros, organizações doadoras e outros)
 - Há outras alternativas?
 - Quais são os custos?



DICA

Para associações para as quais o conceito de gestão do conhecimento é novo, é importante iniciar devagar optando por algumas actividades básicas que tenham impacto. Na maior parte das vezes, as iniciativas de gestão do conhecimento já ocorrem numa organização antes de haver uma estratégia. A estratégia deve reflectir as realidades da organização, ser prática e redigida na linguagem da organização. Para que a estratégia tenha sucesso, é importante que os funcionários sintam os benefícios de sua participação já desde o início.

Experimente um projecto-piloto ou uma actividade antes de finalizar e implementar a estratégia de GC. Isso permitirá que sejam determinados aquilo o que funciona e o que não funciona e a refinar a abordagem para que esta esteja “perfeita” antes de sua implementação por toda a associação.

5°
PASSO

Incluir um plano de avaliação em seu plano de acção

Tempo necessário: 60 a 90 minutos

Como medir a eficácia de seu plano de acção de GC?

É importante desenvolver alguns indicadores ou medidas para determinar se as actividades de GC de seu plano estão alcançando os resultados esperados. Tendo por base a avaliação, será possível reavaliar sua estratégia para fazer melhorias.

Nesse estágio da análise, os participantes poderão ajudar a desenvolver medidas de desempenho para sua solução de GC. Através de uma discussão facilitada, peça ao grupo que reflita sobre cada actividade em sua solução de GC. Para cada actividade, pergunte ao grupo quais indicadores podem ser utilizados para medir o sucesso da iniciativa.



DICAS

Concentre-se no que é importante – meça apenas resultados para os quais tenha certeza de que uma decisão ou acção possa ser tomada como resultado da medida.

Além disso, pelo fato da solução de GC estar ligada aos objectivos estratégicos da associação, pode-se utilizar sistemas de medida já instaurados – e assumir que as melhorias nessas medidas indicam que as iniciativas de GC estão tendo impacto. Ver Caixa 2.2 para mais dados sobre como medir o sucesso da GC.

CAIXA 2.2 – COMO MEDIR O SUCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO?

Não existe consenso sobre como melhor medir o sucesso da gestão do conhecimento. Numa situação ideal, as actividades de gestão do conhecimento estão interligadas com os processos e actividades organizacionais, sendo assim difícil determinar se o sucesso de uma dada iniciativa está relacionado com uma iniciativa específica da GC.

Uma forma de apurar o quão bom é o desempenho da GC da associação é utilizar as mesmas medidas que avaliam o desempenho organizacional. Ao medir os rendimentos relacionados aos objectivos estratégicos, ou o sucesso de um processo ou projecto em particular, pode ser possível utilizar essas como medidas aproximadas do sucesso do componente de GC. Entretanto, nesse caso, pode não ficar claro se o sucesso está ou não directamente relacionado à GC.

Outra forma de medir o progresso referente à GC é voltar ao trabalho inicial de auditoria de GC concluída no 4º Passo e analisar se a mudança ocorrida se deu em relação às respostas das questões referentes às lacunas e necessidades de conhecimento. Determinar se essas lacunas foram abordadas e como isso ocorreu. Determinar as mudanças positivas relacionadas à performance organizacional como resultado.

6°
PASSO

Escrever seu Plano de Acção de GC.

Tendo por base as informações geradas nos Passos 1 a 5, deve-se estar pronto para redigir seu plano de acção de GC ou sua solução. Deve-se incumbir alguém com essa responsabilidade após o encontro. Ao concluírem, os participantes poderão rever o conteúdo para se certificarem de que este seja consistente com os rendimentos do encontro.

A estratégia deve ser endossada e possivelmente revisada pela administração sénior. As iniciativas de GC necessitam de apoio da gerência sénior para que tenham sucesso.

Note que um plano de acção de GC pode ser visto como um documento passível de ajustes constantes. As necessidades da associação provavelmente sofrerão mudanças com o passar do tempo e a estratégia deverá ser ajustada de maneira a reflectir essas alterações. Da mesma forma, a estratégia pode mudar na medida em que várias das iniciativas de GC são avaliadas.

O plano de acção de GC pode também ser útil para os projectos ou programas individuais da associação quando houver uma necessidade de desenvolver e de partilhar o conhecimento amplamente ou internamente e com parceiros externos ou outras partes envolvidas. Por exemplo, os parceiros do PAGL desenvolveram colaborativamente uma estratégia de GC para o programa que pode auxiliar o processo de GC no programa.

Os parceiros do PAGL reconheceram que através do programa, as associações parceiras e os municípios envolvidos desenvolveriam uma grande parte do conhecimento e das lições aprendidas relacionadas à governança local e ao processo de descentralização. Haveria uma tremenda oportunidade de documentar e de partilhar essas inovações e lições mais amplamente com os países participantes, bem como por toda a África e outras localidades do mundo. Além disso, haveriam ocasiões em que os parceiros trabalhariam juntos para desenvolver o conhecimento que requereria o estabelecimento de métodos claros de comunicação e de trabalho conjunto. A gestão do conhecimento se tornaria, portanto, uma componente integrante do desenho do PAGL.

Para construir um entendimento comum sobre o que a gestão do conhecimento representou para o programa, os parceiros desenvolveram uma definição do trabalho da gestão do conhecimento que se encaixava com as metas e os objectivos do programa. No PAGL, a gestão do conhecimento se refere à documentação, análise, acondicionamento, armazenamento, recuperação e partilhamento do conhecimento e da experiência emanada do PAGL com as principais partes envolvidas. Isso inclui a monitorização regular e a avaliação do programa para alcançar seus objectivos estratégicos e a aplicação das lições aprendidas às actividades subsequentes do programa. Uma cópia da Gestão do Conhecimento e Estratégia de Comunicação do PAGL está disponível no Apêndice 1.

Módulo 3

: Métodos de Compartilhamento de Informação em Associações



Esse módulo concentra-se num elemento importante da gestão do conhecimento – o compartilhamento do conhecimento.

As associações nacionais de autoridades locais e de municípios têm um papel essencial no compartilhamento do conhecimento relacionado à governança local. São elas as principais instituições responsáveis pela facilitação do compartilhamento do conhecimento entre as autoridades locais em seus respectivos países, de forma a ajudar no fortalecimento de suas capacidades. Além disso, essas também têm um papel fulcral no fortalecimento das redes regionais e continentais de governança para ajudar a avançar com o processo de descentralização em África.

O módulo fornece uma variedade de métodos, ou ferramentas, que podem ser usados para ajudar as associações a compartilharem o conhecimento com seus membros, bem como com organizações irmãs pelo continente e pelo mundo. Esse módulo também poderá ser útil para os municípios maiores que busquem formas de melhorar o compartilhamento do conhecimento entre sua própria administração bem como com a comunidade.

Esse módulo está dividido em seis sessões, cada qual enfoca sobre um aspecto diferente do compartilhamento do conhecimento. Estão incluídos:

- Sessão 3.1: O que é o compartilhamento do conhecimento e como esse pode melhorar a governança local?**
- Sessão 3.2: Alguns princípios básicos do compartilhamento do conhecimento**
- Sessão 3.3: Encontros de compartilhamento do conhecimento**
- Sessão 3.4: Aprendendo com colegas e companheiros**
- Sessão 3.5: Uso de tecnologias de comunicação de informação para compartilhar o conhecimento**
- Sessão 3.6: Materiais de informação que promovem o compartilhamento de informações**

3.1

O que é o compartilhamento do conhecimento e como esse pode melhorar a governança local?

No início dos anos 90 organizações de diversos tipos começaram a formalizar o conceito de compartilhamento do conhecimento. Em um ambiente de trabalho, o compartilhamento do conhecimento geralmente se refere ao ato de encorajar o compartilhamento de uma experiência e de uma especialidade de forma aberta e inclusiva, entre os sócios e parceiros, para apoiar o aprendizado e a mudança, tendo em vista o melhoramento da eficácia e o impacto do trabalho.²

Em outras palavras, o compartilhamento do conhecimento valoriza e torna importante o aprendizado proveniente dos colegas de trabalho. O pressuposto básico é o de que quando reunimos nossos conhecimentos e experiências individuais de forma a se tornarem colectivos, nós teremos condições de avançar mais rapidamente e efectivamente com nosso trabalho.

De facto, a prática do compartilhamento dos conhecimentos para ensinar e aprender com outros ocorre há milénios através de tradições orais e escritas. A África possui uma valiosa tradição de troca de conhecimentos por via oral que ainda persiste em muitas regiões, especialmente nas áreas rurais.

No contexto da governança local e da descentralização em África, o compartilhamento do conhecimento é muito importante em função dos esforços relativamente recentes de tantos países no sentido de descentralizar e colocar maior controlo administrativo nas mãos dos governos locais. Cada vez mais, os governos locais desempenham um papel chave na prestação de importantes serviços comunitários que incluem a saúde, a educação, o abastecimento de água e a infra-estrutura.

Os governos locais podem se beneficiar muito do compartilhamento de experiências e das lições aprendidas, tanto as positivas como as negativas, das práticas por eles iniciadas. Esse conhecimento pode ser utilizado para fortalecer a auto-confiança e permitir que passem a incorporar melhor os modelos e as práticas de governança em suas administrações, incluindo o desenvolvimento de políticas participatórias, transparentes e

responsabilizáveis, o planeamento, a mobilização de recursos e a gestão, bem como a disponibilização igualitária de serviços à comunidade.

As associações nacionais de autoridades locais e/ou municípios desempenham um papel crucial no compartilhamento do conhecimento

A principal forma pela qual os governos locais participam de uma rede de governança local que compartilha o conhecimento é tornando-se membro de uma associação nacional de autoridades locais/municípios. As associações nacionais têm uma função pivotal no compartilhamento do conhecimento entre seus membros para ajudar a fortalecer suas capacidades e melhor apoiá-los e representar seus interesses no nível nacional. A habilidade das associações nacionais para realizar com sucesso essa tarefa é portanto uma alta prioridade contribuindo para a sua importância e eficácia organizacional.

As associações nacionais também são importantes centrais de conhecimentos sobre a descentralização e a governança local que pode ser compartilhado em suas regiões e no continente. Essas associações podem contribuir significativamente, e a aprender com as organizações irmãs em África (e no mundo), e esse conhecimento pode, por sua vez, ser compartilhado com os membros.

As sessões seguintes do Módulo 3 descrevem algumas das formas mais comuns que as organizações utilizam para facilitar o compartilhamento do conhecimento tanto internamente com os colegas como externamente com outras organizações. Cada método ou abordagem inclui uma descrição da definição e sobre quando e como pode ser utilizado. Sempre que possível, serão fornecidos exemplos específicos que mostrem como as associações nacionais podem utilizar um determinado métodos ou abordagem par facilitar o compartilhamento do conhecimento com seus membros e organizações irmãs.

