

Rede para Gestão Comunitária de Recursos Naturais

Moçambique

Manual de Capacitação para

Estabelecimento de Sistemas de Governação Comunitária para Gestão de Recursos Naturais em Moçambique



Rede para Gestão Comunitária de Recursos Naturais

Moçambique

Manual de Capacitação para

Estabelecimento de Sistemas de Governação Comunitária para Gestão de Recursos Naturais em Moçambique





Ficha Técnica

Título:	Manual de Capacitação para Estabelecimento de Sistemas de Governança Comunitária para Gestão de Recursos Naturais
Autores:	Nelson Virgílio Rafael, Arnela Maússe-Cônsul e José Monteiro
Ano:	2020
Propriedade:	Rede para Gestão Comunitária de Recursos Naturais Moçambique
1ª Edição	
Design, Maquetização e Impressão	Output Comunicação e Imagem



Agradecimentos

Este manual foi elaborado como parte integrante da iniciativa Rede para Gestão Comunitária de Recursos Naturais - Moçambique, uma instituição nacional, sem fins lucrativos, constituído por várias Organizações, desde instituições do Governo, Organizações da Sociedade Civil (OSC), instituições académicas, Organizações Não Governamentais (ONGs) e provedores de serviços. A todas estas entidades, vão os nossos agradecimentos pelo contributo dado na materialização deste instrumento;

Agradecimentos especiais são direccionados ao Adriano Bernardo, da OPHAVELA, à Teresa Nube, da Direcção Nacional de Florestas - Ministério da Terra e Ambiente, pela sua contribuição na contextualização do guião e na elaboração do módulo referente ao processo de estabelecimento dos órgãos comunitários locais, respectivamente;

À Chiqui Arregui, especialista em género e inclusão social, endereçamos nossa gratidão pela sua contribuição na incorporação técnica dos aspectos ligados à inclusão social.

Os agradecimentos são extensivos aos oficiais comunitários do Parque Nacional de Chimanimani, da Reserva Especial de Maputo e da Reserva Especial de Marromeu; ao Fundo Nacional de Desenvolvimento Sustentável; ao Projecto Mecanismo de Doação Dedicado às Comunidades Locais de Moçambique, pelo suporte técnico e financeiro, no âmbito das consultas levadas a cabo, nas províncias de Manica, Zambézia e Cabo Delgado;

Ao Governo de Moçambique, através do Ministério da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural, pelo conforto institucional na concepção deste guião;

Ao Banco Mundial, pelo suporte técnico e financeiro durante todo o processo de elaboração do presente manual.

Muito obrigado,

Os Autores



Prefácio

Ao longo do tempo, Moçambique tem vindo a ajustar as suas abordagens de desenvolvimento em função das dinâmicas sociais, económicas e ambientais que lhe são impostas pela natureza e pela relação Homem-Natureza. Na década de 90, o país adoptou modelos de gestão do desenvolvimento ao nível comunitário, junto com a abordagem de gestão participativa dos recursos naturais, onde as comunidades passaram de simples consumidores para parceiros do Governo e do sector privado, na utilização sustentável dos recursos naturais, com base em suas normas costumeiras e do disposto no quadro legal.

Contudo, a existência de grupos comunitários para a gestão dos processos de desenvolvimento e dos recursos naturais em se só não basta. Estes grupos comunitários devem em primeiro lugar, serem inclusivos, integrarem homens e mulheres de diferentes idades e condição social. Em segundo lugar, os de sistemas de governação empregues devem ser funcionais, efectivos e monitoráveis. A existência de grupos inclusivos e com sistemas de governação adequados facilita a capacitação regular e permanente das comunidades e a implementação de projectos comunitários.

No âmbito dos esforços para o fortalecimento do engajamento das comunidades na gestão do seu território e dos seus recursos naturais, a Rede para a Gestão Comunitária dos Recursos Naturais de Moçambique (R-GCRN), apresenta este guião com objectivo de padronizar os princípios e procedimentos de governação comunitária, com base no disposto no quadro legal e de lições aprendidas de toda a experiência acumulada no país sobre essa matéria. O guião não propõe, portanto, mudanças no tipo de grupos a serem estabelecidos na comunidade, mas acrescenta princípios e procedimentos para fortalecer a efectividade dos grupos que em cada caso existam o que sejam constituídos. Entretanto, o guião não deve ser considerado como uma receita fixa, mas sim, como uma referência adaptável e material de consulta para os processos de estabelecimento, funcionamento, monitoria e avaliação de sistemas de governação comunitária.

O manual é orientado para processos de estabelecimento e/ou fortalecimento de instituições comunitárias para uma actuação articulada, monitorável e agregadora, que permita igualmente documentar o progresso associado à participação das comunidades nos processos de tomada de decisão sobre a gestão comunitária de recursos naturais no seu território geográfico.

O presente guião fornece elementos básicos a considerar na formação e capacitação em governação comunitária, podendo, o conteúdo ser ajustado, adaptado em função do contexto local, grupo alvo, complexidade e nível de actuação (nacional, provincial, distrital, comunitário). Este guião pode ser usado por ONGs, Organizações Comunitárias de Base (OCBs), provedores de serviços, técnicos, parceiros e outros actores, que desenvolvem acções para a promoção de iniciativas de desenvolvimento local, com base no uso sustentável dos recursos naturais locais.



Índice

LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE ABREVIATURAS.....	10
TERMOS E DEFINIÇÕES.....	11
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. METODOLOGIA USADA PARA A ELABORAÇÃO DO GUIÃO.....	15
2. CONCEITO DE GOVERNAÇÃO COMUNITÁRIA E SEU FUNCIONAMENTO.....	17
3. FORMAÇÃO DE FORMADORES.....	21
3.1. Formação de Formadores.....	21
3.2. Processo de implementação e avaliação da formação de Formadores e Facilitadores Comunitários.....	22
4. PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO.....	27
4.1. Processo de Socialização para a Governação Comunitária.....	27
4.1.1. Principais etapas da socialização.....	28
4.1.2. Avaliação do processo de socialização comunitária.....	30
V. ESTABELECIMENTO DO COMITÉ COMUNITÁRIO.....	33
5.1. Socialização geral sobre o modelo de governação comunitária de recursos naturais.....	33
5.2. Constituição da Assembleia Geral da Comunidade.....	35
5.2.1. Eleição dos membros da Mesa da Assembleia Geral.....	35
5.2.2. Eleição dos membros do CC.....	36
5.2.3. Perfil dos candidatos a membros do CC.....	37
5.2.4. Capacitação dos Membros do CC.....	38
VII. REFERÊNCIAS.....	42
Anexos.....	43
ANEXO 1. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO/FORMADORES.....	44
ANEXO 1.1. FICHA DE AVALIAÇÃO A SER PREENCHIDA PELOS CURSANTES.....	45
ANEXO 1.2. FICHA DE AVALIAÇÃO DOS CURSANTES A SER PREENCHIDA PELO FORMADOR.....	46
ANEXO 2: MODELO DA ACTA DA REUNIÃO DA ASSEMBLEIA GERAL/COMITÉ COMUNITÁRIO.....	48
ANEXO 3: MÓDULOS.....	49
Módulo 1 Conceito e princípios de boa governação comunitária de recursos naturais.....	50
Módulo 2: Modelo de Governação Comunitária.....	54
Módulo 3: Princípios e processo de socialização para o estabelecimento da governação comunitária.....	60
Módulo 4: Monitoria e avaliação do processo de fortalecimento da governação comunitária.....	68
Módulo 5: Inclusão social, género e gestão de conflitos.....	74
Módulo 6: A Metodologia Gals.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Termos e definições.....	13
Tabela 2. Perfil e responsabilidade dos Formadores.....	20
Tabela 3. Carga horária da formação de Formadores.....	22
Tabela 4. Perfil do Facilitador Comunitário e suas responsabilidades.....	27
Tabela 5. Metodologia e carga horária da formação dos Facilitadores Comunitários.....	27
Tabela 6. Dados a serem registados no processo de socialização para o estabelecimento da governação comunitária dos recursos naturais.....	32
Tabela 7. Indicadores de avaliação da fase de socialização no contexto da preparação para a gestão comunitária de recursos naturais.....	33
Tabela 8. Direitos e responsabilidades de todos os membros da comunidade no concernente à gestão dos recursos naturais.....	37
Tabela 9. Direitos e responsabilidades dos órgãos de direcção do CC.....	40
Tabela 10. Peso dos parâmetros de avaliação a serem empregues com os membros do CC.....	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura de Governação Comunitária e sua liderança.....	20
Figura 2. Processo de capacitação em cadeia, socialização e estabelecimento do CC.....	23

LISTA DE ABREVIATURAS

CGC	Comité de Gestão Comunitária
CGRN	Comité de Gestão de Recursos Naturais
GALS	Gender Action Learning System (Sistema de Aprendizagem e Acção de Género)
GCRN	Gestão Comunitária de Recursos Naturais
M&A	Monitoria e Avaliação
OBCs	Organizações Baseadas na Comunidade
ONGs	Organizações Não Governamentais
OSCs	Organizações da Sociedade Civil
R-GCRN	Rede para Gestão Comunitária de Recursos Naturais

TERMOS E DEFINIÇÕES

Tabela 1. Termos e definições

N.	Termos	Definições
01	Boa Governação Comunitária	Habilidade de garantir a transparência e participação, providenciar a eficácia e eficiência na prestação de serviços, promover o bem-estar e criar um clima favorável para o crescimento económico e desenvolvimento da comunidade.
02	Comunidade Local	Agrupamento de famílias ou indivíduos, vivendo numa circunscrição territorial de nível de localidade ou inferior, que visa a salvaguarda de interesses comuns e protecção dos recursos.
03	Desenvolvimento	Refere-se à progressiva transformação social, económica e dos sistemas institucionais, que garanta melhor qualidade de vida, auto-estima e liberdade da sociedade e dos seus membros.
04	Desenvolvimento Rural	Actividades e iniciativas levadas a cabo pelos governos, doadores, Organizações Não Governamentais (ONGs) e comunidades com objectivo de melhorar os padrões de vida da população rural, especialmente a população pobre.
05	Governança	Conjunto de políticas, regras, e estruturas que são utilizadas para dirigir e controlar as actividades de uma organização, alcançar os seus objectivos e monitorar as suas actividades, de modo a proteger os interesses dos seus membros de uma forma consistente, ética e legal.
06	Recursos Naturais	São as terras agrícolas e florestais e os seus múltiplos produtos e serviços, as zonas naturais preservadas com um fim estético, científico ou de lazer, as pescas em água doce ou salgada, os recursos naturais energéticos e não energéticos, as fontes de energia solar, eólica e geotérmica, os recursos de água e a capacidade de assimilação de desperdícios pelo conjunto das partes do meio ambiente.

