

LIÇÕES APRENDIDAS EM PROCESSOS DE INTERVENÇÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL *

Marcos Olímpio Gomes dos Santos¹

ABSTRACT

O presente texto tem como objectivo divulgar Lições Aprendidas / Práticas Bem Sucedidas consideradas como de interesse para divulgação junto de potenciais interessados(as), que podem adoptá-las ou adaptá-las conforme considerarem mais adequado para aperfeiçoarem os seus métodos de trabalho tendo como referencial de fundo o conceito de qualidade.

Subjacente à elaboração deste texto encontra-se a chamada de atenção de vários autores (C. W. Choo, 1988) para o facto de que todo o conhecimento existente dentro de uma organização, cerca de 80% está armazenado na cabeça das pessoas (conhecimento tácito) em forma de experiência não se encontrando registado em nenhum outro lugar. Dos restantes 20%, que que constituem o conhecimento registado, somente um quinto dele está armazenado de forma estruturada.

Justifica-se assim o investimento em iniciativas que contribuam para a divulgação e Gestão do Conhecimento nas organizações, entre organizações, e, entre os(as) que se encontram motivados para abordar esta temática.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
A - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....	2
I Conceito de Qualidade.....	2
II Conceito de Lições Aprendidas.....	3
B - LIÇÕES APRENDIDAS RECENSEADAS.....	4
I Impresso para relato de reuniões.....	5
II Circulação de ficheiros entre dois ou mais intervenientes.....	6
III <i>Check lists</i>	7
IV Detalhes a observar durante a realização de sessões breves (Encontros, Colóquios, Workshops, etc.)...	8
V Guiões / Roteiros para realização de iniciativas / eventos.....	9
VI Indicações sobre o local da realização de sessões breves.....	10
VII Avaliação específica de pontos do programa de um evento de curta duração, mediante observação participante.....	11
VIII Balanço de eventos de curta duração.....	12
IX Estrutura e apresentação de relatórios	13
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	14
BIBLIOGRAFIA.....	15
ANEXOS.....	17

Évora
05 de Julho de 2012

* Texto actualizável (*Living document*). Versão mais recente da matriz elaborada inicialmente em Novembro de 2010.

¹ Sociólogo. Investigador externo do Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia “Augusto da Silva” da Universidade de Évora (mosantos@uevora.pt).

*“Eu tenho uma história repleta de falhas e fracassos em minha vida.
E é exatamente por isso que sou um SUCESSO “. – Michel Jordan*
Desde que se aprenda e bem ... com uns e com outros

INTRODUÇÃO

Ao longo de vários anos de actividade profissional no âmbito da intervenção social e do desenvolvimento local, o autor recolheu ensinamentos sobre procedimentos a evitar, práticas a melhorar ou adopção de novas práticas.

No presente texto constam assim algumas das lições aprendidas durante esse percurso, na expectativa de que a leitura das páginas que se seguem, despertem nos leitores e nas leitoras a motivação para proporcionarem contributos que permitam enriquecer as propostas deixadas à consideração dos(as) que certamente muito têm para transmitir aos seus pares.

A motivação fundamental que subjaz à elaboração deste documento, prende-se com o conceito de qualidade, o qual constitui hoje um referencial obrigatório em muitas das práticas profissionais dos seres humanos.

O futuro exige de cada um(a) de nós a responsabilidade de contribuir para que os nossos actuais mundos (enquanto profissionais e utentes) e, os legados que deixarmos às gerações vindouras se pautem por valores em que sobressai a dignidade e a dignificação do ser humano, incentivando um padrão de comportamentos que busquem a melhoria contínua.

Temos assim nas nossas mãos a possibilidade de quotidianamente pugarmos para que sejam aperfeiçoadas realidades em que somos participantes tais como: processos da comunicação formal e informal, a condução de reuniões, a cuidada preparação de eventos (Encontros, Workshops, Seminários, processos de avaliação, etc.)

ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

Os conceitos sobre que constituem a base deste trabalho de reflexão crítica são os seguintes:

- ✓ Qualidade
- ✓ Lições aprendidas

Cada um desses conceitos será desenvolvido nos próximos pontos.

Conceito de Qualidade

"Conformidade, prevenção e melhoria contínua" (E. Deming); "Ausência de falhas ou erros no processo de elaboração" (adaptado de Ph. Crosby); "Aptidão ao uso" (J. Juran); "fazer certo à primeira vez". São estas as definições de base adoptadas no enquadramento do raciocínio que se segue nos próximos pontos.

Uma outra definição com interesse neste âmbito é a que consta na ISO 9000:2005, segundo a qual pode definir-se qualidade como o "grau de satisfação de requisitos (necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória) dado por um conjunto de características intrínsecas."

São estas algumas das definições de qualidade respigadas para os fins perseguidos neste trabalho.

Caso não sejam observados os preceitos referidos ocorrem os designados dos custos da não qualidade que se traduzem nos efeitos gravosos da continuidade ou agravamento de problemas. Para colmatar estes inconvenientes no modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processos no capítulo medição, análise e melhoria é adoptada a expansão do ciclo de Deming (ou de melhoria contínua) apresentada por Ishikawa (1985), a qual segue a lógica do ciclo PDCA que compreende as etapas seguintes:

- ✓ Planear (*Plan*): analisar as causas dos problemas e definir os programas de acções correctivas e preventivas para fazer face aos problemas detectados;
- ✓ Fazer (*Do*): implementar as acções planeadas modificando os processos;
- ✓ Verificar (*Check*): medir o impacto comprovando a eficácia do plano de acordo com os objectivos definidos e com as medidas dos indicadores obtidas;
- ✓ Actuar (*Act*): melhorar, alterando o plano de acção, até se alcançar os objectivos.

O Ciclo de Deming pressupõe a utilização de diversas ferramentas **para identificação da causa de raiz dos problemas**, como por exemplo: i) *Brain Storming* ou Tempestade de Ideias; ii) Diagrama de Ishikawa (também conhecido por Diagrama de Causa-Efeito); iii) A Árvore dos Porquês (ou técnica de *why-why*) entre outras.

Para além destas implica também as seguintes ferramentas para a resolução de problemas: i) Procedimentos de Correção; ii) Procedimentos de Prevenção e, iii) Auditorias Contínuas.

Conceito de Lições Aprendidas

L. Chueri (2009) salienta existirem em relação a este conceito “diversas definições que encontramos na literatura, a saber:

- “Uma lição é realmente aprendida quando nós modificamos nosso comportamento para refletir o que nós sabemos agora”. Fonte: The Centre for Wildfire Lessons em www.wildfirelessons.net/
- É um conhecimento obtido a partir da vivência de uma experiência e o mesmo gera a modificação de um comportamento seja este no nível tático, operacional ou estratégico da organização. (Fonte: Army Lessons Learned Program (ALLP); Headquarters; Department of the Army; Washington, DC; 17 October 2006; http://www.army.mil/usapa/epubs/pdf/r11_33.pdf)
- São narrativas que explicitam conhecimentos ou um entendimento adquirido através de uma experiência, que pode ser tanto positiva como negativa. A lição relata o que era esperado acontecer, os fatos e desvios ocorridos, a análise das causas desses desvios e o que pôde ser aprendido durante o processo.
(Milestone, 2009 em <http://www.milestone-ti.com.br>)”.