3.2

Alguns princípios básicos do compartilhamento do conhecimento

Um programa ou processo efectivo de compartilhamento do conhecimento depende de alguns princípios básicos.

² Adaptação do the *Knowledge Sharing Toolbox* of the Consultative Group on International Agricultural Research, [http:// www.ks-cgiar.org/toolbox](http://www.ks-cgiar.org/toolbox).

Desenvolver uma cultura de compartilhamento do conhecimento

Primeiramente, o compartilhamento do conhecimento é baseado na abertura, na transparência e no respeito mútuo entre aqueles envolvidos. Dê importante status ao conhecimento tradicional e às informações geradas localmente pelos membros.

As associações nacionais podem servir de modelo de bom comportamento da partilha do conhecimento ao colocarem-se a si e aos colegas as seguintes questões:

- “Com quem mais esse documento/relatório foi compartilhado?”
 - “Você conhece alguém que poderia se beneficiar dessa informação?”
 - “Os membros poderiam se beneficiar dessa informação?”
- “O que foi aprendido com esse projecto/ programa/actividade?”
 - “Com quem poderia compartilhar essas lições?”
 - “Os membros se beneficiariam dessas lições?”
- “Quem são os especialistas nesse tópico/ sector/região seja dentro ou fora da organização?”
 - “Esse assunto foi discutido com esses especialistas? Caso afirmativo, o que se aprendeu?”
 - “Como é que os membros poderiam aprender com esses especialistas?”³

Entenda o tipo de conhecimento do qual os membros necessitam

Algum conhecimento é de natureza técnica e outras informações são compartilhadas simplesmente para aumentar a consciencialização sobre uma determinada questão. Há diferentes métodos que podem ser utilizados nesses casos, alguns dos quais estão descritos nessa sessão.

É importante desenvolver um entendimento sobre como os membros tendem a buscar informação.



DICAS SOBRE COMO OS MEMBROS TENDEM A BUSCAR INFORMAÇÃO

- Respeite os canais tradicionais de comunicação e não os tome como barreiras ao compartilhamento do conhecimento
- Considere quem deve ter acesso à informação e como se tende, tradicionalmente, a buscar informações (p. ex.: deve-se dar consideração específica a determinados grupos, incluindo às mulheres, aos jovens e às populações carentes rurais e urbanas)
- Considere se o grau de alfabetização pode ser uma questão – revistas, panfletos e posters podem ser tão úteis como os materiais audiovisuais.
- Considere se a língua pode ser uma barreira – caso afirmativo; redija materiais usando uma linguagem simples e apropriada para que os membros que busquem informações práticas possam entender como aplicá-las. Em alguns casos, pode ser necessário fazer traduções para que os materiais sejam disponibilizados para diferentes grupos linguísticos. Caso positivo, certifique-se de designar recursos para a tradução ao elaborar o orçamento para a produção dos materiais.
- Leve em consideração como o uso das telecomunicações pode excluir alguns membros e busque alternativas

3.3

Encontros de compartilhamento do conhecimento

Essa sessão descreve como as associações nacionais podem organizar os diferentes tipos de encontros para facilitar o compartilhamento de informações entre os membros e as organizações irmãs. Os encontros abaixo descritos podem ser usados para encorajar o aprendizado e as trocas entre colegas, e em alguns casos, para criar consenso entre os membros sobre as questões referentes à governança local.

Os governos locais também podem achar útil essa sessão uma vez que as reuniões descritas podem promover o aprendizado e as trocas internas entre os departamentos, bem como externamente com a comunidade. As reuniões favorecem o engajamento com a comunidade e o encorajamento à participação pública nas questões dos governos locais.

³ Adaptação do *Knowledge Sharing, Methods, Meetings and Tools*, CIDA, November 2003, p. 32.

Para mais informações sobre como envolver a comunidade com as questões dos governos locais e nas tomadas de decisão, consulte o *Manual de Práticas Participatórias para Governos Locais* de autoria da Federação dos Municípios Canadianos.⁴

3.3.1 **Encontros e reuniões facilitadas**
Encontros e reuniões facilitadas são reuniões em que um facilitador ajuda aos participantes na condução das discussões sobre questões específicas. Essas reuniões são frequentemente realizadas para estabelecer prioridades ou para determinar as necessidades de conhecimento ou de informação.

As associações nacionais e autoridades locais podem se beneficiar dessas reuniões facilitadas por:

- Encorajar a participação dos membros na tomada de decisões, p. ex., no desenvolvimento de posições sobre políticas nacionais
- Ajudar a desenvolver as prioridades dos governos locais; p. ex., necessidades de capacitação dos membros
- Discutir as necessidades de informação ou de treinamento de um grupo específico (p. ex.: oficiais eleitas mulheres, funcionários administrativos)
- Ajudar a chegar a um consenso em relação a uma questão controversa

Geralmente, o facilitador é uma parte neutra que não toma partido ou manifesta o seu ponto-de-vista durante a reunião. O facilitador pode promover procedimentos justos, abertos e inclusivos na realização do trabalho do grupo.

Normalmente o facilitador certifica-se de que a reunião esteja seguindo a programação, determina de quem é a palavra durante as discussões abertas e se certifica de que as sessões comecem e terminem pontualmente. A Caixa 3.1 descreve algumas das normas de facilitação de um grupo que são mais frequentemente seguidas. Essas normas são descritas no *Guia do Facilitador para Tomadas de Decisão Participatórias* (Sam Karner, 1996, New Society Publishers). O guia introduz o leitor a várias dimensões da facilitação, inclusive a como elaborar agendas realistas para reuniões, conseguir plena participação, promover o entendimento mútuo e ajudar os grupos a chegarem a um acordo. O livro é útil tanto para principiantes como para facilitadores qualificados e profissionais.

CAIXA 3.1 – NORMAS DE FACILITAÇÃO DE GRUPO

- Todos participam, não só os poucos que se manifestam.
- As pessoas dão espaço, umas às outras, para pensar e manifestar suas ideias por completo.
- É permitida a existência de diferentes pontos-de-vista.
- As pessoas estimulam a elaboração das ideias através de um questionamento de apoio. “É isso o que você quer dizer?”
- Cada membro esforça-se para prestar atenção à pessoa com a palavra.
- As pessoas podem ouvir as ideias dos outros por que sabem que as suas próprias também serão ouvidas.
- Todos os membros se manifestam nas questões controversas. Todos conhecem a posição de cada um.
- Os membros podem representar com precisão os pontos-de-vista de cada um - mesmo que não concordem com este.
- As pessoas não falam de outras “pelas costas”.
- Mesmo enfrentando oposição da pessoa encarregada, os participantes são encorajados a defender suas crenças.
- Um problema não é tido como resolvido até que todos que forem afetados pela solução compreendam o raciocínio.
- Quando se chega a um acordo, parte-se do pressuposto que a decisão ainda assim reflecte uma ampla gama de perspectivas.

3.3.2 Encontros e seminários de treinamento

Seminários e encontros breves de treinamento são importantes para a rápida aquisição de conhecimentos e de qualificações. Os encontros de treinamento são especialmente úteis quando os participantes devem adquirir conhecimento técnico, mas também podem ser usados para aumentar a conscientização em relação à uma determinada questão.

Cada vez mais, os encontros de treinamento e os seminários utilizam um processo dinâmico de aprendizado no qual os participantes interagem com seus colegas para compartilhar o que sabem. Os participantes aprendem uns com os outros sobre outras perspectivas e experiências. Apesar de especialistas poderem estar envolvidos na divulgação de importante conhecimento técnico, os encontros e os seminários normalmente utilizam um facilitador que orienta o processo e

⁴ *Local Government Participatory Practices Manual*, Federation of Canadian Municipalities, September 2002: Ottawa. Este documento está disponível no website do Centro Internacional para o Desenvolvimento Municipal da FMC no endereço www.icmd-cidm.ca.

encoraja a participação. Os participantes trabalham frequentemente em pequenos subgrupos de quatro ou cinco pessoas para desenvolver o conteúdo do material.

As associações nacionais podem organizar os encontros e seminários de treinamento para capacitar em áreas de governos locais nas quais os membros tenham identificado uma necessidade. Tenha em mente que pode ser necessário angariar fundos para desenvolver o programa de treinamento e reunir os participantes num local centralizado. Quando os recursos forem limitados, as associações nacionais podem organizar actividades de treinamento para que ocorram durante eventos em que os membros tenham participação garantida como Reuniões Anuais ou Congressos.

Da mesma forma, os governos locais podem organizar encontros e seminários com suas administrações. Encontros de treinamento podem ser formas úteis de informar à comunidade sobre mudanças ou melhoramentos nos serviços prestados pelos governos locais.

Um exemplo de como uma associação nacional organizou suas actividades de treinamento para ajudar a lidar com a sub-representação feminina nos governos locais é o Programa de Mulheres na Governança Distrital e no Treinamento para o Desenvolvimento da Associação Nacional de Autoridades Locais de Ghana (NALAG). A caixa 3.2 contém o conteúdo do programa.

CAIXA 3.2 – A ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE AUTORIDADES LOCAIS DE GHANA – PROGRAMA DE MULHERES NA GOVERNANÇA DISTRITAL E NO DESENVOLVIMENTO

Nos anos 90, menos de 10% dos membros das Assembleias Distritais e um pouco menos de 25% dos funcionários administrativos dos governos locais de Ghana eram mulheres. A NALAG, num esforço para reverter a sub-representatividade feminina nos governos locais, iniciou um processo de pesquisa, conscientização e treinamento com o apoio do Programa de Capacitação de Associações do Sindicato Internacional de Autoridades Locais (IULA)

Durante o programa a NALAG se engajou diversas actividades como:

- A condução de uma pesquisa de campo envolvendo homens e mulheres funcionários de governos locais, e desenvolvimento de um documento de política sobre a posição da mulher no governo local.
- A identificação de problemas que levem ao aumento da representatividade feminina na governança local e enaltecendo a gama de necessidades de treinamento;
- O desenvolvimento de um manual de treinamento para apoiar as mulheres eleitas e as potenciais candidatas, em parceria com um especialista em género do local. O manual de treinamento circulou por todas as assembleias distritais e mulheres conselheiras.
- A condução de programas de treinamento para mulheres no nível da Assembleia Distrital, focado sobre a qualificação para a liderança, os debates e a promoção, e elaborando propostas de financiamento.