1-INTRODUÇÃO

As comunidades locais jogaram sempre um papel importante na promoção da conservação dos recursos naturais à sua volta, através de normas costumeiras que ao longo do tempo se foram tornando menos resilientes às dinâmicas socioeconómicas (crescimento demográfico, dependência pelos recursos naturais e pobreza) e processos evolutivos da própria natureza. Embora não de forma generalizada esse cenário contribuiu para a fragilização do papel das comunidades, especialmente as comunidades rurais, como guardiões dos recursos naturais, dos quais dependem para a sua subsistência.

Há mais de 20 anos, que Moçambique adoptou a abordagem de gestão participativa tanto para os processos de desenvolvimento no seu todo face à entrada de projectos, como para a gestão de recursos naturais. Ou seja, as instituições comunitárias passaram a assumir o manuseio comunitário dos recursos. Os grupos foram capacitados para se apropriarem da gestão do seu território. Assim, as comunidades podiam ao mesmo tempo investir de forma conjunta na geração e partilha de benefícios decorrentes da exploração de recursos comuns.

Estes investimentos não têm produzido os efeitos desejados devido a fraquezas na governação comunitária. Muitas vezes isto tem estado associado à ausência de instituições legítimas que representam a comunidade, à inexistência de abordagens adequadas de capacitação, e / ou de sistemas padronizados que permitam monitorar as capacidades das comunidades locais. A proliferação de instituições comunitárias que actuam de forma isolada, falta de complementaridade das intervenções entre os provedores de serviços são outras das situações encontradas no terreno.

Ainda que, de forma incipiente e incompleta, o Estado procurou através da institucionalização das normas costumeiras de acesso à terra, definição de instituições comunitárias, devolução dos direitos dos recursos naturais às comunidades e criação de benefícios tangíveis para as comunidades, incentivar o engajamento das comunidades na gestão comunitária, produtiva e sustentável dos recursos naturais. Porém, a operacionalização destas políticas tem sido enfraquecida devido à: (i) fraqueza das estruturas e sistemas de governação de recursos naturais nas comunidades rurais; (ii) fraca disponibilidade e apropriação de ferramentas de planificação de uso de terra e conservação da biodiversidade; (iii) fraca capacidade institucional para acompanhar o envolvimento das comunidades rurais nos processos de desenvolvimento.

Assim, torna-se importante investir tempo, recursos e conhecimento, na reestruturação e estabelecimento/fortalecimento de estruturas de governação comunitária capazes de liderarem processos de desenvolvimento baseados na gestão comunitária local dos recursos naturais, de forma produtiva e sustentável. No processo, deve se fazer ênfase em princípios tais como a inclusão social, geração de renda, conservação, como também na partilha de benefícios. Este investimento é ainda necessário e cada vez mais pertinente num contexto em que se cristaliza o papel ou contributo das comunidades locais em vários aspectos sob os quais o crescimento e o desenvolvimento económico sustentáveis está embasado, com destaque para:

- (i) Redução dos efeitos das mudanças climáticas, com base em boas práticas que reduzem a pressão destrutiva sobre os recursos naturais;

- (ii) Planificação do uso da terra, com base no uso de ferramentas que melhorem o uso de terra a nível comunitário, num contexto de decisões colectivas que não degradem o ambiente e o capital natural;
- (iii) Conservação da biodiversidade, reduzindo a destruição de habitats, combatendo práticas ilegais, com base em acções colectivas de fiscalização, partilha de benefícios e gestão sustentável de recursos naturais; e
- (iv) Aumento da equidade e inclusão no uso e gestão dos recursos naturais ao nível local.

No âmbito dos esforços complementares aos desencadeados ao longo do tempo, para a criação de um ambiente favorável para a participação efectiva das comunidades na gestão comunitária, produtiva e sustentável do seu território e dos recursos naturais, a Rede para a Gestão Comunitária dos Recursos Naturais (R-GCRN) desenvolveu este guião. O Guião visa orientar os processos de estabelecimento, reestruturação/fortalecimento e monitoria e avaliação de mecanismos de governação comunitária com a participação de grupos comunitários específicos, assente nos fundamentos dos princípios de boa governação e no quadro legal moçambicano.

Deste modo, espera-se que este instrumento contribua, igualmente, para melhorar o processo de formação e posterior certificação dos formadores/facilitadores comunitários, e por fim o fortalecimento das capacidades e habilidades das comunidades locais para participarem activa e conscientemente nos processos de tomada de decisões sobre a gestão do seu território e dos recursos naturais locais.

1.1 - METODOLOGIA USADA PARA A ELABORAÇÃO DO GUIÃO

A elaboração deste manual se baseou na sistematização, harmonização e adequação duma série de materiais de capacitação em manejo/gestão comunitária de recursos naturais no país e em experiências de campo, através das diferentes organizações membros da Rede. Esta harmonização contou com auscultação de diferentes actores – chave (oficiais comunitários das áreas de conservação da biodiversidade, provedores de serviços, instituições do governo, académicos, ONGs, comunidades e organizações da sociedade civil). Os conteúdos deste guião, incluem dentre outros, a fundamentação da necessidade de harmonização e padronização de procedimentos, a cadeia de formação, o processo de socialização estabelecimento/fortalecimento dos sistemas de governação comunitária e a monitoria e avaliação. Particular atenção é dada à necessidade de incluir-se no pacote, de forma progressiva, a formação complementar em gestão financeira e elaboração de planos de negócios sustentáveis e à gestão de recursos naturais no seu todo.



2. CONCEITO DE GOVERNAÇÃO COMUNITÁRIA E SEU FUNCIONAMENTO

O uso da abordagem de gestão participativa dos recursos naturais só é efectivo e funcional quando se assegura a participação de todos segmentos sociais ou membros da comunidade na tomada de decisão sobre aspectos de planificação, implementação e monitoria, relativos à gestão do seu território.

A proliferação de instituições comunitárias no país pode limitar progressos no desenvolvimento da comunidade. Nesta vertente, a proliferação de instituições comunitárias resulta da falta de uso de um enfoque integrado, na implementação das legislações sectoriais, levando a uma aparente incompatibilidade entre as mesmas. Portanto, há necessidade de se encontrar formas de reduzir a proliferação de instituições ao nível da comunidade, pelo facto de ser contraproducente.

No âmbito dos esforços que a R-GCRN está a empreender aprimorou-se um modelo de governação comunitária, com base na capitalização e articulação das instituições comunitárias estabelecidas e já existentes em muitas comunidades. Especificamente, refere-se aos Comitês de Gestão dos Recursos Naturais - CGRN, Conselhos Comunitários de Pesca - CCP, Associações, e outras, igualmente previstas no quadro legal.

A estrutura organizacional do modelo de governação proposto neste manual é composta por três órgãos principais, nomeadamente: (a) Assembleia Geral; (b) Comité Comunitário - CC; e (c) Grupos de Interesse (Figura 1).

A Assembleia Geral é o órgão máximo e é composto por todos os membros da comunidade com idade igual ou superior a 16 anos. A missão da Assembleia é aprovar e monitorar a implementação dos instrumentos de gestão do território (planos ou agendas de desenvolvimento local, planos de uso de terra, entre outros), bem como os planos económicos e sociais anuais.

Os CGRNs, CCPs, associações agro-pecuárias, entre outros, constituem o braço operativo da comunidade. Estas agrupações constituem os Grupos de Interesse acima referenciados. Grupos estes que trabalham na transformação dos recursos naturais em bens e serviços importantes para a promoção do desenvolvimento rural. Os Grupos de Interesse têm identidade e instrumentos de gestão interna próprios, ainda assim, neste contexto, primam por uma actuação articulada entre si e ajustada aos principais instrumentos de gestão do território local. Os Grupos de Interesse prestam contas ao CC. Este último, o CC, assegura que os Grupos de Interesse desenvolvam as suas actividades dentro do limite de capacidade de carga do respectivo ecossistema, e que os benefícios comuns decorrentes das suas actividades sejam partilhados de forma justa e transparente no seio da comunidade.

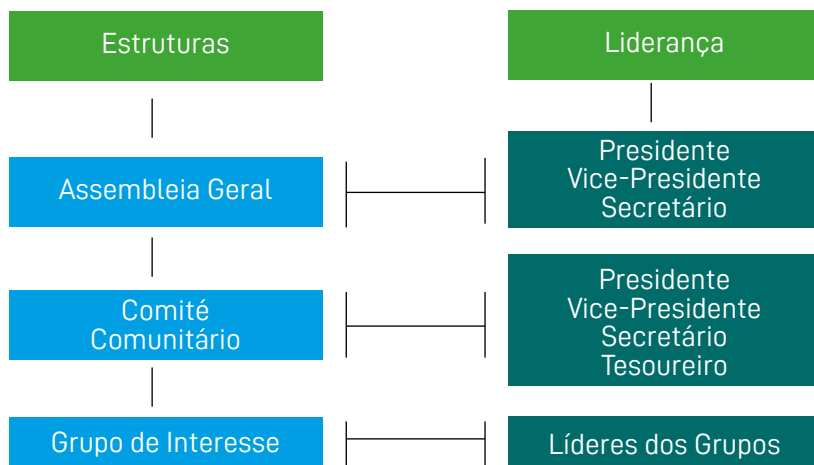


Figura 1. Estrutura de Governação Comunitária e sua liderança.

O CC é composto por um mínimo de 10 membros eleitos pela Assembleia Geral, membros da comunidade, com idade igual ou superior a 16 anos. É importante frisar que o CC não substitui as estruturas da comunidade, mas sim, é uma entidade eleita democraticamente e com mandato de facilitar a coordenação das acções ao nível da comunidade.

Os líderes comunitários desempenham o papel de conselheiros e observadores no contexto do CC. Se eles estivessem directamente envolvidos no CC, o comité não teria onde recorrer no caso de desavenças ou conflito. Pelo contrário, no papel de observadores, os líderes facilitam a adopção de abordagens e tomada de decisão participativa e responsabilização dos membros da comunidade.

A estrutura do CC inclui o Conselho de Direcção (Presidente, Vice-Presidente), Conselho Fiscal e Secretário. O CC tem responsabilidades acrescidas, mas em nenhum momento substitui a comunidade. O papel do CC consiste na operacionalização prática dos direitos e obrigações da comunidade com relação aos recursos naturais locais. Isto significa que o CC lidera a:

- (i) Gestão do processo de delimitação de terras;
- (ii) Avaliação dos recursos, desenvolvimento dum plano do uso dos mesmos;
- (iii) Organização da comunidade em Grupos de Interesse para exploração de alternativas de geração de receitas, negociação de parcerias com actores externos, e fiscalização local.