Destaca ainda aquele autor que uma lição aprendida ocorre nos contextos seguintes:

- Quando planejamos uma atividade com o intuito de um resultado final e este não acontece, ocorrendo um desvio;
- Quando um grupo ou equipe faz uma análise de uma situação e define o que ele teria feito de forma diferente da próxima vez;
- Quando é feito o registro de um aprendizado;
- Quando ocorre um desastre ou um problema , como foi o caso na Campanha de Vacinação de Rubéola, e se faz uma análise do que poderia ter sido evitado².

Salienta ainda L. Chueri (2009) que a ocorrência de uma lição registada não garante por si só que os mesmos erros sejam evitados no futuro ou que práticas erradas não sejam repetidas, pelo que, se torna necessário criar um processo que permita que o conhecimento das soluções não só seja registado, como também armazenado e disseminado para pessoas interessadas. Por sua vez L. Paiva (2007) acrescenta que o registo de uma lição aprendida (tanto as boas como as más experiências) constitui muito mais do que um documento para cumprir a formalidade de qualquer projecto, podendo mesmo dizer-se que consiste em sistematiza informações susceptíveis de permitir que os erros passados não se repitam e os acertos possam ser feitos novamente, contribuindo assim para ajudar na moldagem das actividades e controles dos projectos futuros”.

² Fonte: Estratégia de Eiminação da Síndrome da RubéolaCongênita; *Maria de Lourdes de Sousa Maia*; em http://www.saude.rio.rj.gov.br/media/palestra_rubeola_Dra%20Lourdes.pdf

LIÇÕES APRENDIDAS RECENSEADAS

Neste ponto são descritas as lições aprendidas que se considera poderem ter interesse para quem sobre elas se debruçar, as quais foram identificadas a partir da experiência vivida pelo autor e/ou transmitidas por protagonistas em processos de intervenção social e desenvolvimento local.

São as seguintes essas lições: i) Impresso para relato de reuniões; ii) Circulação de ficheiros entre dois ou mais destinatários; iii) Detalhes a observar ao longo do ciclo de vida de sessões breves; iv) Guiões / Roteiros para realização de iniciativas / eventos; v) Identificação do local da realização de sessões breves; vi) Avaliação e balanço de sessões breves.

Nos pontos seguintes é efectuada uma breve abordagem de cada um dos tópicos abordadas segundo a perspectiva da ferramenta de qualidade designada por 5W2H.³

³ **What** (o que será feito); **Who** (quem fará); **When** (quando será feito); **Where** (onde será feito); **Why** (por que será feito); **How** (como será feito); **How Much** (quanto custará)

I - Impresso para relato de reuniões

Decorre de uma insuficiência que se verifica com bastante frequência (preparação prévia e atempada das reuniões e divulgação atempada das conclusões e dos resultados).

Justifica-se o preenchimento de um impresso para relato de reuniões, podendo ser distribuído previamente aos participantes com informações preliminares tais como os pontos a debater (Ordem de Trabalhos) e, Objectivos / Resultados Esperados. Este impresso contém ainda um ponto onde deve constar as “Tarefas a realizar” pelos intervenientes.

A reunião deverá ser acompanhada da projecção das propostas de redacção de resultados e conclusões que vão sendo apresentadas pelo(a) secretário(a) da reunião.

(v: Anexo I)

II - Circulação de ficheiros entre dois ou mais intervenientes

Em situações que exigem a circulação de ficheiros entre pelos menos dois intervenientes que tenham de inserir reformulações no texto, existe a possibilidade de as alterações aparecerem sinalizadas através de ferramentas disponíveis no Word.

Para quem não está muito familiarizado com essas ferramentas, poderá recorrer a um procedimento que consiste em juntar ao texto reformulado, um impresso designado por Histórico, no qual na sua versão mais simples são anotadas (da mais recente para a mais antiga), informações tais como: a data e horário da alteração, o nome de quem efectuou essa alteração e uma breve referência às alterações introduzidas.

(v: Anexo II)

III - Check lists

Embora seja comum em várias práticas, este tópico é aqui destacado para conferir destaque a sua importância

A elaboração de uma listagem é adoptada em muitas iniciativas

A check-list (ou lista de verificação), consiste numa relação de itens a serem observados. Pode ser elaborada num papel, num computador (em Word ou em Excel), ou só mentalmente. Através desta ferramenta procura-se evitar esquecimentos, falhas, prejuízos, acidentes.

De acordo com Gawande (2010), o checklist não é uma prática recente e pode trazer inúmeras vantagens, tais como as que constam seguidamente.

- **Segurança:** A lista funciona como uma rede de segurança cognitiva. Detecta falhas mentais que costumam brotar da complexidade do trabalho moderno.
- **Eficiência:** Para o médico, as equipas tornam-se mais rápidas e eficientes quando se acostumam ao checklist.
- **Exatidão:** Esse é o desafio das equipas modernas. Gawande diz que já somos muito bons. O que precisamos melhorar é a exatidão dos nossos procedimentos.
- **Foco:** Quando a equipa adota o checklist, o óbvio e patente deixa de atrapalhar, e os profissionais ficam livres para se concentrar no que é realmente importante.
- **Humanidade:** Existe um benefício psicológico quando os profissionais, especialmente os mais orgulhosos, têm de engolir o *checklist*. Gawande acredita que ele os torna mais humanos

(v: Anexo III)

IV - Detalhes a observar durante a realização de sessões breves (Encontros, Colóquios, Workshops, etc.)

A preparação e o planeamento são aspectos importantes. Mais à frente é apresentado um ponto intitulado “Guiões / Roteiros para realização de iniciativas / eventos”.

Neste ponto são abordadas as questões que têm lugar no dia da realização do evento.

Usualmente neste dia constata-se que ocorrem as seguintes não conformidades:

- ✓ Início do evento com um atraso que pode ir até uma hora;
- ✓ Apresentações em *power point* com várias insuficiências;
- ✓ Comunicações que ocupam mais tempo que o estipulado;
- ✓ Demasiado tempo dispendido com os *coffee breaks* e com o almoço;
- ✓ Atraso na hora do encerramento (que pode decorrer uma hora após o previsto);
- ✓ Inexistência de relator que apresente as conclusões da sessão.

Estas insuficiências podem ser colmatadas mediante recurso a medidas tais como:

- ✓ Iniciar a sessão mais tarde, suprimindo o *coffee break* ou adoptar outros figurinos, de acordo com as especificidades da iniciativa;
- ✓ Alertar os comunicantes para as exigências da apresentação em *power point*;
- ✓ Instruir os moderadores para condução e gestão do tempo atribuído a cada um dos painéis;
- ✓ Indicar um relator que ao longo da sessão anote (em impresso disponibilizado para o efeito), as principais conclusões e as apresente no final do evento.