Como resultado das actividades acima, o género passou a ser uma questão básica dentro da NALAG e um número muito maior de mulheres participa de sua conferência anual. Além disso, a constituição da NALAG foi emendada para facilitar a nomeação de conselheiras à Directoria, o que atraiu muitas mulheres a mais, incluindo a actual vice-presidente da NALAG. A NALAG continua a sensibilizar a questão do género entre os homens, especialmente aqueles ocupando função de liderança tradicional.

3.3.3

Revisão Pós-Ação (RPA)

A RPA é um processo simples usado por uma equipa para capturar as lições aprendidas com os sucessos e falhas passados com o objectivo de melhorar os desempenhos futuros. É uma oportunidade para uma equipa reflectir sobre um projecto, evento ou tarefa de forma que, da próxima vez, possa ser aprimorado.

Um exemplo de como uma associação nacional pode se beneficiar de uma RPA é conduzir, junto aos funcionários após a reunião geral anual ou o congresso, qual é o meio mais importante de desenvolver o extensionismo (transferência de informações) junto aos membros.



DICAS SOBRE COMO CONDUZIR UMA RPA

- Realize a RPA imediatamente enquanto todos os participantes se encontrem disponíveis e o assunto continuar fresco em suas memórias. O aprendizado pode então ser aplicado imediatamente, mesmo no dia seguinte.
- Crie o ambiente certo para a aprendizagem – abertura e compromisso com o aprendizado. Todos devem participar numa atmosfera livre do conceito de hierarquia. As RPAs são eventos de aprendizado e não sessões de crítica e não devem ser tratadas como uma avaliação do desempenho individual.
- Indique um facilitador que ajude a equipa a ‘aprender’ as respostas. As pessoas devem ser estimuladas tanto para seu aprendizado como para aquele do grupo.
- Pergunte ‘O que deveria acontecer?’
- Pergunte ‘O que ocorreu de facto?’ A equipa deve entender e concordar sobre o que ocorreu.
- Agora, compare o plano com a realidade. Tome nota dos pontos-chave. Isso esclarece o ocorrido e compara com o que deveria ter acontecido. Facilita o compartilhamento das experiências de aprendizado dentro da equipa e fornece a base para um programa mais amplo de aprendizado dentro da organização.
- Pergunte ‘por que houveram diferenças?’ e ‘O que aprendemos?’ Identifique e discuta os sucessos e as falhas. Implemente planos de acção para sustentar os sucessos e melhorar as falhas.
- Pergunte ‘Com quem devemos compartilhar nossas experiências?’ e ‘Como o faremos?’

Essas dicas são do livro *Learning to Fly (Aprendendo a Voar): Gestão do Conhecimento Prática para de Algumas das Organizações Mundiais Líderes em Aprendizado*. Collison, Chris; Parcell, Geoff. 2004. Capstone, Chichester, GB. 312 p. Visite o website: <http://www.chriscollison.com/lzf/>

3.3.4

Feiras de conhecimento

As feiras de conhecimento são essencialmente exposições que exibem o conhecimento – informações gerais, melhores práticas, lições aprendidas, objectos e painéis, etc.,

relacionados a um ou a diversos temas. As feiras de conhecimento tendem a ter um fluxo livre, serem abertas, flexíveis e não-hierárquicas, além de se basearem no princípio do aprendizado e da troca. Durante uma feira do conhecimento, pessoas de todos os níveis e tipos podem ver o que está ocorrendo e interagir com outros, vendo o que esses estão fazendo.

Há muitas oportunidades para pessoas que trabalham com governança local – sejam funcionários de governos locais ou de associações nacionais, funcionários eleitos e mesmo grupos comunitários – para contribuir e participar de uma feira do conhecimento. Associações nacionais podem organizar feiras de conhecimentos como eventos paralelos durante sua reunião anual geral. Esse é um momento oportuno para que os governos locais demonstrem as práticas que gostariam de compartilhar com outros membros e para fazer contactos com os membros sobre questões de importância mútua.

Para citar um exemplo, a Associação dos Municípios do Mali organizou uma exposição durante sua reunião anual *Journée des Communes* em Novembro de 2005. A exposição permitiu que autoridades locais, grupos comunitários, doadores e departamentos do governo demonstrassem e compartilhassem alguns de seus materiais e respondessem a dúvidas dos participantes.

Há também oportunidades para que os governos locais e as associações compartilhem o conhecimento de forma mais ampla sobre o continente e globalmente, participando de feiras de conhecimento realizadas durante conferências regionais, continentais e mundiais. Por exemplo, a Cúpula Africities 4 a ser realizada em Nairobi, Quênia, de 18 a 24 de Setembro de 2006 organizará uma exposição (Citexpo) para oferecer uma oportunidade para que governos centrais e locais, a sociedade civil e o sector privado exponham seus produtos, serviços e experiências relacionando a descentralização ao desenvolvimento local em África. Para mais informações sobre a Cúpula, visite o website do Africities:

<http://www.africities2006nairobi.org/>

Para mais informações sobre como organizar uma feira do conhecimento, leia O Ritual Organizacional Horizontal de Steve Dennings. A Feira do Conhecimento, pode ser acessada pelo http://www.stevedenning.com/knowledge_fair.html.



O QUE "FAZER" OU "NÃO FAZER" NA ORGANIZAÇÃO DE UMA FEIRA DO CONHECIMENTO

- Envolver apoio do melhor nível
- Divulgue a feira amplamente
- Coloque a feira num local de grande movimento onde hajam muitos pedestres, p. ex., na entrada da organização
- Divulgue suas melhores práticas comunitárias
- Seja realista em relação ao tempo necessário para que as comunidades preparem seus cartazes
- Coloque displays físicos comuns para stands para transmitir uma imagem de diversidade com integração.
- Planeje com antecipação a disponibilidade de tomadas eléctricas que atendam à necessidade caso se queira fazer uso de computadores.
- Tenha técnicos disponíveis para o evento de uma necessidade.
- Planeje o aspecto de segurança do equipamento nos stands quando não houver a presença de funcionários
- Não seja muito minucioso em relação aos stands – as comunidades podem se auto-organizar numa estrutura comum.
- Não aceite uma decisão de colocar a feira fora do caminho das pessoas – a localização é fundamental para o sucesso da feira.
- Não seja muito sério – uma feira pode ser divertida.

3.3.5

Reuniões Gerais Anuais

A Reunião Geral Anual (RGA) ou congresso de uma Associação Nacional de Autoridades Locais pode ser um das únicas oportunidades de reunir, em grupo, os representantes dos governos locais do país. É um dos meios mais importantes para as associações nacionais de extensão junto a seus próprios membros para que esses discutam seus planos estratégicos e para trocar experiências e informações. A RGA é, portanto, um fórum ideal para realizar uma série de eventos relacionados ao conhecimento, juntamente com as actividades regulares da RGA.

As associações nacionais devem se esforçar para determinar, bem antes da RGA, quais são as necessidades de conhecimento e os interesses dos membros para que se possam planejar adequadamente as actividades de compartilhamento do conhecimento. É importante designar tempo e recursos para essas actividades. Veja abaixo alguns exemplos de tipos de actividades que podem ser organizadas.

Reuniões de comités

A RGA é uma plataforma importante para que os membros discutam questões de políticas e cheguem a acordos sobre as direcções futuras da associação nacional. Algumas associações têm comités formados por membros de um subgrupo. O comité supervisiona o trabalho sobre políticas e programas da associação numa determinada área. Dependendo dos recursos disponíveis, os comités podem se reunir sempre que a Directoria o fizer. Mas mesmo que o comité possa se reunir apenas durante a RGA, essas reuniões podem fornecer o alicerce para importantes decisões sobre políticas.

Um exemplo de associação nacional que depende grandemente de seus comités é a Federação dos Municípios Canadianos que possui nove Comités Permanentes como:

- Aumento da Participação Feminina no Governo Municipal
- Segurança Comunitária e Prevenção de Crimes
- Questões Ambientais e Desenvolvimento Sustentável
- Relações Internacionais
- Finanças Municipais e Acordos Intergovernamentais
- Infra-estrutura Municipal e de Políticas de Transportes
- Fórum do Norte
- Fórum Rural
- Desenvolvimento Socio-económico

Encontros de Treinamento

As associações nacionais podem conduzir encontros de treinamento para membros que tenham demonstrado uma necessidade de treinamento numa determinada área. Os encontros podem ocorrer directamente antes ou após a RGA, ou durante a RGA caso seja designado tempo para tais eventos paralelos. Ver sessão 3.3.5 para mais informações sobre os encontros e seminários de treinamento.

Feiras de conhecimento

As associações nacionais podem querer coordenar uma feira de conhecimento que ocorra concorrentemente com a RGA. Essa é uma forma bastante popular para os membros e outros grupos envolvidos com questões de governos locais apresentem seus trabalhos. Ver sessão 3.3.4 para mais informações sobre as feiras de conhecimento.

Reuniões facilitadas

As reuniões facilitadas podem ser organizadas para aumentar a consciencialização sobre uma questão ou para encorajar as colocações dos membros sobre uma determinada questão. As associações nacionais podem querer convidar especialistas numa área de interesse dos membros. Dependendo do foco da sessão, esses convidados poderiam vir de diferentes sectores do governo, de grupos comunitários, dos próprios governos locais ou de organizações internacionais. Ver sessão 3.1 para mais informações sobre as reuniões facilitadas.

É possível que uma associação nacional tenha uma variedade de actividades como aquelas descritas acima, desde que sejam designados os recursos e o tempo necessário. Por exemplo, a Associação dos Municípios do Mali organizou uma exposição (uma feira do conhecimento) durante sua reunião anual *Journée des communes* realizada em Novembro de 2005. Além disso, também realizou encontros que incluíam apresentações em painéis.

3.3.6

Reuniões regionais, continentais e internacionais

Há uma série de meios pelos quais as associações nacionais e os governos locais podem acessar para compartilhar seus conhecimentos e aprender com seus colegas e companheiros sobre as questões de governança. Dois dos quais estão descritos abaixo.

Africities

A Africities é uma conferência Pan-Africana realizada em cidades alternadas de África a cada três anos para fornecer uma plataforma para o diálogo político sobre a descentralização. A Africities é um fórum importante, a nível de continente, para trocas de informações e de boas práticas entre os funcionários eleitos dos governos locais (presidentes de concelhos), agências do governo central responsáveis por governos locais, funcionários municipais técnicos e administrativos, instituições de pesquisa e de treinamento do governo municipal e doadores.

As associações nacionais e os governos locais podem se beneficiar dos eventos de compartilhamento do conhecimento realizados durante a Africities, que incluem diversas sessões temáticas e para fazer contactos que promovem trocas aprofundadas sobre o tema geral da Cúpula. Há muitas oportunidades para que os governos locais de África apresentem suas experiências, inclusive uma feira de conhecimentos, a Citexpo.