O CC é uma instituição democrática governada pela abertura e princípio de inclusão social, de modo a representar condignamente os interesses dos diferentes grupos sociais existentes na comunidade, quer dizer, das pessoas a quem representa.

A articulação e coordenação entre os diversos órgãos definidos na estrutura de governação comunitária (Figura 1) é assegurada por um Estatuto. Este é um instrumento que orienta, todo o processo de funcionamento do CC, esclarecendo aspectos fundamentais, como direitos e obrigações dos membros, atribuições, mandato, número de reuniões, quórum mínimo para deliberações, processos de prestação de contas, mecanismos de gestão de conflitos, entre outros.

O funcionamento do CC passa pelos seus membros assumirem os direitos e deveres que têm sobre este órgão, devendo garantir que tanto homens quanto mulheres nas comunidades tenham

acesso a informação completa e oportuna sobre o seu funcionamento, planos e relatórios, de forma que os diferentes grupos sociais na comunidade tomem decisões correctas e conscientes durante as reuniões de Assembleia Geral.

O funcionamento do CC passa pelos seus membros assumirem os direitos e deveres que têm sobre este órgão, devendo garantir que tanto homens quanto mulheres nas comunidades tenham acesso a informação completa e oportuna sobre o seu funcionamento, planos e relatórios, de forma que os diferentes grupos sociais na comunidade tomem decisões correctas e conscientes durante as reuniões de Assembleia Geral.

Moçambique é um país extenso e caracterizado por uma rica variedade de cenários culturais, e circunstâncias políticas, económicas e sociais dinâmicas. Daí que o estabelecimento da abordagem de governação apresentada neste guião deve ser priorizado em locais onde os sistemas de governação comunitária deixaram de existir ou por diversas razões se encontram fragilizados, justificando seu fortalecimento.

No caso de não existirem grupos de interesse como tal na comunidade, o CC pode perfeitamente funcionar e em caso de necessidade orientar para a criação de grupos de interesse específicos. Isto é, de acordo com a sua relevância e as oportunidades existentes para a consecução dos objectivos de desenvolvimento local, através da gestão sustentável e partilha de benefícios comuns



3. FORMAÇÃO DE FORMADORES

A abordagem de capacitação sobre governação comunitária aqui proposta exige que em cada fase do processo, o desempenho seja analisado, de forma a garantir que o estabelecimento das instituições comunitárias, bem como a governação comunitária, e os conhecimentos transmitidos promovam o envolvimento e participação activa de homens e mulheres de diferente idade e condição social da comunidade no processo de tomada de decisão, particularmente sobre a gestão comunitária de recursos naturais.

Assim, o processo de estabelecimento de sistemas de governação comunitária compreende quatro etapas fundamentais, designadamente, (i) formação de Formadores e de Facilitadores Comunitários; (ii) socialização; (iii) estabelecimento ou revitalização do CC; e (iv) capacitação do CC.

3.1. Formação de Formadores

O processo de estabelecimento de sistemas de governação comunitária inicia com a formação de Formadores (Figura 2). Trata-se da capacitação de funcionários, técnicos e/ou activistas das instituições membro da Rede, que por sua vez, vão treinar os Facilitadores Comunitários, membros da comunidade. Pela sua vez, o facilitador comunitário tem a responsabilidade de sensibilizar a comunidade sobre o estabelecimento e funcionamento do CC, e consciencializar a comunidade sobre seu envolvimento no mesmo. Em ambos os casos, quer dizer, tanto na formação de formadores quanto na formação de Facilitadores Comunitários, dever-se-á procurar envolver tanto homens como mulheres de diferentes idades, idealmente procurando a paridade entre ambos sexos assim como também de jovens e pessoas mais adultas. A ideia é que estas figuras possam representar os grupos principais que se encontram na comunidade.

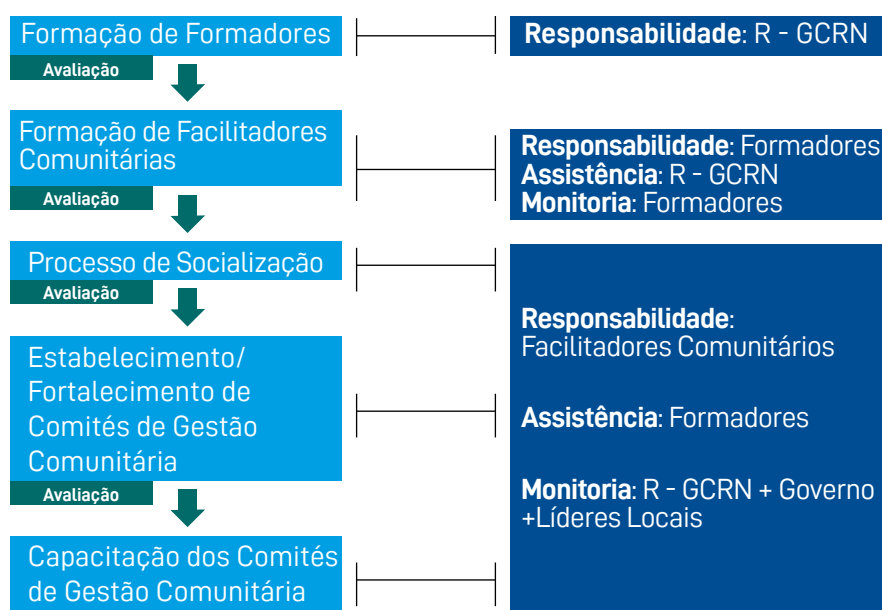


Figura 2. Processo de capacitação em cadeia, socialização e estabelecimento do CC.

3.2. Processo de implementação e avaliação da formação de Formadores e Facilitadores Comunitários

A harmonização dos procedimentos e mecanismos de governação comunitária dos recursos naturais permitirá maximizar os diferentes processos de organização e capacitação comunitária.

Por outro lado, este exercício, permitirá também, que a formação de Formadores deixe de ser meramente um processo técnico de apresentação de informação destruturada, mas sim, passar a ser uma oportunidade de criação de conhecimento para os diferentes actores. A harmonização de procedimentos permitirá fazer a monitoria do processo, não só, em relação ao uso dos aspectos técnicos de cada módulo, mas também os aspectos de desenvolvimento humano, equidade e inclusão que garantirão a sustentabilidade dos processos de governação comunitária. Como resultado desta exposição, poderão ser revistos os critérios de selecção de formadores apresentados neste documento.

I. Etapa 1: Formação de Formadores

Os Formadores são todos os actores (OSCs, ONGs, instituições do governo e academia), membros da R-GCRN, dotados de capacidades comprovadas para facilitar a formação e avaliação dos facilitadores comunitários e monitorar as suas actividades, quer dizer, o processo de socialização, e as actividades de estabelecimento, fortalecimento e funcionamento da governação comunitária.

Os candidatos a Formador são sujeitos à uma avaliação preliminar, feita com base num conjunto de critérios mínimos definidos como perfil do Formador (Tabela 2). Esta avaliação é orientada pela análise de documentos (curriculum vitae, contractos de trabalho, certificados) que descrevem e/ou comprovam a experiência e competência profissional do candidato.

Tabela 2. Perfil e responsabilidade dos Formadores

Perfil dos Formadores	Responsabilidades dos Formadores
◦ Mínimo de nível médio de escolaridade ◦ Experiência comprovada de facilitação de treinamentos ◦ Capacidade de administrar conhecimentos/conteúdos ◦ Capacidade de organização, planificação e gestão de tempo e recursos durante o processo de facilitação ◦ Capacidade de trabalhar de forma independente e em equipa ◦ Capacidade de comunicar e engajar com as comunidades rurais ◦ Capacidade de tomar notas e redigir relatórios sobre suas actividades	◦ Capacitar os Facilitadores Comunitários sobre a governação comunitária e monitoria de processos para o seu estabelecimento e avaliação ◦ Acompanhar o processo de socialização inclusiva de homens e mulheres de diferentes idades e condição social das comunidades rurais, para o seu envolvimento nos processos de gestão de recursos naturais ◦ Disseminar informação sobre a gestão comunitária de recursos naturais assim como dos padrões para criação de Grupos de Interesse, assegurando que a informação chega a homens e mulheres de diferente idade e condição social. Facilitar o engajamento/empoderamento de homens e mulheres nas comunidades rurais para a tomada de decisão inclusiva sobre recursos naturais

◦ Valorar a importância da participação inclusiva e efectiva dos diferentes grupos da comunidade ◦ Atributo adicional desejável: interesse em se tornar Campeão da metodologia GALS¹	◦ Promover espaços de comunicação entre membros da comunidade, com ênfase especial nos grupos que normalmente têm menos voz na comunidade: as mulheres de forma geral – incluindo mulheres chefes de família, mulheres e homens jovens, e os agregados familiares mais pobres ou vulneráveis da comunidade ◦ Facilitar a criação de Grupos de Interesse inclusivos, conforme relevante, no seio da comunidade
--	--

Os candidatos à Formadores apurados na selecção deverão ser submetidos à uma formação abrangente, de conteúdos harmonizados e sistematizados em módulos, cujo pacote encontra-se nos anexos. O pacote em alusão inclui os seguintes módulos:

- **Módulo 1** – Conceito e princípios de boa governação comunitária
- **Módulo 2** – Modelo de governação comunitária
- **Módulo 3** – Princípios e processo da socialização para estabelecimento da governação comunitária
- **Módulo 4** – Monitoria e avaliação da governação comunitária
- **Módulo 5** – Inclusão social, género e gestão de conflitos
- **Módulo 6** – A metodologia GALS

A administração destes módulos deve ser feita com recurso à uma metodologia combinada que compreende a exposição oral (60%) e construção conjunta de conhecimentos, através de exercícios práticos (40%). A tabela 3 apresenta o detalhe sobre conteúdos, metodologia e carga horária da formação.

1 GALS, o Sistema de Aprendizagem e Acção de Género (GenderAction Learning System), é uma metodologia de facilitação que ajuda aos grupos de beneficiários e aos membros dos agregados familiares que os integram, a melhorar a sua planificação e acção conjunta em questões de interesse comum. O uso da metodologia permite aos grupos de beneficiários apoiados pelo projecto e aos beneficiários individuais que os conformam identificar as barreiras que poderiam comprometer o alcance dos seus objectivos - entre as quais as desigualdades de género - e identificar acções para ultrapassá-las. A adopção de medidas que apoiam a igualdade de género permite às mulheres, aos grupos e aos agregados familiares maximizar as possibilidades de progressão e bem-estar socioeconómico oferecidas pelo seu contexto (o anexo 1).