(v: Anexo VI)

V - Guiões / Roteiros para realização de iniciativas / eventos

A realização de iniciativas deve obedecer a uma prévia preparação de forma a que se obtenha o máximo de resultados e de impactos.

O guião que se apresenta tem como finalidade proporcionar uma base a partir da qual se prepare um evento com o mínimo de contrariedades e que proporcione um sentimento de gratificação aos organizadores.

Alguns dos tópicos apresentados no guião podem ficar por preencher, de forma a evitar-se obstáculos que só prejudicam e confundem os intervenientes.

(v: Anexo V)

VI - Indicações sobre o local da realização de sessões breves

Apesar de hoje o acesso a um local de destino em que culmina um percurso automóvel poder ser apoiado por GPS, condicionalismos diversos podem obviar que tal seja possível, pelo que é sempre conveniente a elaboração de um *croquis* com indicação do local onde se realiza a iniciativa e de locais onde se poderá estacionar (sem ou com encargos), e de contactos via telemóvel.

(v: Anexo VI)

VII - Avaliação específica de pontos do programa de um evento de curta duração, mediante observação participante

Em destes eventos é curial haver observadores que no decurso da iniciativa vão anotando diversos pormenores que podem servir para complementar a avaliação por parte dos participantes e, o que permitirá recolher mais informação para se efectuar o balanço dessa iniciativa.

(v: Anexo VII)

VIII - Balanço de eventos de curta duração

Sendo pouco vulgar a realização de reflexões sobre uma iniciativa realizada, constata-se a vantagem de um tal procedimento o que permite a sistematização de conhecimentos, experiências e por conseguinte uma melhor preparação para o desempenho em futuros processos para os quais as aprendizagens possam ser transferíveis. A avaliação não deverá conter mais de seis itens e o balanço da iniciativa deve ser realizado com base nos resultados da avaliação, incidindo por exemplo nos seguintes itens:

- ✓ Fase de concepção;
- ✓ Fase de preparação;
- ✓ Fase de execução;
- ✓ Fase pós evento.

(v: Anexo VIII)

IX - Estrutura e apresentação de relatórios

A elaboração de relatórios extensos (caso por exemplo de Planos Estratégicos Municipais, ou da avaliação de projectos de média dimensão), coloca vários problemas, nomeadamente para quem a tem a função de proceder aos arranjos finais.

Devido à participação do autor em várias destas tarefas, tomou contacto com modalidades de sistematização dos documentos que mostraram constituir soluções apropriadas para evitar problemas de numeração (páginas, quadros, figuras, gráficos, etc.), facilitando enormemente a possibilidade de simultaneamente ter lugar a leitura e correcção de várias partes do documento por parte de membros de uma equipa encarregue dessa incumbência.

A sugestão aqui apresentada é a de que o texto seja desagregado em Módulos, correspondendo cada um desses módulos a um tema susceptível de tratamento e apresentação relativamente autónoma (cada uma destas peças inclui todos os itens necessários à sua completa identificação e função (desde a capa até a anexos). (V: Anexo IX).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este texto procurou-se salientar alguns aspectos que podem ser melhorados nos processos de intervenção por parte dos(as) intervenientes.

Cada um dos tópicos foi apresentado de uma forma simples que será melhorada em versões posteriores.

Nessas versões serão também apresentadas outras lições aprendidas susceptíveis de ter interesse para os(as) leitores(as).

Considera-se de toda a conveniência que a participação de os(as) que tenham vivido aprendizagens que possam enriquecer este texto ou, trabalhar autonomamente partes dele, seja incentivada de forma a que um maior número de destinatários(as) possa beneficiar desses contributos.

BIBLIOGRAFIA

Citada

ANTONIO, Charbel Atalla (2007). "Check-List – o que é, como fazer e quando usar" (inclui alguns exemplos de check-list), *Operando Bien: Aplicação e Melhoria Online de Práticas Empresariais e Pessoais*.
<http://operadobien.blogspot.com/2007/08/check-list-como-fazer-e-quando-usar.html>

CHOO, C. W. (1988). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford University Press

CHUERI, Luciana Vilanova (2009a). *Conhecendo alguns conceitos sobre Lições Aprendidas*, s.l., s.e.
<http://nosda18.wordpress.com/2009/07/09/conhecendo-alguns-conceitos-sobre-licoes-aprendidas/>

CHUERI, Luciana Vilanova (2009b). *Lições Aprendidas no ambiente de Gerenciamento de Projetos*, s.l., s.e.
<http://nosda18.wordpress.com/2009/07/23/licoes-aprendidas-no-ambiente-de-gerenciamento-de-projetos/>

FILHO, Natanael Gomes (2010). *Princípios Lean e os Sete Desperdícios: uma forma de reduzir custos*, s.l., s.e.
<http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/administracao/principios-lean-e-os-sete-desperdicios-uma-forma-de-reduzir-custos>

GAWANDE, Atul (2010). *O Efeito Checklist*, s.l., Lua de Papel

GERHARDT, Mauri (2005). *Check List para Auditoria Interna da ISO 9001*, docstoc. com
<http://www.docstoc.com/docs/21361896/CHECK-LIST-PARA-AUDITORIA-INTERNA-DA-ISO-9001-%E2%80%93>

Sandra Regina da L. (2011). *Não Existem Erros e Nem Problemas, Apenas Lições*, Qualidade Brasil (Portal brasileiro de gestão)
<http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/inovacao/nao-existem-erros-e-nem-problemas-apenas-licoes>

MACROPLAN (2006). *Plano de desenvolvimento Espírito Santo 2025: síntese do plano*, Espírito Santo, Governo do Estado do Espírito Santo
<http://www.espiritosanto2025.com.br/novo/download.htm>

PAIVA Luiz de (2007). A Importância de Documentar Lições Aprendidas, blog StakeHolder
<http://oggerente.com/stakeholder/2007/09/09/a-importancia-de-documentar-licoes-aprendidas/>, acessado em 15/07/2011

RODRIGUES, Mariana (2010). *O que é e qual a sua importância?*, s.l., s.e.
<http://www.sucessonews.com.br/checklist-o-que-e-e-qual-e-a-sua-importancia/>

SANTOS, Marcos Olímpio G. (2010). *Circulação de documentos de trabalho no seio de equipas de estudos ou projectos: proposta alternativa*, s.l., s.e.

----- (2010). *Guião para apoio à realização de iniciativas de curta duração*, s.l., s.e.