As associações nacionais podem auxiliar os membros a identificar fontes de financiamento para a participação da conferência e podem ajudar na participação activa dos membros para que estes sejam oradores ou fontes de recursos durante uma determinada sessão que se relacione com a área de sua especialidade.

O website da Africities é: www.africities.org

Fórum Urbano Mundial

O Fórum Urbano Mundial (FUM) foi estabelecido pelas Nações Unidas para examinar uma das questões mais prioritárias sendo enfrentadas pelo mundo hoje: a rápida urbanização e seu impacto sobre as comunidades, as cidades, as economias e as políticas. O FUM é uma reunião bianual da qual participam uma ampla gama de parceiros, incluindo organizações não-governamentais, organizações baseadas nas comunidades, profissionais urbanos, académicos, governos, autoridades locais e associações nacionais e internacionais de governos locais. O Fórum permite a todos esses actores uma plataforma comum para discutir questões urbanas de maneira formal e informal, e de apresentar propostas que visem uma acção para que se criem cidades sustentáveis. O Programa UN-Habitat é responsável pela organização do FUM, juntamente com um país anfitrião.

Assim como a Africities, o FUM é um meio importante para actividades e eventos de compartilhamento do conhecimento e que contem diferentes sessões e exposições. Para as associações nacionais e governos locais de África, trata-se de uma oportunidade de aprendizado e de intercâmbio de informações sobre as questões urbanas com outras localidades do mundo.

As associações nacionais podem fazer esforços para permitir a participação de alguns de seus membros para auxiliar a garantir fundos para suas participações, e por ajudar a organizar suas participações como oradores em uma das sessões ou como expositor da feira do conhecimento.

Para mais informações sobre o FUM, visite o website: <http://www.unhabitat.org/wuf/>

3.4

Aprendendo com colegas e companheiros

Aprender com os colegas e companheiros é a base do sucesso da prática de compartilhamento do aprendizado. Existem diversos métodos de intercâmbio com companheiros para ajudar a maximizar o aprendizado, e alguns dos mais comuns são:

3.4.1

Assistência por companheiros

O método de assistência por companheiros para o compartilhamento do conhecimento foi inicialmente apresentado pela British Petroleum e, actualmente, é amplamente utilizado por diversas empresas. O método envolve a reunião de um grupo de companheiros para que esses façam suas colocações com relação a um problema, projecto ou actividade, e, a partir daí, estaiam lições sobre o conhecimento e a experiência dos colegas. Esse se baseia no pressuposto de que alguém já enfrentou a mesma situação anteriormente, e é possível evitar erros ao se aprender sobre a situação já vivida.

A assistência por companheiros é útil quando funcionários de uma associação nacional, autoridade local ou oficiais eleitos:

- Estão iniciando um novo trabalho, actividade ou projecto e poderiam se beneficiar dos conselhos de pessoas mais experientes;
- Enfrentam um problema que outra pessoa ou membro já enfrentou no passado
- Não teve que lidar com determinada situação por um período muito logo e não estão certos sobre qual novo procedimento deve ser seguido
- Implementam um modelo de boa governança ou um projecto-piloto que é similar a um já concluído por outro município.

As associações nacionais se encontram em posição favorável para conectar as autoridades locais, seus funcionários ou oficiais eleitos que gostariam de aprender com as experiências uns dos outros. Pode-se almejar o estabelecimento de um programa de assistência por companheiros ou facilitar tal assistência apenas quando necessário.

Lembre-se que pode ser necessário angariar fundos para reunir os companheiros numa reunião face a face. Um momento apropriado para organizar a assistência por companheiros poderia ser durante a reunião geral anua da associação, uma vez que os membros já estarão presentes.



DICAS SOBRE COMO CONDUZIR UMA ASSISTÊNCIA POR COLEGAS.

- Comunique o propósito. A assistência por colegas funciona bem quando o propósito é claro e há uma comunicação prévia sobre o propósito para os participantes.
- Compartilhe seus planos de assistência por colegas com outros. Leve em consideração se outra pessoa já resolveu o problema. Pode haver necessidades similares.
- Identifique um facilitador para a reunião. O papel do facilitador é garantir que ao administrar o processo os participantes da reunião chegarão ao resultado desejado.
- Programe uma data para a assistência por companheiros. Certifique-se de que haja tempo suficiente para que o aprendido possa ser aplicado de formas alternativas.
- Convide os potenciais participantes que possuem qualificações, competências e experiências diversas, necessárias para a assistência por companheiros. Evite convidar “mesmas pessoas”. Funciona bem com grupos de seis a oito pessoas. Subdivida grupos grandes de forma que todos tenham a oportunidade de expressar suas ideias.
- Seja claro com relação ao que se deseja com a assistência por companheiros (normalmente sugestões sobre opções ou dicas), e então, planeje o tempo necessário para tal.
- Permita tempo para socialização para desenvolver a aproximação.
- Conte um dia e meio para a assistência por colegas. Agende tempo para Falar, Perguntar, Analisar e para Comentários.
- Crie o ambiente correcto. Invista algum tempo na criação do ambiente adequado para o compartilhamento. Planeje o evento de forma a permitir um equilíbrio entre falar e ouvir.
- Procure verificar se há o entendimento e aprender como sua própria actividade pode ser aprimorada.
- Considere outros que possam ser beneficiados por este conhecimento e então compartilhe.
- Comprometa-se com acções e mantenha a equipa de assistência por companheiros actualizada.

Essas dicas são do livro *Learning to Fly (Aprendendo a Voar): Gestão do Conhecimento Prática para de Algumas das Organizações Mundiais Líderes em Aprendizado*. Collison, Chris; Parcell, Geoff. 2004. Capstone.

3.4.2

Utilização de mentores

A utilização de mentores é um processo através do qual uma pessoa mais velha e experiente (normalmente um funcionário membro) que trabalha proximamente com outra menos experiente, e que oferece livremente, conselhos, apoio e encorajamento. O mentor actua como modelo de inspiração para o(a) noviço(a) (ou orientado). O mentor prepara o orientado para seu papel, ajudando-o a desenvolver as qualificações necessárias para realizar o trabalho efectivamente. Numa situação ideal, o mentor e o orientado desenvolvem uma relação de trabalho baseada na confiança e numa amizade de apoio. Os mentores normalmente se comprometem com um relacionamento a longo prazo com os orientados, podendo durar um ano ou mais.

As associações nacionais e os governos locais poderiam realizar programas para mentores para auxiliar os novos funcionários que passam por transição para cargos mais sénior e com maior responsabilidade. Os mentores podem ser muito úteis ao apresentar os orientados às redes já estabelecidas. No caso das associações, sua eficácia depende grandemente da força de seus vínculos com seus membros. Os funcionários mais principiantes precisam ser informados sobre quem são as pessoas nessas redes e sobre o protocolo a ser seguido ao trabalhar com estas.

As associações nacionais poderiam apresentar o conceito de mentoramento a seus membros que poderiam se beneficiar de execução de programas de mentores em suas próprias administrações.

Para um exemplo deste tipo de programa, leia o Programa de Género e Diversidade do Grupo Consultivo sobre Pesquisa Agrícola Internacional (CGIAR), disponível na internet pelo link:

<http://www.genderdiversity.cgiar.org>.

O Programa Género e Diversidade do CGIAR, lançou seu programa de mentores em 2003 através de uma série de iniciativas-piloto.

3.4.3

Visitas a campo ou intercâmbios

As visitas a campo ou os intercâmbios podem ser uma forma útil para que os governos locais vejam o que outros têm feito e decidir qual das práticas pode ser adaptada à sua comunidade ou ao seu município. As associações nacionais podem auxiliar na organização ou mesmo participarem de visitas a campo de acordo com as necessidades manifestadas por seus membros. Poderá ser necessário angariar fundos para cobrir despesas e viagens relacionadas ao intercâmbio.

Após a primeira visita, os participantes devem redigir um relatório sobre o que viram e compartilhar suas impressões com seus colegas sobre o que pode ser útil e adaptável para suas situações. Uma vez que a decisão tenha sido feita sobre um plano de acção, as actividades – piloto podem ser desenvolvidas em pequena escala de forma a testar a ideia e se possível adaptá-la à comunidade. O princípio é o fortalecimento da capacitação da comunidade para avaliar e adaptar o conhecimento externo para se encaixar às suas situações sociais e valores.⁵

3.4.4

Contagem de histórias

Uma das melhores formas de comunicar ideias complexas, mensagens chave e lições aprendidas é através de uma boa história. Contar histórias tornou-se um método popular usado para compartilhar e transferir o conhecimento. As histórias têm a habilidade de inspirar as pessoas e de motivá-las à aprendizagem. Além disso, e porque normalmente têm em si um elemento pessoal associado à pessoa que as conta, as histórias ajudam a estabelecer laços entre as pessoas e a fortalecer relacionamentos.

Stephen Denning, autor do livro *O guia do líder para contar histórias: dominando a arte e a disciplina da narrativa empresarial*,⁶ acredita que há algo por trás da contagem de histórias quando do surgimento de um problema, e que o compartilhamento do conhecimento através das histórias deve se tratar de questões e de dificuldades. Ele acredita que é possível aprender muito com a forma como os problemas foram trabalhados e com o fundamento da resolução. A questão importante a manter em mente é que para que a aprendizagem ocorra as histórias precisam de uma explicação.



DICAS SOBRE COMO CONTAR HISTÓRIAS

A história deve:

- ser breve, simples e concisa, porém conter informação de fundo que seja suficiente
- envolver um personagem com quem as pessoas possam facilmente se identificar
- ser plausível, contada com vivacidade e entusiasmo
- ser contada com convicção
- Terminar sempre de forma positiva

⁵ Adapted from *Sharing Knowledge for Community Development and Transformation: A Handbook*, Kingo J. Mchombu, printed by DLR International in Canada for the Oxfam Horn of Africa Capacity Building Programme, August 2004.

⁶ Published by Jossey-Bass: San Fransisco, 2005

Para mais informações sobre como contar histórias, visite *SDC's Guide to Using Story and Narrative Tools in Development Co-operation, Practitioner's Version* (draft); Thematic Service Knowledge and Research in Collaboration with Sparknow Ltd., London

3.4.5

Busque apoio nas organizações de assistência técnica regionais de África

Existem dois órgãos regionais de assistência técnica em África que visam apoiar a governança local e a descentralização em suas respectivas regiões. São a Parceria para o Desenvolvimento Municipal (Municipal Development Partnership – MDP - Leste e Sul de África) e a Partenariat pour le Développement Municipal (PDM – Oeste e Centro de África). Essas organizações oferecem assistência técnica para associações nacionais de municípios e governos locais, e desenvolvem uma série de cursos e seminários para pessoas do sector municipal, tais como administradores públicos de governos locais e oficiais eleitos. Além disso, existe a rede continental Cidades Unidas e Governos Locais de África que representa uma voz unificada dos governos locais em África. Essa trabalha para garantir o envolvimento de uma estratégia efectiva e realista para os municípios locais, para que esses melhorem as vidas das pessoas que vivem em vilas e em cidades de pequena e média dimensão do continente.