A metodologia será empregue no contexto da gestão comunitária de recursos naturais para promover a inclusão social e de género no processo de estabelecimento das estruturas de governação comunitária, e promover a tomada de decisões inclusiva na comunidade no que respeita ao uso dos recursos e distribuição de benefícios associados.

Tabela 3. Carga horária da formação de Formadores

Módulos	Metodologia	Carga horária
Conceito e Princípios de Boa Governança Comunitária	Exposição oral Construção conjunta	24 horas
Modelo de governança comunitária	Exposição oral Construção conjunta	24 horas
Princípios e processo da socialização para estabelecimento da governança comunitária	Exposição oral Construção conjunta Exercícios práticos	32 horas
Inclusão social e género e gestão de conflitos	Exposição oral Exercícios práticos	32 horas
A metodologia GALS	Exposição oral Exercícios práticos	32 horas
Monitoria e Avaliação da Governança comunitária	Exposição oral Exercícios práticos	24 horas

A avaliação dos formandos é feita ao longo e no final do processo de administração dos conteúdos, através de metodologias que incluem a autoavaliação e a avaliação pela entidade contratada para administrar a formação dos Formadores (Anexo 1).

A avaliação cinge-se apenas ao nível de compreensão/assimilação de cada módulo, informação relevante para orientar à entidade responsável pela administração da formação sobre as áreas que possam requerer de reforço bem como da redefinição de estratégias de administração de conteúdos em dias subsequentes.

A avaliação feita para cada um dos módulos do pacote e a média aritmética das pontuações obtidas (no intervalo de um a cinco) em cada módulo são utilizadas para a avaliação final. Finalizada a formação e calculada a pontuação final, cada um dos formandos é submetido a um exame oral sobre os conteúdos leccionados. Ressaltar que, tanto para as avaliações parciais como para o exame final, os parâmetros e pesos de avaliação são iguais. Os anexos 1.1 e 1.2 apresentam as fichas de avaliação a serem consideradas neste processo.

II. Etapa 2: Formação dos Facilitadores Comunitários

Os Facilitadores Comunitários são agentes da comunidade treinados com o objectivo de facilitar a socialização do modelo de governança aqui proposto, a todos os níveis.

A selecção dos Facilitadores Comunitários é feita na comunidade, onde para além da observância dos critérios do perfil do Facilitador Comunitário e suas responsabilidades (Tabela 4), associa-se uma componente de identificação e legitimação dos candidatos pelos diferentes grupos sociais que compõem a comunidade

Tabela 4. Perfil do Facilitador Comunitário e suas responsabilidades

Perfil do Facilitador Comunitário	Responsabilidades do Facilitador Comunitário
• Mínimo de capacidade de leitura, escrita e contagem • Reconhecido e aceite pela comunidade • Ser dinâmico, responsável e íntegro • Ter respeito pelos hábitos e costumes da comunidade que não criam situações de discriminação ou exclusão • Ter capacidade de comunicar e engajar aos diferentes grupos sociais da comunidade, especialmente os que com frequência têm menos voz: mulheres num sentido geral – incluindo mulheres chefes de família, homens e mulheres jovens e os agregados familiares mais pobres ou marginalizados • Ser capaz de tomar notas, redigir relatórios sobre suas actividades e planificar ou documentar	• Mobilização comunitária inclusiva • Facilitar a transmissão de informação e aquisição de conhecimentos na comunidade • Facilitar e acompanhar processos de selecção de membros dos comités comunitários que sejam inclusivos e representativos dos diferentes grupos sociais presentes na comunidade • Facilitar a coesão de grupos e engajamento de homens e mulheres da comunidade em processos inclusivos de tomada de decisão • Ajudar os comités a disseminar informação sobre seu funcionamento, planos e decisões • Assistir a comunidade no acesso a informação sobre processos e sobre a gestão dos recursos

Os candidatos a Facilitador Comunitário seleccionados na comunidade passam por um processo de formação e avaliação, facilitado pelo formador. Os conteúdos de formação foram harmonizados e sistematizados em módulos e podem ser contemplados nos anexos. A tabela 5 apresenta a metodologia a ser usada na formação e a carga horária para cada um dos módulos.

Tabela 5. Metodologia e carga horária da formação dos Facilitadores Comunitários.

Módulos	Metodologia	Carga horária
Conceito e princípios de boa Governança comunitária	Exposição oral Construção conjunta	16 horas
Modelo de Governança comunitária	Exposição oral Construção conjunta Exercícios práticos	16 horas
Princípios e processo da socialização para estabelecimento da Governança comunitária	Exposição oral Construção conjunta no terreno Exercícios práticos	56 horas
Inclusão Social, Género e Gestão de Conflitos	Exposição oral Construção conjunta de uma agenda de mudança Exercícios práticos sobre inclusão social	32 horas

A metodologia GALS	Exposição oral Exercícios práticos no uso das ferramentas da metodologia	32 horas
Monitoria e Avaliação da Governança Comunitária	Exposição oral Construção conjunta Exercícios práticos de aplicação dos instrumentos de avaliação dos indicadores de performance da governança comunitária	32 horas

Se os Facilitadores Comunitários são levados para uma comunidade fora da sua zona para a formação haverá que assegurar os custos de deslocação e recompensa pelo tempo investido pelo Facilitador para participar na formação. Depois, os Facilitadores Comunitários funcionarão como activistas voluntários. A participação voluntária pode ajudar na sustentabilidade das acções, pois, não dependerão da presença de alguma intervenção externa para que aconteçam.

Concluído o processo de formação e o cálculo da nota de frequência, segue-se a realização da avaliação final, um exame oral que aborda os módulos administrados e a capacidade de retórica do formando, neste caso o Facilitador.

4. PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO

4.1. Processo de Socialização para a Governação Comunitária

Requisitos

Para a execução deste capítulo, requerer-se aos facilitadores que tenham domínio do módulo sobre os Princípios e Processo da Socialização para Governação Comunitária de Recursos Naturais (Anexo 3).

Objectivo do capítulo

Este capítulo tem o objectivo de descrever as etapas de socialização para o estabelecimento do sistema de governação comunitária. Este processo irá utilizar estratégias adequadas de comunicação, sensibilização e capacitação. Além disso, pretende-se abordar os mecanismos para construção de redes sociais, especialmente nas comunidades. A socialização comunitária deve buscar o desenvolvimento humano e social, integrado e sustentável, possibilitando melhores condições de vida de homens e mulheres por igual, através da melhoria dos sistemas de governação comunitária.

Resultado esperado

Garantir que, no gozo dos seus direitos e deveres, todos os segmentos sociais na comunidade, independentemente do seu sexo, preferência religiosa, região de origem, idade, condição socioeconómica ou habilidades físicas e cognitivas, estejam consciencializados, efectivamente preparados e motivados para participar no processo de estabelecimento, funcionamento, monitoria e avaliação da governação comunitária de recursos naturais na sua comunidade.

Tempo mínimo requerido: 30 dias. No início, esta etapa poderá durar 30 a 90 dias, mas ao se ganhar mais prática, ser-se-á capaz de durar menos. O tempo de duração desta etapa irá depender da qualidade e quantidade dos recursos disponíveis, da habilidade do Facilitador e das estratégias a adoptar para cada caso. O Facilitador não deve exceder a sua capacidade na tentativa de encurtar o tempo previsto.

4.1.1. Principais etapas da socialização

O processo de socialização o conceito de governação comunitária deverá obedecer as seguintes etapas:

1. Encontro com as estruturas do Governo ao nível do distrito/Posto Administrativo/Localidade;
2. Encontro com as lideranças comunitárias máximas (o Régulo / a Rainha, etc.) e suas equipe de conselheiros/as;
3. Encontro com os Líderes dos povoados;
4. Reunião / grupos focais com os diferentes segmentos da comunidade (Grupos de Interesse, associações, jovens (de ambos sexos), mulheres, homens, idosos, pessoas sem terra, ou outros grupos presentes na comunidade);
5. Visitas às famílias da comunidade; e
6. Encontro com todos os membros da comunidade.

Embora o processo formal de socialização com as autoridades inicia-se neste momento, em realidade o processo de selecção de Facilitadores Comunitários constitui, de facto, um exercício de socialização prévio importante para fazer-lhes participes e aumentar as possibilidades de adopção e implementação do trabalho dos Facilitadores Comunitários mais tarde.

Antes de dar início às actividades de socialização, o Facilitador Comunitário deverá produzir um cronograma de actividades baseado nas seis etapas chave do processo de socialização. Igualmente importante será que, no início de cada encontro e ser realizado nesta fase, o Facilitador indique o objectivo do encontro – fortalecer a organização comunitária para melhor gestão de recursos naturais locais.

Etapla 1 - Encontro com as estruturas do Governo e parceiros ao nível do Distrito/Posto Administrativo/Localidade: esta fase tem como objectivo apresentar o conceito e o modelo de governação junto às entidades do Governo e parceiros e mobilizá-las a adoptar e apoiar a implementação da governação comunitária ao nível das suas comunidades. Para o efeito, os Formadores e os Facilitadores Comunitários deverão marcar uma audiência com antecedência mínima necessária junto a essas repartições. Este encontro pode durar entre 30 à 60 minutos. Neste encontro deve-se planificar a data do encontro com o Régulo / a Rainha e sua equipe de conselheiros/líderes da comunidade.

Etapla 2 - Encontro com a Rainha / o Régulo e sua equipe de conselheiros: com o apoio das estruturas do Governo local, os Facilitadores marcam um encontro com o Régulo / a Rainha, ou outra autoridade máxima na comunidade, atendendo a sua disponibilidade para o efeito. O encontro deverá abordar em linguagem apropriada, a abordagem da governação comunitária, a partir da contextualização da situação actual. Deve-se privilegiar a construção conjunta de conhecimento. Este encontro pode ocorrer juntamente com os líderes dos povoados. A duração prevista do encontro com a Rainha / o Régulo/Líderes é de 01 – 03 horas.

Etapla 3 - Encontro com os Líderes dos povoados: quando aplicável, o encontro com os líderes pode ser simultaneamente com o Régulo / a Rainha ou qualquer outro líder que seja considerado

pela comunidade em questão como o seu líder principal. Quando não aplicável, no encontro com a Rainha / o Régulo, deve-se procurar propor e acordar-se consensualmente o encontro com os líderes, respeitando a disponibilidade dos mesmos. Igualmente, os Facilitadores devem produzir uma lista dos diferentes grupos sociais presentes na comunidade. A duração prevista do encontro com o Régulo / a Rainha, etc. ou outros Líderes é de 01 – 03 horas.