Consultada

COSTA, Ronaldo. (2011). “Garvin – as oito dimensões da Qualidade”. *Qualiblog*

<http://qualiblog.wordpress.com/2011/12/09/garvin-as-oito-dimensoes-da-qualidade/>

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues; ARAÚJO, Eurico Celestino dos Reis. (2010). “Lições Aprendidas: Reflexões sobre a Aplicação da Metodologia da Investigação Apreciativa no Estudo do Movimento Pró-Criança”, *IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS)*, 27 a 29 de Maio.

anaisenapegs2010.cariri.ufc.br/index.php?option=com_docman

POSTIGO, Ivan (2011). *Reciclagem, o desenvolvimento de novos modelos mentais*, Qualidade Brasil (Portal brasileiro de gestão)

http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/recursos_humanos/reciclagem_o_desenvolvimento_de_novos_modelos_mentais

SIQUEIRA, Jairo (2011), *Inovação: como lidar e aprender com seus fracassos e sucessos*, Qualidade Brasil (Portal brasileiro de gestão)

http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/inovacao/inovacao_como_lidar_e_aprender_com_seus_fracassos_e_sucessos

TERRE DES HOMMES (2006). *Lições Aprendidas: capitalização da experiência da Rede Amiga da Criança (2003-2005)*, s.l., Terre des Hommes

http://www.redeamigadacrianca.org.br/documentos/licoesaprendidas_reduzido.pdf

ANEXOS

- Anexo I Impresso para relato de reuniões
- Anexo II Circulação de ficheiros entre dois ou mais intervenientes
- Anexo III *Check lists*
- Anexo IV Avaliação específica de pontos do programa de um evento de curta duração, mediante observação participante
- Anexo V Detalhes a observar durante a realização de sessões breves (Encontros, Colóquios, Workshops, etc.)
- Anexo VI Guiões / Roteiros para realização de iniciativas / eventos
- Anexo VII Identificação do local da realização de sessões breves
- Anexo VIII Balanço de eventos de curta duração

ANEXO I - Impresso para relato de reuniões

RELATO DE REUNIÃO Projecto XY

I – IDENTIFICAÇÃO PRÉVIA

Data: ; - Local:; Hora de início: ; - Hora de terminus:

II – ENQUADRAMENTO / ANTECEDENTES

III - PRESENCAS

Nomes	Instituição	Endereço electrónico	TIm

IV – ORDEM DE TRABALHOS E OBJECTIVOS / RESULTADOS ESPERADOS / CONCLUSÕES / RESULTADOS OBTIDOS

IV.1. Ordem de Trabalhos

01	Informações
...	
04	Outros assuntos

IV.2. Objectivos / Resultados Esperados / Conclusões / Resultados Obtidos

Ponto 01 da Ordem de Trabalhos	Objectivos / Resultados Esperados
Designação: Informações Horário previsto: 09,30-0945	
Conclusões / Resultados obtidos:	

Ponto 02 da Ordem de Trabalhos	Objectivos / Resultados Esperados
Designação: Horário previsto:	
Conclusões / Resultados obtidos:	

Ponto 03 da Ordem de Trabalhos	Objectivos / Resultados Esperados
Designação: Horário previsto:	
Conclusões / Resultados obtidos:	

Ponto 04 da Ordem de Trabalhos	Objectivos / Resultados Esperados
Designação: Outros assuntos Horário previsto: 12,45-13,00	
Conclusões / Resultados obtidos:	

V – TAREFAS A REALIZAR

Tarefa	Responsável	Datas / Prazos	Situação em ??
Enviar ...orientações constantes na check list.	AB; CD	26/11/2010	
Envio de mail agradecendo a recepção	AB; CD e EF	26/11/2010	
Avisar PD sobre as despesas acerca da estadia	CD	26/11/2010	
Enviar para logos do projecto	AB	02/12/2010	
Fazer uma pequena apresentação do projecto (meia página, 10/12 linhas)	EF		
Elaborar um pequeno texto de apresentação para enquadrar o convite, o qual será endereçado aos membros do MAG, sócios do CISA.	CD	06/12	

Legenda

EF	Eduardo Farinha
AB	Antónia Bravo
CD	Cândida Deodato
AB e CD	Antónia Bravo e Cândida Deodato
AB; CD e EF	Antónia Bravo, Cândida Deodato e Eduardo Farinha

ANEXOS AO RELATO

ANEXO I –

ANEXO II -

ANEXO II – CUSTOS BENEFÍCIOS

CUSTOS		BENEFÍCIOS	
Designação	€/ Grau	Designação	€/ Grau
Preparação 12,00 € pessoa * 2 pessoas * 1,5 horas	36,00	Ponto prévio. Esclarecimento de dúvidas sobre ...	
Pessoal - 12,00 € pessoa * ? pessoas * ? horas (média por participante)		Apreciação dos resultados da ...	
Deslocações e ajudas de custo		Indicação de ...	
Instalações e equipamentos	30,00	Revisão do documento a ...	
Outras despesas gerais (comunicações, consumíveis etc.	5,00	Programação do trabalho a realizar.	
Custos de oportunidade (o que os participantes não puderam fazer devido à sua presença na reunião)	Não quantificado	---	---

Escala aplicável aos graus: Nulo; Reduzido; Mediano; Razoável; Elevado

ANEXO II - Circulação de ficheiros entre dois ou mais intervenientes

ou

GRELHAS PARA RECOLHA DE SUGESTÕES / PROPOSTAS DE ALTERAÇÃO EM FICHEIROS QUE CIRCULEM ENTRE MEMBROS DE UMA EQUIPA

VERSÃO 1

REVISÃO DO: *(NOME DO DOCUMENTO)*

Data e hora da actualização (a mais recente na linha de cima)	Autor(a)	Obs
22/04 - 13,58	José Silva	Inserção do 3º parágrafo na p. 25
17/04 - 19,28	Ana Costa	Continuação do preenchimento do ponto 4
17/04 - 16,44	José Silva	Formatação dos números de página
16/04 - 15,29	José Silva	Numeração dos sub-títulos no Índice e no texto
16/04 - 09,43	Ana Costa	Actualização do quadro 5 (p. 26 linha 3 coluna 2)
16/04 - 00,52	José Silva	Algumas rectificações ortográficas ao longo do texto

VERSÃO 2

REVISÃO DO: *(NOME DO DOCUMENTO)*

PROPONENTE DAS ALTERAÇÕES (nome, e-mail e outro endereço se houver):

Página, Parágrafo e linha			Situação actual			Proposta		
Obriga Tório	Facultativo		Onde se lê	onde não consta	Texto a reformular ou insuficiências	Deve ler-se	Deve constar ou Adenda/ Nota	Texto corrigido / adenda
	Página	Parágrafo						

VERSÃO 3

PROPOSTA DE ALTERAÇÕES AO SEGUINTE DOCUMENTO:

PROPONENTE DAS ALTERAÇÕES:

ENDEREÇOS	e-mail:	Tlm:	Outro endereço (skype, messenger):
-----------	---------	------	------------------------------------

PROPOSTAS DE ALTERAÇÃO / REFORMULAÇÃO / ADENDA

Página (pg.), Parágrafo (pr) e linha (l)			Onde se lê (a) / onde não consta (b)		Deve ler-se (1) / Deve constar (2) / Adenda/ Nota (3)	
(pg.)	(pr.) (facultativo)	(l) (facultativo)	(a) (b)	Enunciado do texto a corrigir ou em falta	(1) (2) (3)	Enunciado do texto proposto

ANEXO III - *Check lists*

Apresenta-se de seguida um *check list* aplicado a uma sessão de curta duração, que envolve os seguintes itens:

- ✓ Folha de anotações por parte do moderador
- ✓ Folha de anotações por parte do relator
- ✓ Nota Curricular dos conferencistas
- ✓ Recepção com a lista de inscritos divididos em 2 conjuntos (A a L e, M a Z) ou mesmo 3 conjuntos (A a I, J a Q, e R) ou Folha de presenças
- ✓ Acrílicos
- ✓ Muti-funções (impressora e fotocopadora)
- ✓ Projector
- ✓ Resma de papel A4
- ✓ *Post its*
- ✓ *Pen*
- ✓ Impresso para avaliação da sessão, por parte dos participantes

Lista de Verificação para a Planificação de Programas: *uma tradução da Checklist for Planning Programs de Caffarella (2002)*

Fonte: Caffarella, R. S. (2002). Planning programs for adult learners: A practical guide for educators, trainers, and staff developers (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

Tradução e Adaptação de Maria do Rosário Pinheiro (2003; 2009, última revisão)
Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade de Coimbra

Qualquer reprodução parcial ou total deste trabalho deve ser comunicada a Maria do Rosário Pinheiro
(pinheiro@fpce.uc.pt)

Designação do Programa/Projecto/Ação:	
Data (s):	
Local:	
Tempo previsto:	
Instituição responsável:	
Formador(es) responsável(eis):	
Formadore(s) convidado(s):	
Grupo-alvo:	
Pré-requisitos:	
Elementos da Planificação do Programa/Projecto/Ação	
	Verificação
1. IDENTIFICAR O CONTEXTO	
• Ter Conhecimento das pessoas , da organização e dos outros importantes factores contextuais .	
• Ter Informação acerca das dinâmicas de poder no que respeita à planificação.	
• Realizar processos de negociação com as entidades de poder	
• Garantir que as ações que vão ser levadas a cabo estão de acordo com a ética/cultura .	
• Realizar a identificação e conhecimento das fontes de informação acerca das situações a planificar.	
Observações:	
2. CONSTRUIR UMA BASE SÓLIDA DE APOIO	
• Garantir o apoio de grupos-chave e outras partes interessadas (stakeholders).	
• Cultivar continuamente o apoio da organização responsável através de um processo estrutural adequado.	
• Promover uma cultura organizacional na qual as actividades de aprendizagem , de âmbito profissional, auto-dirigidas e de formação contínua sejam valorizadas.	
• Obter e manter apoio da comunidade alargada através de grupos formais e informais.	
• Estabelecer e manter parcerias com outras organizações e grupos.	
Observações:	

continua

3. IDENTIFICAR IDEIAS PARA O PROGRAMA	
• Decidir as fontes a usar para identificação das ideias para o programa.	
• Gerar ideias através de várias técnicas .	
• Ter consciência de que as análises de necessidades muito estruturadas não são a única forma de identificar ideias para os programas de educação/formação.	
• Justificar a adequação ou não de uma análise de necessidades muito estruturada e escolher ou desenvolver um modelo de levantamento de necessidades que seja apropriado à situação.	
• Ter em conta os factores/problemas contextuais que afectam ou podem afectar a forma como as ideias para os programas podem ser geradas.	
• Ter consciência que na maioria das situações de planificação de programas os planificadores/planeadores/gestores não podem empregar todas as ideias que geraram nem colmatar todas as necessidades que identificaram nem podem atribuir soluções a todos os problemas se equacionaram.	
Observações:	
4. ORDENAR E CATEGORIZAR AS IDEIAS PARA O PROGRAMA	
• Saber como definir as ideias prioritárias e quais são os tópicos específicos e problemas que necessitam de programas de educação e de formação e quais os que necessitam de outro tipo de intervenções .	
• Analisar e ordenar as ideias para o programa em duas colunas – as apropriadas para actividades educativas e as que requerem intervenções alternativas.	
• Seleccionar staff que faça o processo de levantamento e análise das necessidades.	
• Estar bem informado acerca das abordagens qualitativas e quantitativas para hierarquizar as ideias/necessidades.	
• Usar métodos sistemáticos para hierarquizar as ideias/necessidades .	
• Estar familiarizado com intervenções alternativas , como seleccioná-las e implementá-las.	
vações:	
5. ENVOLVER OS OBJECTIVOS DO PROGRAMA	
• Escrever os objectivos do programa que reflectem o que os participantes aprenderão, as mudanças resultantes da aprendizagem e os aspectos operacionais do programa.	
• Ter a certeza que quer os resultados mensuráveis quer os não mensuráveis estão incluídos.	
• Confirmar se os objectivos estão formulados (por escrito) de forma a serem compreendidos por todas as partes envolvidas .	
• Usar os objectivos do programa como uma questão de consistência interna do programa e “ checkpoint ” (posto de controlo)	
• Negociar, com as partes envolvidas no processo de planificação, as mudanças/ajustamentos nos objectivos dos programas .	
Observações:	
6. DESENHAR PLANOS DE FORMAÇÃO	
• Desenvolver de forma clara e compreensiva os objectivos do programa para cada sessão de formação e verificar se eles possibilitam alcançar os objectivos de aprendizagem propostos.	
• Seleccionar e organizar os conteúdos baseando-se no que os participantes <i>têm que aprender</i>	
• Escolher as técnicas de formação de acordo com: os resultados da aprendizagem que foram propostos, as competências do formador, o background e experiências dos formandos e ainda, o contexto da formação.	
• Seleccionar e/ou desenvolver recursos educativos que aumentem os esforços de aprendizagem.	
• Escolher uma componente de avaliação para cada segmento de aprendizagem.	
• Usar os dados da avaliação de modo formativo e sumativo quer para a formação quer para a avaliação do programa.	
• Preparar planos de formação claros, resumidos e sequenciados, como se fossem mapas.	
• Assegurar que os formadores são competentes, cuidadosos e estão preparados para as tarefas.	
Observações:	

7. PROJECTAR PLANOS DE TRANSFERÊNCIAS DE APRENDIZAGEM	
• Conhecer os principais factores que influenciam a transferência da aprendizagem	
• Decidir o momento de utilização das estratégias de transferência de aprendizagens: antes, durante e/ou depois do programa de formação	
• Identificar os elementos-chave que devem integrar o processo de transferência da aprendizagem.	
• Ensinar aos formandos, supervisores e outras partes interessadas sobre os processos e técnicas de transferência de aprendizagens.	
• Escolher as estratégias de transferência mais úteis aos participantes de forma a aplicarem o que aprenderam.	
• Auxiliar os aprendentes a optarem pelas técnicas de transferência de aprendizagem que sejam mais adequadas ao que aprenderam.	
• Negociar as aprendizagens que vão ser transferidas.	
Observações:	
8. FORMULAR PLANOS DE AVALIAÇÃO	
• Desenvolver, com consentimento, um conjunto sistemático de procedimentos de avaliação/estratégia avaliativa.	
• Utilizar as oportunidades informais e não planeadas para recolher dados de avaliação.	
• Especificar a(s) abordagem(ns) e/ou modelos de avaliação a serem utilizadas.	
• Estabelecer o modo como vai realizar-se a recolha dos dados.	
• Pensar no modo como os dados vão ser analisados.	
• Pensar o modo como as críticas ao programa vão ser realizadas	
• Garantir um elemento do staff para a elaboração do relatório.	
Observações:	
9. FAZER RECOMENDAÇÕES E COMUNICAR RESULTADOS	
• Examinar os sucessos e insucessos do programa e formular recomendações para a sua revisão.	
• Comunicar nos relatórios o historial do programa , incluindo a função do programa, objectivos, destinatários, conteúdos, estrutura e formato.	
• Seleccionar o formato do relatório do programa.	
• Escolher o momento de divulgação do relatório para quando os destinatários estiverem mais disponíveis para o apreciar.	
• Realizar o follow-up de avaliação do programa e do relatório com os indivíduos e grupos apropriados	
Observações:	
10. SELECIONAR O FORMATO, A CALENDARIZAÇÃO E AS NECESSIDADES DE STAFF	
• Escolher o formato mais apropriado para a actividade de aprendizagem.	
• Ter em conta o aspiração de organizar uma comunidade de aprendizagem.	
• Estabelecer a calendarização do programa	
• Identificar as necessidades e exigências do staff.	
• Determinar os momentos em que é necessário o staff interno e/ou staff externo (formadores/consultores externos).	
• Fazer escolhas cuidadosas acerca dos educadores/formadores/monitores e/ou facilitadores da aprendizagem.	
Observações:	