As associações nacionais podem facilitar a participação dos membros nos programas do MDP, PDE e CUGLA mantendo-os informados sobre os programas oferecidos e buscando os recursos que permitem suas participações. Além disso, também podem se beneficiar directamente dos programas orientados para a capacitação das associações nacionais.

Outro papel importante da MDP e da PDM é administrar o conhecimento relacionado à governança local e à descentralização, e compartilhar essas informações com os governos locais, associações nacionais, governos centrais e com outras instituições. As associações nacionais e os governos locais podem buscar essas organizações como fonte de pericia em diversas áreas. Essas organizações são bem conectadas à rede regional de governos locais e às associações nacionais e podem, provavelmente, identificar especialistas que possam ser necessários.

Para mais informações sobre os programas oferecidos pela MDP, PDM e CUGLA, visite seus websites:

MDP (Leste e Sul de África):

<http://www.mdpafrica.org.zw/>

PDM (Oeste e Centro de África):

<http://www.pdm-net.org/>

CUGLA (continental) <http://www.uclgafrica.org>

3.4.6

Comunidades de Prática

Um exemplo de como um grupo de companheiros pode aprender uns com os outros é conhecido por Comunidade de Prática (CP). A CP é uma rede de pessoas motivadas por algo que conhecem bem como fazer e que interagem regularmente (seja fisicamente ou pela internet) para aprender a se aprimorarem. Os membros da CP têm uma área comum de pesquisa (por exemplo, uma questão de política, ou sobre pesquisa ou ainda prática) que está ligada a seu trabalho diário. Esses compartilham o conhecimento contando histórias e oferecendo estudos de casos, ferramentas e documentos para estabelecer uma ligação com os interesses ou as necessidades da CP.

A CP funciona melhor quando há uma comunicação regular entre os membros, e esses sentem que pertencem à essa comunidade. Essa situação pode ajudar as pessoas a colaborarem umas com as outras. Para ter sucesso, a CP precisa de um coordenador, de tempo e de um espaço comum para recursos ou eventos comunitários. Esse espaço poderia ser virtual (um website) ou físico nos casos em que os envolvidos possam se reunir regularmente.

Por exemplo, as associações nacionais poderiam desenvolver uma CP com uma organização irmã em África. A CP poderia abordar a questão sobre envolvimento dos membros e estudar os desafios de trabalhar com membros em localidades rurais ou remotas. As limitações que por ventura existam incluem a designação de tempo e de recursos para encontros virtuais e a dificuldade em designar o tempo de um funcionário numa função de coordenação.

Pelo fato da CP requerer comunicação regular, não seria uma expectativa realista esperar que os membros da associação poderiam participar de uma CP para envolver uns com os outros a

menos que esses também se comuniquem pela internet e possam fazê-lo regularmente à distância. Pode ser mais apropriado para as associações auxiliar na facilitação do compartilhamento do conhecimento entre os membros através de alguns outros métodos descritos nesse guia (p. ex.: assistência por companheiros, visitas a campo, feiras de conhecimento ou reunião geral anual para eventos de compartilhamento do conhecimento).

Para mais informações sobre a CP, leia *Cultivating a Community of Practice* de Etienne Wenger. Um guia de iniciação disponível pela internet pelo site: http://www.ewenger.com/theory/start-up_guide_PDF.pdf)

3.5

Uso de tecnologias de comunicação de informação para compartilhar o conhecimento

As tecnologias de comunicação, tais como a internet, rádios comunitárias e vídeos podem ser usados estrategicamente pelas associações nacionais para se comunicar com seus membros e organizações irmãs em África e pelo mundo.

3.5.1

A internet

As associações nacionais podem operar seus websites para fazer extensão junto aos membros, bem como com outras instituições e organizações interessadas em governança local. Os websites são ferramentas úteis para comunicar informações ao público, especialmente para conscientização sobre a associação e quaisquer notícias ou eventos de interesse dos membros. Esses devem ser redigidos de forma acessível e geralmente incluem os seguintes tipos de informações:

- uma descrição da missão e dos programas da organização
- informações para contacto com o escritório e com os funcionários
- as últimas notícias sobre a associação (e possivelmente de seus membros)
- o calendário de eventos (encontros de treinamento, eleições locais, reuniões gerais anuais, etc.)
- uma descrição dos parceiros
- possivelmente, uma lista dos membros da associação, bem como da Directoria

- um centro de recursos com publicações e outros documentos ou recursos que podem ser de interesse aos membros

Por exemplo, ver o website da Associação dos Municípios do Mali: <http://www.pdm-net.org/amm-mali/>

Algumas associações podem querer, além disso, ter uma “intranet” para seus membros. Uma intranet permitiria que os membros leiam informações que estão disponíveis apenas para os membros e funcionários da associação. Numa situação em que os membros são bem conectados com a internet e comandam bem o computador, esses poderiam publicar informações por si sós, se envolverem em discussões on-line e comunicarem-se uns com os outros através de e-mails.

Em diversos países de África ainda é difícil para as comunidades rurais e remotas acessarem a internet. Quando há um computador com acesso à internet, podem haver outras barreiras ao seu uso. Por exemplo, a conexão pode ser muito lenta ou os funcionários das autoridades locais e os oficiais eleitos podem não ser bem letrados no uso do computador. Além disso, a internet pode não ser o meio predilecto em termos de opção para o recebimento de informações da associação nacional. As associações nacionais devem ter em mente:

- quais membros têm acesso à internet, a habilidade de usá-la e, o mais importante, o interesse e a disposição de fazer uso desta para receber informações.
- há a disponibilidade de treinamento ou alguma alternativa para os membros que preferem receber informações por outros meios?

Os municípios de maior dimensão e que possuem uma fatia maior da população com acesso à internet podem querer criar, além de tudo, um website. Os websites municipais são uma ferramenta excelente para transferir informações sobre as operações e os serviços prestados pelo município. Esses normalmente fornecem dados sobre a estrutura político-administrativa, os serviços prestados, bem como as informações úteis para os turistas e a comunidade empresarial.

Por exemplo, visite o website oficial da Cidade de Johannesburg, África do Sul: <http://www.joburg.org.za/>

3.5.2

Fóruns para audiências de rádio ou áudio e de TV ou vídeo

O uso do rádio ou áudio é uma forma valiosa de compartilhar os conhecimentos que fortalecem a tradição africana de intercâmbio de conhecimentos via oral. Isso pode ajudar a envolver as comunidades rurais e remotas e os semi-alfabetizados nas actividades de capacitação dos governos locais ou em iniciativas de conscientização.

O rádio pode ser usado para auxiliar na capacitação dos governos locais. Por exemplo, a Parceria para o Desenvolvimento Municipal (Leste e Sul de África) e o Instituto do Banco Mundial desenvolveram o Programa de Boa Governança em África nas Ondas do Rádio que apoia a capacitação do governo local e empoderamento comunitário através do rádio. A Caixa 3.5 descreve como o programa funciona.

CAIXA 3.5 – PROGRAMA DE BOA GOVERNANÇA DE ÁFRICA NAS ONDAS DO RÁDIO

O Programa de Boa Governança em África pelas Ondas do Rádio é desenvolvido à distância através do rádio em diversos países de África. O programa visa atingir presidentes de concelhos, oficiais públicos locais, membros de comunidades locais e representantes da sociedade civil em diversos países, especialmente naqueles fora das principais áreas metropolitanas.

O programa oferece uma série de módulos de treinamento sobre questões específicas dos governos locais. Cada módulo dura diversas semanas e, durante esse tempo, o curso é transmitido pelas ondas do rádio uma vez por semana sempre no mesmo horário.

O programa é interactivo e depende grandemente do envolvimento activo dos participantes. Os participantes recebem os materiais do curso que incluem perguntas para discussão e reflexão, exercícios de autoavaliação, um livro didáctico e outros documentos relevantes necessários à promoção do aprendizado auto-orientado. O programa também possui exemplos de casos relevantes e entrevistas com representantes de grupos chave de interessados e com membros da comunidade do país da audiência.

... Para mais informações sobre o programa, visite o website do MDP (Leste e Sul de África): <http://www.mdpafrica.org.zw/>.

As associações nacionais podem querer auxiliar os membros a participarem de programas como os do PDM e do MDP, ou podem querer desenvolver um programa de rádio em seu próprio país, orientado para os interesses de seus membros. Uma outra forma como as associações nacionais podem usar o áudio para facilitar o compartilhamento do conhecimento entre seus membros é gravando os anais das reuniões ou os eventos e enviando fitas cassetes aos membros que não puderam comparecer, mas que têm interesse nos anais.

Da mesma forma, os governos locais podem alcançar o público através da organização de fóruns de audiência em torno de programas com conteúdo interessante sobre as questões comunitárias. Um formato de melhor custo-benefício para os municípios pode ser a organização de fóruns de audiência de conteúdo gravado. Por exemplo, os municípios podem desenvolver uma versão de áudio de uma circular para ajudar a informar os semi-alfabetizados sobre as notícias da comunidade.

A TV e o vídeo são outras formas excelentes de informar sobre questões, apesar do custo da filmagem e da transmissão poderem ser proibitivos. Ao invés de produzir seus próprios programas ou vídeos para TV, as associações nacionais ou os governos locais podem acessar vídeos já produzidos por outros que sejam relevantes aos membros de suas comunidades, respectivamente, e organizar os fóruns de audiência.

3.5.3

Teleconferência e Videoconferência

Quando a tecnologia estiver disponível de forma confiável e financeiramente acessível, as teleconferências e videoconferências podem ser uma forma excelente de conectar as pessoas que trabalham juntas à distância. Essas tendem a ter mais sucesso quando há um objectivo claro e uma agenda bem planeada, e normalmente se faz necessário um Presidente ou um Facilitador, dependendo da finalidade da reunião.

A Equipe de Gestão do Conhecimento do PAGL, por exemplo, utiliza as teleconferências regularmente para planejar actividades e rever o status de diversos projectos. Essas teleconferências conectam pessoas de três organizações no Benin, no Zimbabué e no Canadá. As ligações são úteis para ajudar a fortalecer o relacionamento entre as três organizações e para ajudar a manter a cinética para as actividades do PAGL.