Etapas 4 - Reunião / grupos focais com os diferentes segmentos da comunidade (Grupos de Interesse, associações, homens, mulheres – incluindo mulheres chefes de família e outras mulheres que possam viver em situação de mais pobreza, jovens, pessoas sem terra, entre outros). Estas reuniões deverão ser antecidas de convites em que se explica, com clareza, os objectivos das reuniões. As discussões de grupos focais servirão para partilhar informação e auscultar as preocupações de cada grupo social com relação aos temas apresentados. É de suma importância que estas sejam devidamente preparadas. O Facilitador deverá realizar anotações de forma a documentar as questões principais levantadas por cada grupo.

Factores tais como o tamanho da comunidade, o número total de residentes na comunidade, e a distância entre os agregados familiares determinará o número de reuniões que serão realizadas. Os Facilitadores podem adaptar a forma de comunicação/socialização de acordo com a realidade de cada grupo social na comunidade. A duração prevista destas reuniões é de 02 – 03 horas cada.

O Facilitador deverá ter o cuidado de informar aos participantes dos grupos focais assim como às pessoas que visite nas suas casas, que não revelará quem diz o que, e que chegado o momento de partilhar os resultados dos diferentes encontros no fim do processo (na etapa 6) no seio da comunidade, em todo caso, só o Facilitador só irá indicar questões que resultaram interessantes que devem ser do conhecimento de todos os membros da comunidade, sem colocar a nenhum dos grupos e pessoas numa situação delicada.

Etapas 5 - Visitas às famílias. Esta etapa necessita de mais atenção, capacidade e habilidades do Facilitador Comunitário para socializar as famílias sobre o conceito e modelo de governação comunitária. Todas as estratégias de sensibilização/mobilização devem ser exploradas para garantir maior alcance dos resultados. Esta etapa terá duração de entre 45 à 60 dias. A visita por família pode durar entre 01 a 02 horas.

Etapas 6 - Encontro com todos os membros da comunidade. Este encontro irá constituir o encontro geral para consolidação da socialização. O mesmo deverá ser dirigido pelo Líder da comunidade, na presença das estruturas do Governo, parceiros e todos os segmentos da comunidade. Para o efeito, deve-se apelar ao Líder para convocar uma reunião com todos os grupos sociais da comunidade (homens e mulheres de diferente idade e condição social, colocando atenção especial em chegar até as pessoas que normalmente não participam nas reuniões comunitárias – pessoas extremamente pobres / vulneráveis.) no dia, horário e local mais adequado para todos os grupos.

No encontro partilhar-se-á qualquer informação relevante resultante das reuniões com os diferentes grupos da comunidade (que questões foram levantadas em comum por todos, quais somente por outros grupos... etc.).

Em todas as etapas e reuniões de socialização, o Facilitador Comunitário deve registar os itens apresentados na Tabela 6, nos meios a que lhe disporem (cadernos, notebook ou outras plataformas electrónicas quando disponíveis)

Tabela 6. Dados a serem registrados no processo de socialização para o estabelecimento da governação comunitária dos recursos naturais.

Ordem	Item	Observação
1	Local	
2	Data	
3	Hora do início	
4	Hora do fim	
5	Nome do Facilitador	
6	Segmento socializado	
7	Lista de presentes (nome facultativo), idade, homens, mulheres)	Em caso do número de nomes ser superior a 20, a lista vai em anexo.
8	Questões apresentadas, sugestões e/ou reclamações	
9	Percepção sobre o nível de interesse e disponibilidade a participar nos processos de governação comunitária de recursos naturais	Usar a escala de 1 à 5 (em que 1 significa muito mau e 5 muito bom)

4.1.2. Avaliação do processo de socialização comunitária

Após a conclusão do processo de socialização comunitária este deverá ser avaliado. A avaliação deverá ser conduzida pelo Facilitador Comunitário e uma entidade adicional (o Formador da R-GCRN, ou outra entidade), em momentos diferentes, sendo que poderá ser realizado a través de levantamentos qualitativos (grupos focais e entrevistas individuais) ou recorrendo a levantamento de dados em amostra estatisticamente considerável. Em ambos os casos devendo se dar destaque às pessoas que normalmente não tem voz (mulheres jovens, mulheres chefes de família, idosos/as, etc.). O tempo previsto para este exercício é de três dias. A avaliação será realizada com base nos indicadores que constam na Tabela 7.

Tabela 7. Indicadores de avaliação da fase de socialização no contexto da preparação para a gestão comunitária de recursos naturais.

Objectivos	Indicadores	Mínimo desejável
◦ Dotar de tempo suficiente ao Facilitador para as actividades de socialização.	◦ N. de dias empregues pelo Facilitador Comunitário na fase de socialização.	15
◦ Partilhar informação e engajar de forma abrangente os diferentes grupos sociais presentes na comunidade, com base no princípio de inclusão social.	◦ Grupos sociais na comunidade que receberam informação na fase de socialização. ◦ Grupos sociais na comunidade que não receberam informação / não abrangidos na fase de socialização. ◦ % de grupos sociais que receberam informação na fase de socialização.	nomes nomes 90%
	% aproximada da população que participou na reunião final do processo de socialização.	70%
◦ Todas as informações providenciadas são devidamente compreendidas pelos diferentes grupos sociais da comunidade, independentemente da sua língua ou habilitações literárias.	◦ % de segmentos sociais que compreenderam todas as mensagens chave partilhadas na fase de socialização.	80%
◦ Auscultar a vontade de participação de cada grupo social no processo de governação comunitária de recursos naturais	◦ Nível de vontade da comunidade em participar no processo de governação comunitária de recursos naturais (<i>na escala de 1-5</i>).	Mínimo 3



5. ESTABELECIMENTO DO COMITÉ COMUNITÁRIO

Este capítulo apresenta e descreve os princípios e a sequência de passos que orientam o processo de estabelecimento do CC funcional, efectivo e legitimado o suficiente para uma governação do território da comunidade e dos recursos naturais locais.

5.1. Socialização geral sobre o modelo de governação comunitária de recursos naturais

Os principais resultados deste passo/fase incluem:

- Modelo de governação socializado ao nível da comunidade
- Elaborado o rascunho dos Estatutos do comité; de forma que todas as pessoas possam entender e interpretar combinado a linguagem escrita com a gráfica
- Compilada a lista preliminar dos candidatos aos membros de direcção do comité
- Marcada a 1ª reunião ordinária da Assembleia Geral do Comité

Inicialmente, o / a líder comunitário/a convoca uma reunião geral com a comunidade que é orientada pelo Facilitador Comunitário e com participação de um membro do Governo e provedor de serviço (ONG) que apoia a comunidade. No encontro faz-se a apresentação do modelo, seu funcionamento, incluindo os passos subsequentes para o estabelecimento do CC. Assim sendo, é crucial que se assegure a participação de todos ou quase todos os membros da comunidade na reunião

Caixa 1: Aspectos relevantes para assegurar maior participação da comunidade na reunião.

O processo de socialização que culmina com a avaliação da prontidão comunitária, é um dos aspectos importantes para estabelecer sinais de alerta e interesse de participação em eventos ou reuniões colectivas. O nível de interesse em participar do conjunto da comunidade, e / ou de certos grupos sociais é reflexo das dinâmicas da comunidade, devendo-se ter o cuidado de ultrapassar qualquer situação de exclusão ou auto-exclusão. Porém, existem alguns elementos concretos e importantes que devem ser observados para garantir uma maior participação dos membros das comunidades, a destacar:

- a) Assegurar que todos os membros têm acesso à informação sobre as reuniões – privilegiando a divulgação atempada (15 dias) da data, horário, local e agenda da reunião entre todos os grupos sociais da comunidade – homens e mulheres de idades e condição

social diferentes o; definição dos meios e responsáveis pela comunicação – como os auxiliares dos líderes que podem fazer a divulgação através de comunicação interpessoal em locais de aglomeração populacional como escolas, hospitais, mercados, posto de abastecimento de água como também podem apostar na divulgação da mensagem nas rádios comunitárias;

- b) Acessibilidade do local do encontro (local equidistante - procurar centralizar o ponto de encontro em termos de distâncias percorridas);
- c) Horário favorável para a maioria dos membros da comunidade (encontrar consensos sobre o horário para a reunião e evitar sempre que este se sobreponha ao período de realização das várias actividades das mulheres, de modo a aumentar as chances para a participação da mulher).

O Facilitador Comunitário auxiliado pelo membro do Governo e o Formador, se desdobra na apresentação e explicação sobre a estrutura organizacional e funcional do CC, papel (perfil, direitos e deveres dos membros), perfil dos membros de direcção do CC, a importância da participação equitativa e activa de homens e mulheres de diferente idade e condição social no estabelecimento de instituições, entre outros aspectos que suscitem esclarecimentos adicionais.

Em seguida, prossegue-se com a constituição da Assembleia Geral, discussão do conteúdo dos Estatutos do comité baseado num guião ou uma espécie de estatuto tipo, apresentação de candidaturas para os membros da direcção do comité. Em relação aos candidatos a membros de direcção do comité, é importante que seja conduzido num espírito de inclusão social (sem discriminação com base no sexo, raça, idade ou religião) e sempre procurando a paridade de género e transparência. Para tal, esforços para a mobilização de segmentos desfavorecidos (mulheres, jovens e outros) devem ser reforçados através das comunicações realizadas pelos Facilitadores Comunitários, liderança local e Governo.

A manifestação de interesse para a candidatura pode ser feita de forma individual. Contudo, privilegiar-se-á a escolha de candidatos por grupos sociais de forma a cada um chegar a consenso sobre quem seria as pessoas que poderiam melhor lhes representar. As mulheres, jovens e outros grupos que podem se sentir menos representadas neste tipo de processos e estruturas devem ser encorajados a escolher as pessoas da sua confiança que possam se candidatar para fazer parte das estruturas do CC, através do voto. Por exemplo, a comunidade deverá votar quem, dentre todos os representantes escolhidos dos diferentes grupos sociais merece ser o presidente. Depois, qual merece ser o tesoureiro, e assim sucessivamente.

Será importante que previamente se chegue a consenso de que a metade das posições de liderança como também as que estão em posições secundárias nas estruturas do CC deverão ser mulheres. Em comunidades onde convivem pessoas de diferentes religiões, deverá se assegurar que as diferentes religiões são consideradas em proporção parecida à percentagem de crentes na comunidade. Contudo, é importante lembrar que tanto o perfil como o consentimento do candidato constituem elementos de verificação cruciais para definição dos candidatos que vão à votação.

A Tabela 8 apresenta a lista de principais direitos e responsabilidades dos membros da comunidade no que concerne à gestão dos recursos naturais.

Tabela 8. Direitos e responsabilidades de todos os membros da comunidade no concernente à gestão dos recursos naturais.