11. PREPARAR O FINANCIAMENTO E O PLANO DE <i>MARKETING</i>	
• Prever as despesas do programa , incluindo custos para o planeamento, desenvolvimento, divulgação e avaliação do programa.	
• Determinar o financiamento e prever as receitas .	
• Gerir o financiamento do programa e manter os registos de despesas .	
• Construir e manter a credibilidade do programa, o seu sucesso nos nichos de mercado .	
• Levar a cabo uma análise alargada da audiência .	
• Usar dados já existentes ou gerar informações oportunas ao plano de marketing .	
• Seleccionar e preparar materiais promocionais para o programa.	
• Preparar uma campanha promocional apropriada e dinâmica.	
Observações:	
12. COORDENAR AS VANTAGENS, OPORTUNIDADES E ACONTECIMENTOS NO LOCAL (<i>ON-SITE EVENTS</i>)	
• Organização de equipamentos e materiais de formação.	
• Garantir que a oferta de oportunidades vão ao encontro das necessidades de todos.	
• Destacar alguém para supervisionar todos os acontecimentos no local .	
• Planear a criação um clima positivo de aprendizagem desde o primeiro momento.	
• Providenciar sistemas de registo/monitorização dos programas.	
• Garantir a realização da recolha de dados para a avaliação dos programas/projectos/acções.	
• Planear o modo de reconhecer e reforçar o valor dos participantes e agradecer a todo o staff e participantes terem integrado o programa.	
• Levar a cabo todas as tarefas de planeamento da administração e gestão de encerramento do programa .	
Observações:	
•	

(Pinheiro, 2003, última revisão 2009)

Como citar este documento:

Pinheiro (2003). *Lista de Verificação para a Planificação de Programas: uma tradução da Checklist for Planning Programs de Caffarella* (2002). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (documento não publicado).

ANEXO IV - Detalhes a observar durante a realização de sessões breves (Encontros, Colóquios, Workshops, etc.)

Modelos de funcionamento de sessões

Modelo A

Horário	Momentos	Obs
10,00	Abertura do Secretariado	
10,30	Sessão de abertura	
11,00	Apresentação de comunicação ou de comunicações e debate	Poderá ser a apresentação de resultados de um inquérito
12,30	Almoço	
14,30	Apresentação de comunicações ou trabalho por grupos e debate	
17,00	Apresentação de conclusões	
17,15	Sessão de Encerramento	

NOTA: Este modelo implica que na sala da sessão ou em sala anexa, os participantes tenham acesso a qualquer momento a biscoitos, café, chá, sumos e águas.

Modelo B

Horário	Momentos	Obs
9,30	Chegada dos participantes	
10,00	Início dos trabalhos - Informações e esclarecimentos prévios por parte de um membro da organização	
10,10	Apresentação de comunicações ou Trabalho por grupos	Poderá ser a apresentação de resultados de um inquérito No caso de trabalhos por grupo, cada grupo deverá designar um animador / coordenador e um relator, devendo ainda iniciar o seu trabalho com a aprovação dos tópicos ou questões a debater
12,00	<i>Coffe break</i> substancial	
12,30	Reinício da apresentação de comunicações ou trabalho por grupos	
14,00	Apresentação de conclusões	Cada relator apresenta as conclusões do seu grupo de trabalho, devendo ser designada ou já ter sido designada uma comissão de redacção final
14,15	Refeição ligeira e convívio final	

Indicações sobre apresentações de comunicações em *power point*

Regra de 3: 10 (slides), 20 (minutos), 30 (tamanho da letra)

A regra do “10, 20, 30” é bem útil para resumir uma comunicação e colocar em prática o princípio da “Regra de 3”, apresentado acima:

- a) Limitado a apresentação em 10 slides de conteúdo (excluindo o slide de boas vindas e o de agradecimento);
- b) Não ultrapassando os 20 minutos;
- c) Usando fontes tamanho 30.

A utilização da regra de 3, ocasiona que sejam apresentados somente os itens realmente importantes.

Sites de apoio à elaboração e apresentação de comunicações em *power point*

<http://www.ime.usp.br/~kon/ResearchStudents/dicasSlides.html>

http://209.85.129.132/search?q=cache:bli4t_C_RksJ:www.fameg.edu.br/estagio/como_apresentar_tcc_-_banca_ii.ppt+regras+apresenta%C3%A7%C3%A3o+slides&cd=12&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt&lr=lang_pt

<http://www.outrojeito.com.br/apresentacoes/regras-basicas-para-uma-boa-apresentacao/>

Instruções aos moderadores e relatores de grupos de trabalho

No caso da sessão implicar o funcionamento de grupos de trabalho, é conveniente que os organizadores disponibilizem para os moderadores e relatores um pequeno texto com informações e instruções que contribuam para um melhor funcionamento do grupo e consecução

- Folha com o nome, instituição e contactos de cada participante
- Folha com as seguintes informações
 1. Título do grupo de trabalho
 2. Horário
 3. Objectivos / Resultados esperados
 4. Aspectos relevantes ocorridos durante o funcionamento dos trabalhos
 5. Recomendações / sugestões a apresentar à organização
 6. Conclusões a apresentar em plenário

ANEXO V - Guiões / Roteiros para realização de iniciativas / eventos

1. TÍTULO DA INICIATIVA

Não deve exceder as 20 palavras e tem de estar em consonância com os tópicos que se seguem

2. TIPOLOGIA DA INICIATIVA

Poderá assumir um dos seguintes tipos:

- Visita de estudo
- Colóquio
- Seminário
- Encontro
- Workshop
- ...
- Multitípica (

3. METODOLOGIA

Especificar em traços gerais como irá decorrer a iniciativa.