A vantagem da videoconferência sobre a teleconferência é que ela reúne as pessoas face-a-face numa reunião, mesmo que fisicamente estejam em partes completamente diferentes do mundo. Entretanto, por vezes a tecnologia pode ser lenta e haver atraso de voz. Outra desvantagem é que a videoconferência beneficia normalmente as pessoas que vivem ou que podem viajar para os grandes municípios onde a tecnologia está localizada. O PDM (Leste e Sul de África) utilizou a videoconferência para programas de aprendizagem à distância com diversos países da região.

As associações nacionais e os governos locais devem ter em mente que a tecnologia de vídeo e teleconferências é ainda muito onerosa, especialmente quando envolve diversas outras localidades. Na verdade, pode ser menos caro trazer as pessoas para uma reunião face-a-face.

3.6

Materiais de informação que promovem o compartilhamento de informações

3.6.1

Circulares

As circulares são umas das mais importantes ferramentas de comunicação disponíveis às organizações de todos os tipos. As associações nacionais podem manter seus membros (e outras partes interessadas) informadas sobre o que acontece na associação e o que está planejado para o futuro. Além disso, essas podem facilitar o compartilhamento do conhecimento ao incluir histórias sobre boas práticas contadas pelos membros em cada uma das edições. Similarmente, as autoridades locais podem desenvolver uma circular para suas comunidades que ajude a conscientizar sobre questões de suas regiões.

A circular da Associação Nacional de Autoridades Locais de Ghana (NALAG) denominada Notícias das Bases (Grassroots News), iniciou como uma publicação trimestral cuja primeira edição foi publicada em Janeiro de 1997. Teve muito sucesso em alcançar as assembleias distritais de todo o país, bem como o Ministério dos Governos Locais, Membros do Parlamento, a comunidade doadora, ONGs, etc. A Associação de Autoridades Locais da Tanzânia e a Associação dos Municípios do Mali também publicam circulares.

Tenha em mente que a produção de uma circular pode ser bastante cara e requerer apoio financeiro externo. Tendo dito isso, mesmo que seja possível publicar uma circular, mesmo que irregularmente, trata-se de uma forma efectiva de manter os membros conectados à associação e informados de suas actividades.

3.6.2

Campanhas informativas

As campanhas informativas são focadas e um grande intercâmbio de informações ocorre em torno de uma questão específica e por um determinado período. Essas ajudam a criar o clima social necessário para o desenvolvimento e a adopção de novas ideias sobre um tópico em particular. Normalmente é utilizada uma combinação de mídias como serviços de anúncios públicos em rádio e TV, posters, panfletos e teatro popular. Por exemplo, as campanhas informativas têm sido utilizadas em diversos países de África para aumentar a conscientização sobre o HIV/SIDA.

As associações nacionais e os governos locais poderiam executar campanhas informativas para aumentar a conscientização sobre questões chave e encorajar a população local a entrar em acção. Alguns exemplos incluem:

- uma campanha que informe aos cidadãos sobre suas responsabilidades cívicas de votar explicando como fazê-lo
- uma campanha de conscientização sobre a importância do envolvimento das mulheres na política local
- uma campanha baseada em questões que encoraje a participação da população local através de suas colocações, como por exemplo, um possível bairro novo ou um novo serviço sendo considerado

3.6.3

Centro de recursos ou “Central de Conhecimentos”

Um centro de recursos ou “central de conhecimentos” é basicamente uma versão melhorada de uma biblioteca. Esse tipo de centro enfoca sobre o compartilhamento do conhecimento, e também funciona como um repositório de informações relacionadas a uma determinada área. As centrais de conhecimentos tipicamente colectam, organizam e disseminar tanto conhecimentos como informações. Isso não significa necessariamente que a central de conhecimento de facto realize todas essas actividades propriamente ditas. Pelo contrário, cria uma estrutura e fornece liderança, coordenação, orientação e perícia.

As associações nacionais são responsáveis por facilitar o compartilhamento do conhecimento entre os membros e ocupam uma posição ideal para coordenar os centros de conhecimento sobre a descentralização e a governança local em seus países. Os membros de uma associação podem ser encorajados a contribuir com boas práticas e com lições aprendidas, e a associação pode organizar esse conhecimento e disseminá-lo por todo o seu governo local. Além disso, as associações nacionais estão bem posicionadas para colectar o conhecimento de fora de seus países e compartilhá-lo com seus membros. A Associação dos Municípios do Mali possui uma central de conhecimentos. Visite o website pelo endereço: <http://www.pdm-net.org/amm-mali/>

Tanto a MDP (Leste e Sul de África) como a PDM (Oeste e Centro de África) operam centros de recursos. Visite seus websites pelos endereços:

MDP (Leste e Sul de África):

<http://www.mdpafrica.org.zw/>

PDM (Oeste e Centro de África):

<http://www.pdm-net.org/>

Em suma

Os métodos e abordagens de compartilhamento do conhecimento incluídos no Módulo 3 são os mais comumente usados por todas as organizações – em África e pelo mundo – inclusive por aquelas dos sectores público e privado e pelas estruturas comunitárias de base.

Tenha em mente que essas são apenas directivas e que há muito espaço para inovação na área de compartilhamento do conhecimento. Basta ler o crescente volume de literatura sobre o compartilhamento do conhecimento para entender que essa área está em constante desenvolvimento.

Queremos convidá-lo(a) a experimentar os diversos métodos e, acima de tudo, compartilhá-los com seus colegas dos governos locais e associações nacionais, e aprender com os mesmos sobre como o fizeram.

Queremos convidá-lo(a) a enviar seus comentários e adições para o grupo de trabalho em GC do Programa Africano de Governança Local, sob os cuidados da Federação dos Municípios Canadianos através do endereço electrónico international@fcm.ca.

: Bibliografia

Nota: Essa bibliografia inclui recursos disponíveis apenas em Inglês

Recursos baseados na internet

Princípios Básicos da Gestão do Conhecimento:

National Electronic Library for Health, Specialist Library on Knowledge Management, June 20, 2006:
http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/

Developing a Knowledge Management Strategy:
James Robertson, Step Two Designs, Australia, web page. June 20, 2006:
http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_kmstrategy/index.html

Knowledge Management Resource Center. This is a website managed by IKM Corporation, which is a research, publishing, and consulting firm specializing in knowledge management. Our emphasis is on the use of KM in e-commerce, information technology management, and training: <http://www.kmresource.com/>

Publications

A Little Knowledge Is a Dangerous Thing: Understanding Our Global Knowledge
Dale Neef (Butterworth-Heinemann, 1998)

The Balanced Scorecard
Robert S. Kaplan, and David P. Norton
(Harvard Business School Press, 1996)

Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer
Jay Liebowitz (CRC Press, 1999)

Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know
Nancy M. Dixon (HBS Press, 2000)

Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity
Etienne Wenger (Cambridge University Press, 1999)

Competing Through Knowledge: Building a Learning Organisation
Madhukar Shukla (Sage, 1997)

The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management
Melissie Clemmons Rumizen (Alpha Books, 2001)

Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective

Nigel J. Holden (Financial Times Management, 2001)

The Decision-Maker's Guide to Knowledge Management: How to Implement a Knowledge Management System in Your Organization
Maynard A. Howe (McGraw-Hill, 2000)

Designing Knowledge Management Architecture: How to Implement Successful Knowledge Management Programs
Archana Shukla, R. Srinivasan (Sage Publications, 2003)

Do We Know How to Do That?: Understanding Knowledge Management
Constantine Von Hoffman (Harvard Business School Press, 2001)

The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization
Peter M. Senge (Currency/Doubleday, 1994)

From Know-How to Knowledge
Bryan Gladstone (LPC, 2000)

Handbook of Organizational Learning and Knowledge
Meinolf Dierkes (Oxford University Press, 2001)

Human Side of Knowledge Management: An Annotated Bibliography
Pamela S. Mayer (2000)

Knowledge Asset Networking
Gregoris N. Mentzas, Dimitris Apostolou, Andreas Abecker, Ron Young (Springer Verlag, 2003)

Knowledge, Complexity and Innovation Systems
Manfred M. Fischer, Josef Frohlich (Springer Verlag, 2001)

Knowledge Creation: A Source of Value
Georg Von Krogh (St. Martin's Press, 2000)

Knowledge Management
Paul R. Gamble (Kogan Page, Ltd., 2002)

Knowledge Management
Daryl Morey (Editor) (MIT Press, 2001)

Knowledge Management and Organizational Competence
Ron Sanchez (Oxford University Press, 2002)

Knowledge Management: Best Practices in Europe
Kai Mertens (Springer Verlag, 2000)

Knowledge Management Case Book
(John Wiley & Sons, 2002)

Knowledge Management: Clarifying the Key Issues
Scott Tannenbaum (IHRIM, 2000)

- Knowledge Management Foundations*
Steve Fuller (Butterworth-Heinemann, 2001)
- Knowledge Management Handbook*
Jay Liebowitz (Editor) (CRC, 1999)
- Knowledge Management Strategies*
Jerry Honeycutt (Microsoft Press, 2000)
- Knowledge Management: The Bibliography*
Paul R. Burden (Information Today, 2000)
- Knowledge Management Toolkit:
A Resource for Creating Policy and Strategy*
Karen Giannetto (Ashgate Publishing, 2000)
- Knowledge Management Toolkit, The:
Practical Techniques for Building a Knowledge
Management System*
Amrit Tiwana (Prentice Hall, 1999)
- Knowledge Management Tools*
Rudy L. Ruggles (Editor) (Butterworth-Heinemann, 1996)
- Knowledge Management Trilogy*
Karl M. Wiig (Schema, 1996)
- Learning to Fly:
Practical Lessons from one of the World's Leading
Knowledge Companies*
Chris Collison and Geoff Parcell (Capstone Publ., 2001)
- The Manager's Pocket Guide to Knowledge Management*
Barbara Kivowitz, Kathleen Foley Curley
(Human Resource Development Press, 2001)
- Managing Knowledge: An Essential Reader*
Stephen Little, Paul Quintas, Tim Ray
(Sage Publications, 2001)
- Managing Knowledge: A Practical Web-Based Approach*
Wayne Applehans (Addison-Wesley, 1999)
- Practical Knowledge Management:
The Lotus Discovery System*
Wendi Pohs, Seth Earley, Gayle Thiel (IBM Press, 2001)
- Smart Things to Know About: Knowledge Management*
Thomas M. Koulopoulos, Carl Frappaolo
(Capstone Pub., 2001)
- The Springboard:
How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era
Organizations*
Stephen Denning (Butterworth-Heinemann, 2000)
- Unlocking Knowledge Assets*
Susan Conway, Char Sligar (Microsoft Press, 2002)