Direitos da Comunidade	Responsabilidades da Comunidade
◦ Ter acesso e beneficiar de forma equitativa e justa do uso sustentável dos recursos naturais locais. ◦ Participar na tomada de decisões sobre a aplicação das receitas provenientes dos recursos naturais para o benefício de todos, independentemente de género, idade, condição socioeconómica e religião. ◦ Exigir a governação responsável, inclusiva, transparente e justa. ◦ Ter acesso à informação. ◦ Ter a oportunidade igual e equitativa de expressar, votar e colocar na agenda da comunidade assuntos do seu interesse e de interesse comum. ◦ Solicitar e ter acesso a informações e relatórios sobre o funcionamento do CC, planos de actividades, orçamentação, acordos de parceria e prestação de contas. ◦ Participar de todas reuniões a que lhe diz respeito.	◦ Respeitar as normas relativas ao uso sustentável dos recursos naturais. ◦ Monitoria da gestão dos recursos naturais locais pertencentes à comunidade. ◦ Promover acções que garantam o desenvolvimento da comunidade, salvaguardando a conservação da biodiversidade. ◦ Monitorar o uso dos fundos provenientes de actividades de exploração dos recursos naturais comuns a fim de determinar se foram dedicados a reduzir a pobreza na comunidade e criar oportunidades para os mais desfavorecidos. ◦ Participar de forma activa em todos os assuntos da comunidade. ◦ Contribuir para a mitigação de conflitos.

5.2. Constituição da Assembleia Geral da Comunidade

5.2.1. Eleição dos membros da Mesa da Assembleia Geral

Na data previamente marcada é efectuada a eleição dos membros da mesa da Assembleia Geral. Nesta reunião é importante que estejam presentes o Chefe da Aldeia, o Régulo / a Rainha, etc. e ainda um representante da Administração do Distrito, bem como o Facilitador Comunitário ou provedor de serviços que tem a missão de proceder à elaboração da acta da reunião. A reunião é presidida pelo Presidente da Mesa da Assembleia.

Caixa 2: Aspectos cruciais que carecem de normalização para o funcionamento do CGC.

Apesar de ter sido elaborado um estatuto tipo, existem elementos fundamentais que são particulares a cada uma das comunidades e que devem reflectir a vontade popular, como é o caso de:

- Mandato do comité
- Competência de cada órgão do comité
- Partilha de benefícios
- Mecanismo de prestação de contas
- Gestão de conflitos
- Estratégia interna de criação de capacidades para a sucessão dos eleitos

5.2.2. Eleição dos membros do CC

Após a validação dos Estatutos do CC, o Presidente da Mesa da Assembleia Geral do CC, sob assistência do Facilitador Comunitário, prossegue com o processo de eleição membros do CC (mínimo 10). Este momento é antecedido por uma sessão de recapitulação pelo Facilitador Comunitário aos candidatos sobre o perfil, direitos e obrigações/responsabilidades dos membros da unidade de gestão do comité, transparência no exercício das suas funções e respeito pela inclusão, diversidade, género e promoção do bem-estar comunitário. Este processo irá não só refrescar os candidatos sobre as responsabilidades que lhe esperam como membro da unidade de gestão do comité, como também uma oportunidade para reflexão e posicionamento final (concorrer ou desistir) dos candidatos. O Anexo 2 apresenta o modelo de acta dos encontros.

Os potenciais resultados desta etapa incluem:

- Eleição do corpo de direcção da Assembleia Geral
- Garantia de participação de grupos sociais de relevância, por quotas
- Validação dos Estatutos da Comunidade
- Eleição dos membros do CC
- Formalização dos Estatutos

Apresenta-se a lista dos candidatos e é dada a possibilidade de se adicionar novos candidatos. Após a aprovação por parte Assembleia Geral da composição da lista final de candidatos é explicado o processo de votação:

- Os candidatos da lista devem ficar à frente (sentados ou de pé);
- São distribuídos a cada participante da reunião boletins de voto (papeis ou grãos de milho, etc.) no número exacto dos candidatos. Isto é, se existem 14 candidatos à gestão do CC, cada votante recebe 14 grãos de milho / papéis;
- Cada votante (um a um) coloca o(s) seu(s) boletins/grão(s) de milho no recipiente que terá sido colocado em frente ou atrás de cada candidato - dependendo se a votação é aberta ou fechada;
- Uma vez acabada a votação, faz-se a contagem. A contagem deve ser feita por algum membro da Assembleia Geral e os resultados da votação anunciados.

O processo de eleição dos membros do CC é orientado pelo Presidente da Mesa da Assembleia Geral com base em princípios de democracia, transparência, inclusão social e de género, onde os interesses de TODOS os membros da comunidade (homens e mulheres de diferentes idades e condição social, assim como de outros grupos com pouca visibilidade ou participação) são considerados no processo de tomada de decisão. O candidato com maior pontuação assume automaticamente a posição de Presidente do CC, seguido do Vice-Presidente. O Tesoureiro, o Secretário e os Fiscais são eleitos separadamente de acordo com as habilidades requeridas para cada posto. Feito isto, segue-se o processo de tomada de posse dos membros do CC.

Depois de anunciados os resultados e a composição final dos membros de direcção do CC, são anotados os seus dados, nomeadamente, (i) o nome; e (ii) os dados do documento de identificação válido.

5.2.3. Perfil dos candidatos a membros do CC

Os candidatos devem possuir 18 ou mais anos de idade e acumulem as seguintes qualidades, quando possível:

- Honestidade
- Respeitabilidade
- Dinamismo
- Seriedade
- Saber ler, escrever e contar
- Interesse em trabalhar para o bem de todos
- Sensibilidade a processos inclusivos, especialmente à participação da juventude, das mulheres e outros grupos vulneráveis

Os cargos dentro do CC são eleitos da seguinte maneira:

- O candidato com maior número de votos é atribuído o cargo de Presidente do CC e, o à seguir, Vice-Presidente do CC;
- O Tesoureiro do CC é seleccionado entre os membros de acordo com as habilidades chave para efectuar as tarefas que lhe incumbem (honestidade, transparência e experiência na gestão de dinheiro);
- O Secretário do CC é seleccionado entre os membros de acordo com as características exigidas (habilidades literárias básicas, capacidade organizativa, honestidade, carácter dinâmico...)

Os três membros mais votados passam a fazer parte da liderança do CC.

Finalizada a votação e anunciado o Presidente do CC e restantes cargos (o Tesoureiro e o Secretário), toma-se posse e, a seguir efectua-se o primeiro encontro do CC recém-formado para a definição das normas básicas de funcionamento da estrutura de governação.

Em seguida, o Facilitador Comunitário facilita a discussão do conteúdo do Estatuto, onde se prevê comentários ou elementos adicionais para revisão, consolidação e por fim o processo de validação deste instrumento normativo

Tabela 9. Direitos e responsabilidades dos órgãos de direcção do CC

Direitos dos membros do CGC	Deveres e obrigações dos membros do CC
◦ Indicar e supervisionar as actividades de gestão de recursos naturais. ◦ Aplicar e gerir fundos provenientes de actividades de gestão de recursos naturais para a comunidade. ◦ Representar a comunidade em parcerias, acordos e memorandum. ◦ Instituir, reivindicar casos a favor ou contra a comunidade. ◦ Desenvolver procedimentos operacionais e directrizes para gestão comunitária de recursos naturais	◦ Garantir o respeito das comunidades pelos estatutos do CC. ◦ Fazer a gestão sustentável dos recursos naturais. Evitar a destruição da biodiversidade por membros da comunidade ou terceiros. ◦ Providenciar informação sobre o funcionamento do CC e sobre os recursos à comunidade. ◦ Determinar qualquer necessidade de capacitação das comunidades. ◦ Garantir a participação da comunidade em sessões da Assembleia Geral e todos outros encontros de tomada de decisão. ◦ Empregar os fundos para a comunidade provenientes dos recursos naturais para reduzir a pobreza na comunidade e criar oportunidades para as famílias mais carenciadas.

O processo de estabelecimento do CC – ao igual que o seu funcionamento futuro no exercício do seu propósito – será regido por um conjunto de princípios básicos incluindo a inclusão social, a transparência, e a adaptabilidade a qualquer especificidade local que assim o requeira. Os indicadores básicos de monitoramento da inclusão social a serem empregues no processo de estabelecimento do CC são que, deve-se assegurar que 50% de mulheres estejam em posições de liderança no CC e 30% dos membros integrantes sejam jovens.

5.2.4. Capacitação dos Membros do CC

Logo após a eleição e tomada de posse dos membros do CC, o foco deve ser orientado para a capacitação dos mesmos. Este treinamento visa dotar os membros de capacidades, habilidades e competências para a execução efectiva das suas responsabilidades. Esta actividade é orientada pelos Formadores, com assistência dos Facilitadores Comunitários.

A formação consiste na facilitação de conteúdos devidamente harmonizados e sistematizados em módulos igualmente referidos para a capacitação dos Facilitadores Comunitários. Para melhorar a acessibilidade da informação pelo grupo alvo, sugere-se que alguns conteúdos chave destes módulos sejam apresentados de maneira mais simplificada possível e igualmente traduzidos em materiais audiovisuais. Para além dos módulos em alusão, o treinamento contempla a socialização dos instrumentos de gestão/normativos tais como Estatutos e regulamentos internos do comité, os planos de uso de terra, agendas comunitárias, entre outros. Esta formação deve também permitir ao comité desenvolver uma visão comum sobre os recursos naturais na sua zona de actuação e um plano de acção para maximizar o seu uso.

A avaliação da capacitação dos membros do CC é feita tanto ao longo e como no final da formação, através de metodologias que incluem a auto-avaliação e avaliação pelo Facilitador Comunitário e/ou outras entidades fora deste.

A auto-avaliação é feita diariamente com base no preenchimento de uma ficha de avaliação padrão que mede a compreensão dos conteúdos dos formandos assim como o seu nível de satisfação (Anexo 1.1). Os resultados desta avaliação permitem que o facilitador ajuste e consolide os procedimentos e estratégias para um processo de aprendizagem mais efectivo.

A avaliação feita pelo Facilitador ao longo do processo de formação consiste na verificação do nível de compreensão dos conteúdos e progresso/mudanças resultantes das capacitações (Anexo 1.2). Os parâmetros de avaliação e os seus respectivos pesos estão descritos na Tabela 10. Os resultados deste exercício contribuem para informar o processo de planificação sobre capacitações adicionais bem como acções de reforço ou assistência técnica ao CC.

Tabela 10. Peso dos parâmetros de avaliação a serem empregues com os membros do CC.