4. ENTIDADE(S) PROMOTORA(S) E PESSOA(S) DE CONTACTO

Entidade promotora

Especificar o nome da(s) entidade(s) que promove(m) a iniciativa

Pessoa(s) de contacto

Indicar o nome, e-mail, nº de telemóvel e nº de telefone da(s) pessoa(s) de contacto.

5. ENTIDADE(S) PARCEIRA(S) E PESSOA(S) DE CONTACTO

Entidade(s) parceira(s)

Especificar o nome da(s) entidade(s) que colaboram para a realização da iniciativa

Pessoa(s) de contacto

Indicar o nome, e-mail, nº de telemóvel e nº de telefone da(s) pessoa(s) de contacto da(s) entidade(s) parceira(s).

6. ANTECEDENTES

Referir quais são os factos relevantes que precederam o evento em preparação.

7. FUNDAMENTAÇÃO / JUSTIFICAÇÃO

Explicitar quais são as motivações (obrigações, ou compromissos) subjacentes à realização da iniciativa.

8. DESTINATÁRIOS / PÚBLICO-ALVO

Especificar a quem se dirige a iniciativa. Pode haver destinatários intermédios (por exemplo técnicos de um projecto) e, destinatários finais (público alvo desse projecto que poderá beneficiar de conhecimentos obtidos pelos técnicos).

9. OBJECTIVOS / RESULTADOS ESPERADOS

Detalhar quais são os objectivos e/ou resultados esperados que se pretende atingir com a iniciativa

10. PRODUTOS

Referir quais são as peças tangíveis que sairão da iniciativa. Por exemplo: Relatórios com os resultados da iniciativa; Relatório com os resultados da avaliação, etc.

11. PROGRAMA

Inclui os seguintes tópicos:

- Data (dia, mês e ano)
- Local (No caso da iniciativa ser dirigida a um público que poderá não conhecer o local, especificar o percurso a seguir, onde se pode estacionar, etc.)
- Horário (Indicar o horário de início e, o horário em que previsivelmente terminará a iniciativa) e pontos ou momentos que integram a iniciativa.

12. AVALIAÇÃO

Expor qual o procedimento a adoptar para avaliação da iniciativa, e como será efectuada a divulgação dos resultados.

13. TRABALHO REALIZADO E CRONOGRAMA / PROGRAMAÇÃO

Trabalho realizado

Se for o caso, esclarecer quais foram os passos já dados para concretização da iniciativa.

Cronograma / Programação

Acção	Responsável(is)

Legenda:

14. CUSTOS

DESPESAS			
Designação	Elegível Elegibilidade	Não elegível	Observações
R. Humanos (preço hora)			
Instalações (aluguer)			
Ajudas de custo			
Deslocações			
Comunicações			
Coffee break			
Consumíveis			
Outras rubricas			

Orçamento do projecto Winnet8: Preço hora médio por cada interveniente: 25,82€; Ajuda de custo: 12,55€ (25%); Deslocações: 0,36€ / km

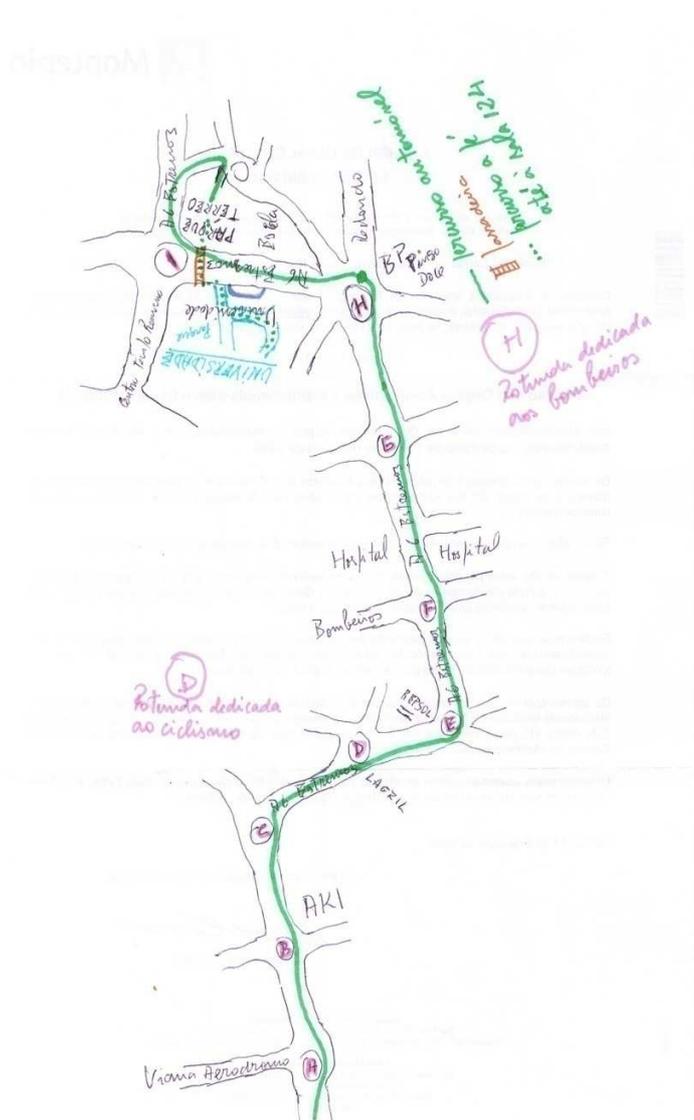
15. CUSTOS BENEFÍCIOS

CUSTOS		BENEFÍCIOS	
Designação	€ / Grau	Designação	€ / Grau
Pessoal			
Instalações e equipamentos			
Despesas Gerais			

16. SEGUIMENTO / INICIATIVA(S) SUBSEQUENTE(S)

Indicar quais são as iniciativas ou eventos que terão lugar em articulação com a que se está a preparar.

ANEXO VI - Identificação do local da realização de sessões breves



Indicações para acesso à Univ. de Évora

Os colegas que viajam de Beja pelo IP2, antes de entrar em Évora passam pela rotunda (A) que tem um desvio para Viana do Alentejo e para o aeródromo, (de onde podem vir outros colegas) e seguem em frente.

Passam a rotunda seguinte (B) ficando a grande superfície AKI do lado direito e seguem em frente.

Na próxima rotunda (C), viram para o lado direito em direcção à cidade, seguindo a indicação A6 Estremoz (e outras direcções).

Na próxima rotunda (D) onde consta um monumento dedicado ao ciclismo, viram à direita seguindo a mesma direcção A6 Estremoz.

Na próxima rotunda (E) onde do lado esquerdo se encontra um posto de gasolina da REPSOL, seguem o sentido A6 Estremoz.

Passam a rotunda (F) e o Hospital do Espírito Santo e do Patrocínio que ocupa ambos os lados da Av^a João de Deus e vão dar à rotunda (G), seguindo até à rotunda (H) onde do lado direito se encontra o posto de gasolina da BP e o hiper Pingo Doce.

Continuam na direcção Lisboa Estremoz A6 tendo virar para a esquerda, e, na próxima rotunda (I), em cujo lado direito frente se encontra em construção um complexo habitacional, viram à direita em direcção a Estremoz.