: ANEXO 1

**Estratégia do PAGL para
Gestão do Conhecimento
e da Comunicação**
Directivas para Implementação
Novembro de 2004

: Índice

1.0	Introdução.....	37
2.0	Resultados esperados	37
3.0	Definição operacional de Gestão do Conhecimento e Comunicação.....	38
4.0	Grupos alvo – Para quem é o conhecimento do PAGL?.....	38
4.1	Parceiros de implementação do PAGL.....	38
4.2	Práticas de Governança Local e Descentralização	38
4.3	Operadores políticos	38
4.4	Beneficiários.....	39
4.5	Parceiros de financiamento	39
4.6	Instituições de pesquisa e treinamento	39
5.0	Protocolos e processos para a gestão do conhecimento e comunicação	39
5.1	Comunicação com as partes envolvidas/interessadas	39
5.1.1	Circular electrónica dos parceiros do PAGL	39
5.2	Directivas para o desenvolvimento de diversos produtos de conhecimento	39
5.2.1	Estudos de casos	40
5.2.2	Manuais e kits de ferramentas	40
5.2.3	Notícias e relatórios sobre políticas.....	40
5.2.4	Publicações	40
5.3	Informações sobre o acondicionamento	40
5.4	Impressão	41
5.5	Disseminando o conhecimento	41
5.6	Armazenamento e recuperação das informações	41
5.7	Monitorização e avaliação	41
6.0	Unidades de Gestão do Conhecimento e suas responsabilidades	41
6.1	Gestão do conhecimento geral (FMC).....	41
6.2	Gestão do conhecimento regional (PDM e MDP).....	42
6.3	Unidades de Gestão do Conhecimento nas associações nacionais (ALAT, ANAM, AMM, NALAG)	42
6.4	Actividades conjuntas de gestão do conhecimento	42

1.0 Introdução

Um objectivo importante do PAGL é o de fortalecer as redes continentais e regionais de conhecimentos sobre governança local. A gestão do conhecimento e as comunicações são, portanto, componentes chave do PAGL. O PAGL disseminará abordagens, ferramentas e lições aprendidas com seus modelos e projectos - pilotos nos níveis nacional e local, e, dessa forma, contribuir para o crescente volume de pesquisas, melhores práticas e estudos de casos sobre a descentralização em África. Essa informação será compartilhada com organizações pan-africanas, governos nacionais e municipais, instituições de pesquisa e países doadores que devem resultar num maior entendimento e apoio efectivo aos serviços de descentralização para o melhoramento da governança local conforme recomendado pelo NPDA.

Os objectivos da estratégia de gestão do conhecimento e de comunicação são:

- Garantir a transparência com relação à gestão e às operações do programa;
- Estimular a comunicação e o diálogo entre os parceiros de implementação e das partes interessadas do PAGL;
- Desenvolver e documentar os conhecimentos sobre a descentralização e a governança local baseados na experiência do Mali, de Ghana, da Tanzânia e de Moçambique;
- Facilitar a incubação de experiências e das lições aprendidas através do PAGL;
- Monitorar e avaliar as actividades do programa para medir o impacto e fortalecer as actividades após a aprendizagem das lições; e
- Disseminar o conhecimento e as experiências do PAGL para a comunidade africana de forma mais ampla.

2.0 Resultados esperados

Espera-se quatro resultados:

- Que a comunicação e o diálogo entre os parceiros de implementação e partes envolvidas no PAGL sejam proactivamente estimulados.

Indicador Número 1:

O número e o tipo de mecanismos para a comunicação e o diálogo entre os parceiros de implementação e as partes interessadas no PAGL que estejam implementadas e activas.

Indicador Número 2:

Exemplos de sessões de diálogos efectivos resultantes de acções de seguimento.

- O conhecimento sobre a descentralização e a governança local baseadas nas experiências do programa em Ghana, no Mali, em Moçambique e na Tanzânia seja desenvolvido e documentado.

Indicador Número 1:

Número de produtos úteis de conhecimento produzidos, inclusive de produtos relacionados com temas transversais (género, HIV, etc.) e disseminados entre os parceiros do PAGL, e com outros interessados (governos, comunidades, organizações regionais e internacionais, etc.)

Indicador Número 2:

Número de solicitações de informações sobre a descentralização e a governança local.

- Experiências e lições aprendidas através do PAGL estão a ser de facto aplicadas.

Indicador Número 1:

Número e qualidade das medidas de implementação adoptadas como resultado das lições aprendidas e da experiência dos parceiros do PAGL

Indicador Número 2:

Número de actividades de capacitação requisitadas por associações nacionais e entregues por instituições regionais de assistência técnica, que têm por base as lições aprendidas.

- o conhecimento e as experiências do PAGL chegam à comunidade africana de forma mais ampla.

Indicador Número 1:

Evidência de ampla disseminação para outras associações e partes interessadas (governos, instituições financeiras parceiras, etc.)

Indicador Número 2:

Número de solicitações de produtos de conhecimento relacionados ao PAGL

3.0 Definição operacional de Gestão do Conhecimento e Comunicação no PAGL

No contexto do PAGL, a gestão do conhecimento envolve a documentação, análise, acondicionamento, armazenamento, recuperação e compartilhamento do conhecimento e da experiência emanada do PAGL com as partes chave envolvidas. Isso inclui o monitorização regular e a avaliação do programa para alcançar seus objectivos estratégicos e a aplicação das lições aprendidas às actividades subsequentes do programa.

A equipa de Gestão do Conhecimento do PAGL realizará as seguintes actividades de gestão do conhecimento e de comunicação:

- Desenvolver protocolos internos e externos de comunicação para o PAGL com o objectivo de fornecer comunicações regulares sobre o PAGL para audiências chave;
- Compartilhar o conhecimento desenvolvido e as experiências aprendidas através do PAGL através de seus parceiros de implementação e partes interessadas, bem como com outros países de África de uma forma mais ampla.
- Capacitar os funcionários para a captação e utilização da informação e o conhecimento;
- Desenvolver, publicar, armazenar, recuperar e disseminar uma série de produtos de conhecimento que visam os parceiros e as partes interessadas de implementação do PAGL, incluindo estudos de casos, manuais, kits de ferramentas, folhetos, documentos orientados a políticas, etc;
- Usar o conhecimento do PAGL para promover e fazer junto das partes interessadas, lobby sobre a descentralização e as questões relacionadas à governança;
- Desenvolver e utilizar um sistema de monitorização da performance pelo PAGL para medir ou progresso e os resultados; e
- Desenhar e desenvolver eventos de treinamento sobre uma ampla gama de questões, juntamente com os parceiros e com as partes interessadas chave do PAGL (p. ex.: governos centrais, presidentes de concelhos, associações nacionais dos municípios do Mali, de Ghana, da Tanzânia e de Moçambique, etc.)

4.0 Grupos alvo – Para quem é o conhecimento do PAGL?

O conhecimento desenvolvido no PAGL será orientado para as seguintes audiências (ver Tabela no final deste documento para uma descrição mais detalhada das principais mensagens e mecanismos que serão utilizados para alcançar essas audiências):

4.1 Parceiros de implementação do PAGL:

ALAT	the Association of Local Authorities of Tanzania
AMM	the Association of Municipalities of Mali
ANAM	the National Association of Municipalities of Mozambique
CCRA	Conseil de communes et régions en Afrique
FCM	Federation of Canadian Municipalities
MDP	the Municipal Development Partnership (East and Southern Africa)
NALAG	the National Association of Local Authorities of Ghana
PDM	the Partenariat de développement municipale (West and Central Africa)

O PAGL apoiará o processo de descentralização na Tanzânia, em Moçambique, em Ghana e no Mali. As agências regionais de apoio técnico MDP e PDM ajudarão a desenvolver estudos de casos, melhores práticas, manuais, kits de ferramentas e lições aprendidas que emanem das experiências do PAGL nesses países, e os mesmos serão compartilhados com os parceiros do PAGL. O MDP e o PDM (e, em alguns casos a FMC) também implementará encontros práticos sobre diversas questões para ajudar a capacitar ainda mais seus funcionários e as associações nacionais acima a atenderem às necessidades dos governos locais nos níveis de políticas e operacional.

4.2 Práticas de Governança Local e Descentralização

- Funcionários municipais
- Agências de apoio técnico (p. ex.: MDP, PDM, etc.)

O PAGL desenvolverá materiais como estudos de casos, melhores práticas, manuais e kits de ferramentas para apoiar os práticos que trabalhem na área de descentralização e governança local nos países de implementação do PAGL. Além disso, espera-se que esses materiais sejam compartilhados mais amplamente pela região da África.

4.3 Operadores políticos

- Ministérios responsáveis pela descentralização
- Departamentos governamentais distritais e/ou centrais
- Governo local
- Oficiais eleitos para o local (presidentes de concelhos e conselheiros)

O PAGL desenvolverá relatórios sobre políticas, melhores práticas e outros materiais para apoiar eficazmente os programas de políticas de descentralização e de governança local.

4.4 Beneficiários

- Governos locais
- Sociedade civil (comunidades, homens, mulheres e crianças, etc.)

Os parceiros de implementação do PAGL disseminarão para os governos locais em suas regiões, informações e conhecimentos desenvolvidos, incluindo as melhores práticas bem como manuais, kits de ferramentas, etc., que ajudem a capacitar os governos locais para que esses atendam às necessidades de suas comunidades. Esses materiais podem ser compartilhados mais amplamente pela região de África através de diversas redes e conferências de governos locais.

4.5 Parceiros de financiamento

O PAGL prestará contas regularmente à Agência Canadiana para o Desenvolvimento Internacional sobre as actividades, os resultados e os impactos do programa, e poderá compartilhar os resultados e o conhecimento adquirido com outros parceiros de financiamento, num esforço para garantir a coordenação efectiva junto aos doadores no sector do governo local.

4.6 Instituições de pesquisa e treinamento

O PAGL compartilhará o conhecimento desenvolvido através do programa junto a instituições de pesquisa e treinamento na área de descentralização e de governança local no esforço para partilhar o conhecimento e avançar nos objetivos de descentralização de África e de outras localidades.

5.0 5.0 Processo para a gestão do conhecimento e comunicação no PAGL

Cada Unidade de Gestão do Conhecimento (PDM, MDP e FMC) será responsável por uma série de actividades de gestão do conhecimento e comunicação conforme identificado no seu plano anual de trabalho. Os procedimentos a seguir ajudarão a garantir que todas as informações compartilhadas e o conhecimento desenvolvido sejam facilmente identificáveis como parte do PAGL, seguindo um formato e estilo de maneira consistente.