Parâmetro de avaliação	Peso
Presenças	10%
Domínio dos conteúdos	45%
Participação	15%
Capacidade de interacção/comunicação	15%
Exposição oral/escrita/ gráfica do conhecimento	15%
Total	100%

IV. MONITORIA E AVALIAÇÃO DA GOVERNAÇÃO COMUNITÁRIA

A gestão comunitária de recursos naturais baseia-se nos princípios de boa governação abraçados pelo Governo de Moçambique, nomeadamente, legalidade, justiça e equidade, prestação de contas e responsabilização, ética, transparência, inclusão social, integração e adaptabilidade.

Como tem sido ilustrado ao longo deste guião, a monitoria constitui um elemento integral de cada uma das fases do processo proposto para estabelecer e / ou fortalecer as capacidades de governação comunitária. Assim, as actividades de formação dos Formadores da R-GCRN e dos Facilitadores Comunitários irão ser monitoradas, assim como o processo de socialização, o processo de estabelecimento das estruturas de governação comunitária e a sua capacitação. Aos indicadores contemplados neste guião poderão se adicionar outros que forem identificados pelos próprios participantes em cada fase do processo de empoderamento das comunidades para a governação comunitária.

As informações colhidas para cada um dos indicadores de resultado destas actividades (outputs) irão permitir os intervenientes verificar o nível de lealdade das actividades implementadas com os princípios de governação promovidos neste guião. Algumas destas informações serão devidamente enquadradas no sistema de gestão de informação comunitária que está sendo concebido no âmbito da parceria entre a R-GCRN e a Fundação CADASTA.

Contudo, a R-GCRN compreende igualmente que a demonstração da efectividade real dos esforços de capacitação para a governação comunitária realizados só poderão ser constatados ao longo do tempo, e demonstrados na prática, na forma em que são tomadas as decisões relativas à gestão de recursos naturais comunitários, na forma como os recursos naturais a cargo da comunidade são geridos, incluindo a gestão dos benefícios associados à gestão dos recursos ou pagamentos compensatórios. Neste sentido, poderão se utilizar indicadores de resultado de médio e longo prazo (outcomes), como os seguintes:

1. % dos membros da comunidade que participaram na eleição e legitimação da entidade que representa a comunidade;
2. % de pessoas que conhecem e dominam os instrumentos normativos (Estatutos) e operativos/gestão (planos de usos de terra, agenda comunitária, mecanismo de prestação de contas, partilha de benefícios) ao nível da comunidade
3. Número de reuniões da Assembleia Geral ordinárias realizadas por ano;
4. % de participação de mulheres e jovens nas reuniões convocadas pelo Comité Comunitário (procurar-se-á a paridade da participação em ambos os casos);
5. Nível de cumprimento das principais normas estabelecidas na comunidade para o uso sustentável dos recursos naturais;
6. Nível de apropriação dos princípios de boa governação (participação, inclusão, transparência) nos processos de tomada de decisões (planificação, implementação e monitoria) sobre a gestão do território e seus recursos naturais;

7. Número/Natureza de conflitos registados e dirimidos com sucesso na comunidade;
8. Número de pessoas que graduaram a facilitadores comunitários nas áreas de governação comunitária, gestão de recursos naturais e gestão financeira;
9. Número de membros do comité comunitário com domínio sobre os instrumentos de gestão do território;
10. Nível de satisfação dos membros da comunidade em relação a operacionalização dos planos de desenvolvimento local e mecanismos de prestação de contas;
11. % de novos investimentos comunitários realizados com fundos provenientes da gestão de recursos naturais que respeitam a inclusão social;
12. % de agregados familiares na comunidade que conseguem melhorar os seus meios de vida associado a gestão produtiva e sustentável dos recursos naturais.

Cada comunidade poderá adicionar indicadores específicos no que toca a conservação da biodiversidade e ao cumprimento de salvaguardas ambientais.

VII. REFERÊNCIAS

Cooperativa para Terras Comunitárias, 2016 a. Guião de Preparação Social para Fortalecer as Comunidades na Gestão de Recursos Naturais.

Cooperativa para Terras Comunitárias, 2016 b. Guião de Delimitação de Terras Comunitárias.

FAO, 2013. Promoting Good Governance in Natural Resource Management in Africa. In Nature&Faune, Volume 27, Issue 2.

Instituto Nacional de Desenvolvimento da Pesca e Aquacultura, 2017. Fortalecimento de Organizações de Pescadores – Conselhos Comunitários de Pesca (CCP). Projecto de Pesca Artesanal de Adaptação às Mudanças Climáticas.

INE e INS, Março de 2017. Inquérito de Indicadores de Imunização, Malária e HIV / SIDA em Moçambique (IMASIDA) 2015. Relatório de Indicadores Básicos de HIV.

IUCN, 2011. Natural Resource Governance – Training Manual. UK-AID.

<https://www.worldbank.org/en/topic/social-inclusion> último acesso 18 de Junho de 2020.

MEF, Outubro 2016. Pobreza e Bem Estar em Moçambique: Quarta Avaliação Nacional. Inquérito ao Orçamento Familiar – IOF 2014/15.

Milupi, I, Somers, M. e Ferguson, W., 2017. A Review of Community-Based Natural Resource Management.

NACSO, Resources & Publications: (<http://www.nacso.org.na/resources/training-manual>). Acesso em 15.06.2020.

Ostrom, E., 1998. Coping with Tragedies of the Commons. Indiana University, Bloomington.

Pillora, S, and McKinlay, P. (2011) Evolution in Community Governance; Building on What Works, Volume 2, Literature Review, Australian Centre of Excellence for Local Government, University of Technology, Sydney

Totikidis V1, Armstrong A F & Francis R D. The Concept of Community Governance: A Preliminary Review. "Paper presented at the GovNet Conference, Monash University, Melbourne, 28-30th November, 2005". Centre for International Corporate Governance Research, Faculty of Business and Law, Victoria University, PO Box 14428, Melbourne, VIC 8001, Australia.

Toro, José Bernardo. Werneck, Nisia Maria Duarte, 1996. Mobilização social: Um Modo de Construir a Democracia e a Participação. Brasil: UNICEF, 1996. 90 p. Disponível em: <<http://www.compreender.com.br/gestao/files/biblioteca/5b1eeb01411d764ed1046eea1b92be10.pdf>>.

WB, Outubro 2016. Accelerating Poverty Reduction in Mozambique: Challenges and Opportunities.

WHO/UNAIDS, 2008. Guidelines and Tools for Developing Communication Strategies for Joint UN Teams on AIDS. October, 2008. Disponível em: <http://data.unaids.org/pub/Manual/2008/jc1582_guidelines_tools_en.pdf>.

ANEXO

ANEXO 1. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO/FORMADORES

ANEXO 1.1: FICHA DE AVALIAÇÃO A SER PREENCHIDA PELOS CURSANTES

CURSO DE FORMAÇÃO DE FACILITADORES

Governança Comunitária

Ficha de Avaliação do Curso pelos Cursantes

Caro Cursante, por favor, assinale com X a sua pontuação na escala de 1 a 4, sendo: 1- Não satisfatório 2- Satisfatório com reservas 3- Satisfatório 4- Excelente. Em cada item, é livre de sugerir ou recomendar. Nota: Em cada item, favor de assinalar apenas UMA VEZ. Por favor, não se identifique. Obrigado.						
						Local e data: _____
Módulos	Conteúdos	Pontuação				Sugestões/Recomendações
1		1	2	3	4	
2						
3						
4						
5						
6						
Observância à Justiça, Equidade e Transparência						
Desempenho dos Formadores						
Comentários gerais:						

Ficha de Avaliação dos Cursantes

Nota: Em cada sub-item, favor de assinalar apenas UMA VEZ. Obrigado.

Avaliador:

[illegible]

ANEXO 2: MODELO DA ACTA DA REUNIÃO DA ASSEMBLEIA GERAL/COMITÉ COMUNITÁRIO

MODELO DA ACTA DA REUNIÃO DO COMITÉ

_____ Local _____

Data

Lista de presentes

Lista de ausentes

Listas de observadores/convidados

Minuta do encontro anterior

Ponto discutido	Decisão tomada	Acção	Prazo	Responsável

Discussão actual

Ponto discutido	Decisão tomada	Acção	Prazo	Responsável

Diversos

Ponto discutido	Decisão tomada	Acção	Prazo	Responsável

Data do próximo evento _____

Assinaturas

Presidente _____

Secretário _____

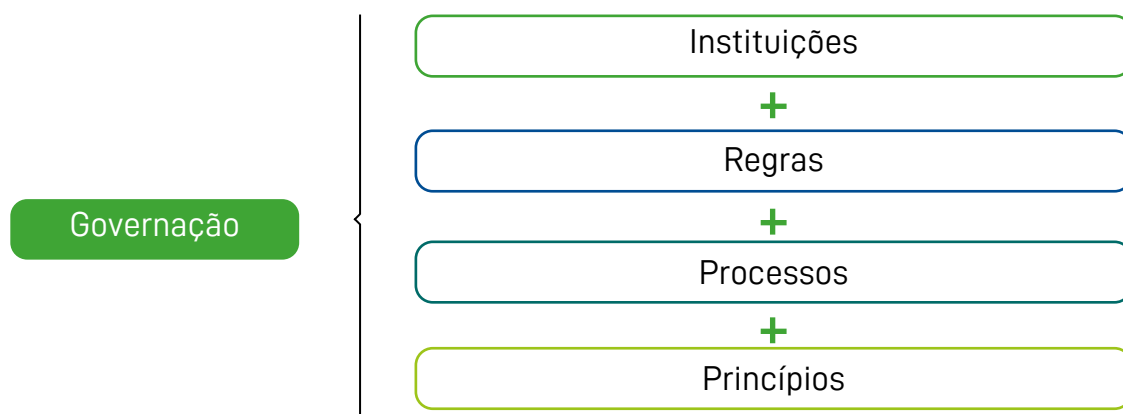
ANEXO 3: MÓDULOS



Módulo 1 conceito e princípios de boa governação comunitária de recursos naturais

Tópicos

1. Conceito de Governação e de Boa Governação de Recursos Naturais;
2. Princípios de Boa Governação de Recursos Naturais; e



Conceito de Governação de Recursos Naturais

- IUCN: A Governação de recursos naturais é a interacção entre as leis, instituições, processos e princípios, de onde a comunidade exercita poderes e responsabilidade para fazer, implementar decisões que afectam os usuários de terras e recursos naturais.
- Comissão para Comunidades Europeias: Governação é a gestão transparente e responsável de recursos humanos, naturais, económicos e financeiros com o propósito de alcançar desenvolvimento sustentável.
- UNESCAP: Governação é processo de tomada de decisão e o processo pelo qual as decisões são implementadas ou não implementadas.
- Instituto sobre Governação: Governação é o processo pelo qual sociedades ou organizações tomam decisões importantes, determinam a quem envolver e como torná-los responsáveis.
- IIED: Governação é o processo ou método pelo qual a sociedade é governada

Analizadas as definições acima, pode-se concluir que as várias definições apresentadas reflectem elementos que nos permitem descrever a Governação como sendo um conjunto de políticas, regras, e estruturas que são utilizadas para dirigir e controlar as actividades de uma organização, alcançar os seus objectivos e monitorar as suas actividades, de modo a proteger os interesses dos seus membros de uma forma consistente, ética e legal.