No primeiro desvio à direita viram, a fim de entrarem no parque térreo onde podem estacionar gratuitamente.

No percurso a pé, atravessam depois a passadeira junto à rotunda (I) e viram à esquerda, indo dar à porta traseira da Universidade que se encontra junto a pequeno parque e apeadeiro.

Já dentro da Universidade, na primeira entrada do lado esquerdo, haverá sinalização a indicar a sala (124, junto ao bar), onde decorrerá o Encontro sobre Lições Aprendidas.

Contactos:

- Marcos Olímpio: 967066478
- Isabel Silva: 965432116

NOTA: Aconselha-se a imprimir o conteúdo deste ficheiro

ANEXO VII – Avaliação específica de pontos do programa de um evento de curta duração, mediante observação participante

Alternativa A

TÍTULO DO EVENTO, DATA, HORÁRIO

Objectivos / Resultados esperados / Questões a responder

Outras informações úteis

Grelha de Avaliação Específica

Escala de avaliação	4 Satisfez muito	3 Satisfez razoavelmente	2 Satisfez medianamente	1 Satisfez pouco	0 Não satisfez	n.a.	Observações
Tópicos avaliados							
Cumprimento do horário							
Cumprimento dos objectivos							
Intervenções / Apresentações / Comunicações							
Debate							
Equipamentos							
Instalações							
Outros critérios							

b) Propostas / sugestões que o(a) avaliador(a) retirou das intervenções / comunicação / debate

c) Outras considerações / sugestões / recomendações emitidas por parte do(a) avaliador(a)

d) Lições aprendidas

Alternativa B

10.00 Searching for a framework and tools to enhance gendering local and regional development

Ursula Karelli, NMA, Finland

Discussion

Itens avaliados		Escala para avaliação				
		3 Satisfez muito	2 Satisfez	1 Satisfez pouco	0 Não satisfez	n.a. Não aplicável
01	Cumprimento do horário (início e fim da comunicação em relação ao previsto no programa)	10,00-10,45				
02	Qualidade da apresentação das intervenções / comunicação (tempo, apresentação, recursos utilizados)			X		
03	Interesse do conteúdo das intervenções / comunicação (para o/a avaliador/a)		X			
04	Interesse do conteúdo das intervenções / comunicação para a assistência *			X		
05	Tempo para debate	X 10,45-11,15				
06	Interesse das questões levantadas no debate		X			
07	Relato da sessão			X		
08	Moderação		X			
09	Propostas / sugestões retiradas das intervenções / comunicação **			X		
Somatórios		02	03	04	---	---

* Interesse que o(a) avaliador(a) presume tenha sido suscitado em quem estiver presente (ver grau de atenção e concentração dos/as participantes)

** Acrescentar em baixo (b) as propostas / sugestões retiradas das intervenções

a) Tópicos retidos /
Conceito de gender

b) Propostas / sugestões que o(a) avaliador(a) retirou das intervenções / comunicação / debate

c) Outras considerações / sugestões / recomendações emitidas por parte do(a) avaliador(a)

d) Lições aprendidas

ANEXO VIII – Balanço de eventos de curta duração

BALANÇO DO ENCONTRO - “...”

1 - FASE DE CONCEPÇÃO DO ENCONTRO

1ª - ASPECTOS MAIS POSITIVOS DA FASE DE CONCEPÇÃO		
IDENTIFICAÇÃO	LIÇÕES APRENDIDAS	SUGESTÕES / RECOMENDAÇÕES

1B - ASPECTOS MENOS POSITIVOS DA FASE DE CONCEPÇÃO		
IDENTIFICAÇÃO	LIÇÕES APRENDIDAS	SUGESTÕES / RECOMENDAÇÕES

2 – FASE DE PREPARAÇÃO DO ENCONTRO

2ª - ASPECTOS MAIS POSITIVOS DA FASE DE PREPARAÇÃO		
IDENTIFICAÇÃO	LIÇÕES APRENDIDAS	SUGESTÕES / RECOMENDAÇÕES

2B – ASPECTOS MENOS POSITIVOS DA FASE DE PREPARAÇÃO		
IDENTIFICAÇÃO	LIÇÕES APRENDIDAS	SUGESTÕES / RECOMENDAÇÕES

3 - FASE DE EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO

3A - ASPECTOS <i>MAIS POSITIVOS</i> DA FASE DE EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO		
IDENTIFICAÇÃO	LIÇÕES APRENDIDAS	SUGESTÕES / RECOMENDAÇÕES

3B ASPECTOS <i>MENOS POSITIVOS</i> DA FASE DE EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO		
IDENTIFICAÇÃO	LIÇÕES APRENDIDAS	SUGESTÕES / RECOMENDAÇÕES

4 - FASE PÓS EVENTO

3A - ASPECTOS <i>MAIS POSITIVOS</i> DA FASE DE EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO		
IDENTIFICAÇÃO	LIÇÕES APRENDIDAS	SUGESTÕES / RECOMENDAÇÕES

3B ASPECTOS <i>MENOS POSITIVOS</i> DA FASE DE EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO		
IDENTIFICAÇÃO	LIÇÕES APRENDIDAS	SUGESTÕES / RECOMENDAÇÕES

ANEXO IX – ESTRUTURA E APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS

No Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025,⁴ foi adoptada esta prática, encontrando-se o documento final distribuído por 10 volumes, como consta seguidamente:

Volume 1 - Síntese do Plano

Volume 2 - Pesquisa Qualitativa

Volume 3 - Condicionantes de Futuro

Volume 4 - Análise Comparativa Internacional e com Outras Unidades da Federação

Volume 5 - Cenários Exploratórios para o Espírito Santo no Horizonte 2006-2025

Volume 6 - Avaliação Estratégica e Subsídios para a Visão de Futuro

Volume 7 - Visão de Futuro

Volume 8 - Carteira de Projetos Estruturantes

Volume 9 - Agenda de Implementação, Governança e Plano de Comunicação

Volume 10 - Nota Técnica: Agregação de Valor e Diversificação Económica do Espírito Santo

Volume 11 - Nota Técnica: Desenvolvimento da Logística e dos Transportes no Espírito Santo

Já no Plano de Desenvolvimento Estratégico para um concelho do Baixo Alentejo a distribuição adoptada foi a seguinte:

Nota Introdutória;

Metodologia;

Conceitos e Teorias;

Análise do contexto;

Caracterização e Diagnóstico do concelho;

Medidas sugeridas para fomentar o desenvolvimento do concelho no ciclo 2011-2025.

Foi ainda aberto um Módulo complementar, o qual acolheu toda a informação não utilizada nos módulos antes referidos.

Uma das aprendizagens mais relevantes ao longo deste processo, consistiu na utilização de um Sumário Executivo, elaborado logo no início dos trabalhos, o que permitiu desde muito cedo a circulação deste documento por consultores, autarcas e outros intervenientes, e a respectiva participação e emissão de contributos para consecução de resultados finais satisfatórios.

⁴ Fonte : <http://www.espiritosanto2025.com.br/novo/download.htm>