5.1 Comunicação com as partes envolvidas/interessadas

Os mecanismos a seguir serão utilizados para garantir a comunicação efectiva entre os parceiros de implementação e partes interessadas do PAGL:

- Uso regular de e-mails e do website interactivo da FMC
- Contacto telefónico e teleconferências regulares (pode requerer interpretação)
- Videoconferências
- Intercâmbios
- Visitas de estudos

Serão implementadas medidas para ultrapassar as possíveis barreiras linguísticas.

5.1.1 Circular electrónica dos parceiros do PAGL

A circular electrónica do PAGL será enviada periodicamente aos parceiros de implementação e às partes interessadas do PAGL com actualizações sobre as actividades, os eventos, os resultados e as oportunidades de relevância para o PAGL. A circular será produzida em conjunto com a MDP, a PDM e a FMC. Os parceiros do PAGL serão encorajados a enviar actualizações das suas notícias regularmente para o contacto chave no seu escritório regional (MDP ou PDM).

A circular electrónica será distribuída por e-mail nas três línguas do PAGL – inglês, francês e português. Além disso, também será publicada na sessão do PAGL do website interactivo da FMC.

5.2 Directivas para o desenvolvimento de diversos produtos de conhecimento

Serão desenvolvidos uma série de modelos para cada um dos produtos de conhecimento desenvolvidos pelo PAGL. Os modelos fornecerão uma descrição da extensão, do tipo de conteúdo, da estrutura e do formato para cada produto de conhecimento respectivamente.

As duas organizações regionais MDP e PDM actuarão como líderes no desenvolvimento do conteúdo de uma série de produtos de conhecimento, por vezes individualmente, e noutras ocasiões através de um processo colaborativo. Esses poderão incluir estudos de casos, manuais, kits de ferramentas, informes sobre políticas e publicações. Será estabelecida uma equipa de gestão do conhecimento do PAGL que incluirá representantes da FMC, da PDM e da MDP. Esse comité será responsável pela revisão e finalização das publicações antes da impressão. Outros parceiros do PAGL poderão ser convidados a participar de um comité revisor conforme for apropriado.

Os produtos de conhecimento serão partilhados junto aos parceiros de implementação do PAGL, bem como com as organizações africanas de carácter nacional, governos municipais, instituições de pesquisa e organizações financeiras parceiras.

5.2.1 Estudos de casos

O PAGL pretende documentar uma série de estudos de casos que enalteçam as experiências e as lições aprendidas com as actividades do PAGL em seus quatro países de enfoque. Os casos estudados podem também explorar um tema transversal de interesse aos parceiros de implementação do PAGL e a outras partes interessadas na governança local, tais como o género, o HIV/SIDA, etc. Mais especificamente, o estudo de casos contribuirá para:

- a informação de vários parceiros de implementação do PAGL e partes interessadas sobre as abordagens da gestão municipal e da governança;
- O entendimento sobre as chaves do sucesso nas actividades do PAGL e o partilhamento das lições aprendidas.

5.2.2 Manuais e kits de ferramentas

Os manuais/kits de ferramentas serão desenvolvidos de acordo com a ocasião para facilitar a capacitação das associações nacionais, os governos locais e possivelmente as outras partes interessadas do PAGL numa gama de áreas relevantes ao PAGL (p. ex.: gestão operacional, promoção, comunicações, consultas públicas, medida do desempenho, etc.)

Os manuais/kits de ferramentas produzidos pelo PAGL partilharão as seguintes características:

- Serão utilizados para treinamentos/aplicações práticas e não teóricas
- Serão guias de referência para uma questão ou assunto em particular
- Usarão linguagem simples

5.2.3 Informes sobre políticas

O PAGL poderá produzir uma série de informes sobre políticas a cerca de uma determinada área relacionada à descentralização e à governança local, tendo por base os resultados e as lições aprendidas com as actividades do PAGL ou sobre uma determinada questão de interesse dos parceiros do PAGL. Os informes sobre políticas buscam informar os operadores políticos locais, os governos centrais, as instituições financeiras parceiras, os pesquisadores e todos aqueles interessados na descentralização e na governança local.

5.2.4 Publicações

O PAGL poderá produzir uma série de publicações de pesquisas baseadas nas experiências e nas lições aprendidas com os modelos e projectos-piloto do PAGL. As publicações serão partilhadas junto aos parceiros de implementação do PAGL, bem como com as organizações africanas de carácter nacional, governos municipais, instituições de pesquisa e organizações financeiras parceiras.

5.3 Informações sobre o acondicionamento

Apesar de todos os materiais sobre os produtos de conhecimentos, promoções e de comunicação do PAGL possuírem conteúdo ímpar, esses compartilharão um acondicionamento similar de forma a poderem ser facilmente associados ao PAGL.

- Os logotipos tanto do PAGL como da organização que liderou o desenvolvimento do produto de conhecimento serão predominantes na capa daquele produto.
- A contracapa de cada produto de conhecimento do PAGL poderá incluir os logotipos de cada parceiro de implementação do PAGL.
- Todos os produtos de conhecimento do PAGL e/ou documentos de comunicação devem incluir o seguinte agradecimento:

O Programa Africano de Governança Local (PAGL) visa apoiar o processo de descentralização em África. O PAGL reconhece e agradece o apoio prestado pelo Fundo Canadano para África.

- A organização que tomou a liderança no desenvolvimento de um determinado produto de conhecimento terá os direitos autorais sobre o mesmo.
- A capa interna de todo produto produzido através do PAGL incluirá uma breve descrição do programa, e listará todos os parceiros de implementação.

5.4 Impressão

A organização que tomar a liderança na produção de um produto de conhecimento será responsável pela impressão do documento. Em alguns casos, uma outra organização poderá auxiliar para com a impressão de um documento caso sejam necessários recursos adicionais para tal.

5.5 Disseminando o conhecimento

Os produtos de conhecimento desenvolvidos através do PAGL serão compartilhados com organizações pan-africanas, governos centrais e locais, instituições de treinamento e pesquisa e com parceiros de financiamento. As audiências alvo-chaves estão identificadas na Sessão 4 acima – Grupos Alvo.

A organização líder responsável por um determinado produto de conhecimento, em colaboração com a Equipa de Gestão do Conhecimento do PAGL, desenvolverá uma estratégia de disseminação específica para cada produto de conhecimento nos estágios iniciais de seu desenvolvimento.

A PDM será responsável pela distribuição dos materiais entre os parceiros de implementação do PAGL e das partes interessadas localizadas no Oeste e Centro de África e a MDP terá a mesma responsabilidade com relação ao Leste e Sul de África. A PDM e a MDP também serão responsáveis pela disseminação de informações/conhecimentos mais amplamente em suas respectivas regiões.

O PAGL também terá oportunidades de compartilhar os conhecimentos e as informações mais amplamente em África através da nova organização continental, CCRA, através de conferências e de eventos como a Africities.

A FMC será responsável pela disseminação do conhecimento fora de África através de sua rede internacional de municípios.

5.6 Armazenamento e recuperação das informações

Todos os produtos serão armazenados eletronicamente no website interativo da FMC e ficará acessível ao público. A PDM e a MDP também publicarão versões eletrónicas dos documentos em seus websites.

A organização que liderou na produção de uma publicação será responsável pelo armazenamento de cópias impressas dos documentos produzidos. Cada organização nacional e internacional parceira, bem como a FMC, deverá requerer o número de cópias que desejam receber antes do documento ir para a gráfica. Cada qual deverá manter um centro de recursos do PAGL com no mínimo uma cópia impressa de cada documento produzido.

5.7 Monitorização e avaliação

A equipa de gestão do conhecimento monitorará e avaliará os componentes de gestão do conhecimento de comunicação do PAGL, de acordo com a estrutura de monitorização e de avaliação descrita no Plano de Implementação do Programa para o PAGL, utilizando para isso os indicadores descritos na Sessão 2 deste documento.

6.0 Unidades de Gestão do Conhecimento e suas responsabilidades

Essa sessão descreve amplamente as responsabilidades da gestão do conhecimento e da comunicação nos níveis global, regional e nacional. Note que actividades específicas estão descritas em cada plano anual de trabalho dos parceiros de implementação.

A FMC e as duas organizações parceiras PDM e MPD terão responsabilidade primária pela implementação da estratégia de gestão do conhecimento.

6.1 Gestão do conhecimento geral (FMC)

- Documentar os resultados para o PAGL
- Disseminar o conhecimento através do website
- Disseminar informações sobre a actividade de comunicação
- Prestar assistência com o conhecimento sobre o acondicionamento
- Desenvolver e partilhar o conhecimento através de encontros
- Fornecer a estrutura/instrumentos para a análise das informações sobre género/doenças endémicas

6.2 Gestão do conhecimento regional (PDM e MDP)

- Estabelecer protocolos para comunicação
- Conduzir avaliações sobre capacidade
- Instaurar processos e procedimentos para produtos de conhecimento desenvolvidos
- Estabelecer um sistema de monitorização
- Capacitar as associações nacionais em diversas áreas (GC, monitorização do desempenho, etc.)
- Realizar diálogos/conferências regionais
- Facilitar visitas de estudos/intercâmbios

- Contribuir para com o compartilhamento do conhecimento nos níveis regional e continental (p. ex.: IV Africities, conferência da CUGLA na África do Sul)
- Instaurar processos e procedimentos para produtos de conhecimento desenvolvidos
- Realizar avaliações das necessidades de melhoramento da capacidade (CENA)
- Facilitar o desenvolvimento de estratégias para administrar o HIV/SIDA a nível de governo local
- Conduzir sondagens sobre determinadas questões (p. ex.: estratégias relacionadas à administração do HIV/SIDA, nivelamento das questões relacionadas a género no nível local, práticas inovadoras)
- Implementar sessões, junto às associações de governos locais sobre práticas inovadoras para o nivelamento das questões relacionadas ao género

6.3 Unidades de Gestão do Conhecimento nas associações nacionais (ALAT, ANAM, AMM, NALAG)

- Contribuir para a partilha de informações através da circular electrónica
- Monitorizar e relatar sobre as actividades de projectos
- Compartilhar conhecimentos e comunicar-se com as partes interessadas no PAGL no nível nacional (governos centrais, presidentes de concelhos, e outras organizações afins)
- Desenvolver estudos de casos

6.4 Actividades conjuntas de gestão do conhecimento

- Desenhar e realizar encontros pan-africanos e globais de treinamento para o compartilhamento do conhecimento (p. ex.: IV Africities, FUM III)
- Projectar e desenvolver publicações conjuntas