Conceito de Boa Governação

- A Boa Governação refere-se à um conjunto de normas de conduta ou de gestão de uma determinada organização.
- A Boa Governação é também considerada a habilidade de: garantir a transparência e participação, providenciar a eficácia e eficiência na prestação de serviços, promover o bem-estar e de criar um clima favorável para o crescimento económico e desenvolvimento da comunidade.

Princípios de Boa Governação de Recursos Naturais:

- Legalidade
- Justiça e equidade
- Prestação de contas e responsabilização
- Ética
- Transparência
- Inclusão social
- Integração
- Adaptabilidade

Princípio da legalidade

- Sistema de gestão que privilegia o uso de instrumentos legais (lei, Estatutos e regulamentos), para compatibilizar os interesses dos membros da comunidade;
- A Comunidade deve seguir e cumprir as regras definidas nos instrumentos legais relativos à sua constituição, à sua estrutura e ao seu funcionamento, para que seja possível implementar um sistema de governação.

Justiça e equidade

As organizações comunitárias devem exercer justiça e equidade, principalmente em aspectos relacionados com distribuição de poder, tratamento dos participantes, reconhecimento de diversidade de valores, respeito pelas gerações presentes e futuras, partilha de benefícios e responsabilidade na tomada de decisão.

Justiça refere-se à:

- Atenção dada a diferença de opinião dos diferentes actores e membros da comunidade;
- Consistência e ausência de tomada de decisões tendenciosas;
- Consideração na tomada de decisão sobre distribuição de custos e benefícios.

O que significa a equidade? Que todos os membros da comunidade devem ser tratados de forma justa e imparcial. Não devem existir dentro da comunidade atitudes ou práticas de discriminação e que a mesma deve obedecer e seguir práticas de gestão que permitam tratar a todos de forma igual.

Responsabilização e prestação de contas

Este princípio implica que todos aqueles que possuem responsabilidades dentro do Comité, e todos aqueles que tenham sido nomeados para realizar alguma tarefa devem responder e prestar contas em relação a todas as suas acções, principalmente àqueles que os elegeram.

A conformidade com as regras e normas é uma componente importante para o processo de responsabilização e governação.

Princípio da ética

- Refere-se ao conjunto de regras e princípios que procuram estimular e criar valores comuns aos membros de um grupo;
- Evita a prática de qualquer acção considerada ilícita, tal como a corrupção, o suborno, e até mesmo as situações em que algum membro do Comité pretenda utilizar os recursos do Comité para o seu benefício próprio.
- Princípio de transparência
- É um mecanismo que implica que as decisões dentro de uma Comunidade sejam tomadas e colocadas em prática de acordo com as regras definidas e que a informação esteja disponível e directamente acessível para aqueles que sejam directamente afectados por tais decisões.
- Lado a lado com a ética, é um pilar para a gestão da organização a todos os níveis de funcionamento e de relações que existem dentro dela;
- Transparência implica divulgação de todas as informações internas e externas da Comunidade, de modo completo, preciso, oportuno e que seja compreensível para todos os seus membros.

Mais do que a obrigação de informar, o Comité deve cultivar o desejo de informar, pois é através da boa comunicação interna e externa, particularmente quando é espontânea, franca e rápida, que nasce um bom clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações do Comité com o Estado, com a comunidade, com os doadores, e com outras partes interessadas

A transparência é muito importante, porque permite que os outros princípios de Boa Governação ganhem mais força e peso. A transparência é um pilar fundamental para a confiança

Princípio de inclusão social

- A inclusão social refere a criação de oportunidades para os vários actores que estão presentes na comunidade participarem no processo de tomada de decisão e gozo dos correspondentes benefícios. Isto inclui não só mulheres e homens, mas inclusive, mulheres e homens de diferentes idades e condição social, por exemplo, as mulheres jovens ou as mulheres chefe de família, e outras pessoas com características especiais (por exemplo, as pessoas sem terra).
- O respeito pelos aspectos de género e diversidade devem ser constantemente considerados como parte integral do princípio de inclusão social. A gestão de recursos naturais requer de todos. As mulheres não só são membros da comunidade com direito a participar, as mulheres também estão entre as principais utentes dos recursos naturais e as principais afectadas por mudanças associadas aos mesmos e frequentemente ficam fora das decisões que têm a ver com a gestão dos recursos que utilizam.
- Os vários métodos participativos devem ser sempre considerados pelas organizações comunitárias para garantir a inclusão e diálogo constante com as partes interessadas e afectadas.

Princípio de integração

A integração refere-se a:

- Conexão e coordenação entre diferentes níveis e estruturas de governação;
- Alinhamento de prioridades, planos e actividades entre várias organizações;
- A integração evita duplicação de esforços e garante maior eficiência na gestão de recursos naturais.

Princípio da adaptabilidade

Adaptabilidade requer que a organização seja capaz de rearranjar seus processos e procedimentos internos em resposta as mudanças das condições internas e externas.

Adaptabilidade refere-se a:

- A incorporação de novo conhecimento e aprendizado no processo de tomada de decisão e implementação;
- Antecipação e gestão de ameaças, oportunidades e riscos associados;
- Reflexão sistemática no desempenho individual e da organização.

MÓDULO 2: MODELO DE GOVERNAÇÃO COMUNITÁRIA

1. Conceito de governação comunitária

O surgimento do conceito de governação comunitária, despoletou muita discussão no mundo académico, bem como o interesse na construção de definições globalmente ajustadas e eficazes. A diversidade dos contextos associada à especificidade individual ou combinada de características socioeconómicas, biofísicas, étnicas, culturais; organização/participação comunitária, entre outras, condicionam muitas vezes ao ajustamento do conceito de governação comunitária a cada contexto local.

Apesar da variabilidade do conceito da governação comunitária, maioritariamente associada às características locais onde esta é concebida/estabelecida, existem algumas palavras chaves que são comuns destes conceitos, dentre os quais: democracia/liberdade, participação/engajamento, inclusão, transparência, instituições/normas, tomada de decisões e desenvolvimento local.

A governação comunitária consiste na participação ou/e engajamento da comunidade nos processos de tomada de decisão sobre assuntos da sua jurisdição territorial (Totikidis, Armstrong & Francis, 2005). Portanto, a governação comunitária pode ser definida como gestão do processo tomada de decisão ao nível da comunidade que é realizada por, com ou em nome de uma comunidade, ou ainda por um grupo de partes interessadas da comunidade.

A governação comunitária, quando efectiva, funcional e inclusiva contribui para o alcance de resultados estratégicos do país com base no conceito local.

A governação comunitária é fundamental para ajustar os planos de desenvolvimento local e as normas/procedimentos de sua operacionalização, às necessidades e prioridades das comunidades locais. Para tal, é importante construir e legitimar sistemas/mecanismos através dos quais, assegura-se a construção de mecanismos de governação local que garantam a participação da comunidade e seus segmentos sociais nos processos de tomada de decisão, incluindo todas as fases da sua operacionalização (planificação, implementação e monitoria).

A acção colectiva decorrente de uma governação comunitária efectiva, participativa, inclusiva e funcional, permite lidar com as necessidades da comunidade em áreas mais complexas, como a gestão sustentável dos recursos naturais; de recursos de acesso comum, tais como, fontes de água, florestas, áreas de pastagem, locais de pesca, áreas para cultivo agrícola, áreas para habitação, entre outras. Para além disso, permite o alcance de resultados que requerem a participação e compromisso de todos os membros da comunidade, como é o caso da Redução de Emissões do Desmatamento e Degradação Florestal.

A participação da comunidade nos processos de tomada de decisão contribui para a criação de um ambiente favorável para a consolidação da abordagem da *acção colectiva*.

2. Fundamentação para a concepção do modelo de governação comunitária

Desde os tempos remotos o mérito da conservação do património natural foi atribuído às comunidades locais, dado seu engajamento na definição, adequação de estruturas e normas locais para a gestão/governança do seu território e dos recursos naturais à sua volta. Actualmente, são raros e isolados os casos de instituições comunitárias (estruturas e normas) funcionais e eficientes. Muitas das instituições comunitárias que sucumbiram, deveu-se aos desafios socioeconómicos e ambientais que se foram impondo ao longo do tempo.

A adopção da abordagem de gestão participativa na década de 90, e igualmente o processo de desconcentração e devolução de poderes e competências para níveis hierárquicos mais baixos, corroborou para o estabelecimento de bases legais que fundamentam e encorajam a participação da comunidade local na governação comunitária. Apesar da abordagem de gestão participativa ser amplamente referida no quadro legal dos diferentes sectores que lidam com a gestão dos recursos naturais, a sua operacionalização é questionável devido à ausência de uma estratégia clara para o efeito.

Desde então, a gestão comunitária dos recursos naturais continua sendo uma estratégia muito importante para a promoção do desenvolvimento rural. E o pressuposto fundamental para que isso aconteça está associado ao investimento necessário (recursos financeiros, equipamentos, humanos e tecnológicos), para estabelecimento e fortalecimento da governação comunitária participativa e inclusiva.

Contudo, durante mais de 20 anos de implementação de gestão comunitária, as comunidades locais continuam sem se apropriar do processo de tomada de decisões e gestão do desenvolvimento do seu território. Os investimentos no estabelecimento e fortalecimento de instituições comunitárias como os Comitês de Gestão Comunitária de Recursos Naturais (CGRN), Comitês de Água, Conselhos de Gestão Participativa (COGEP), Conselhos Comunitários de Pescas (CCP), não contribuíram para o fortalecimento da governação comunitária, participativa e inclusiva. Isto porque estas instituições foram estabelecidas de forma isolada e sem uma visão de construir gradualmente uma estrutura que facilite a participação de todos indivíduos e sectores no processo de tomada de decisões sobre a gestão do território em que estiverem circunscritos. As razões maioritariamente apontadas para este cenário incluem:

- a) Proliferação de provedores de serviço com capacidade técnica questionável;
- b) Ausência de materiais de capacitação com conteúdos padronizados para o fortalecimento de capacidades das comunidades;
- c) Falta de um sistema de monitoria das intervenções ao nível das comunidades locais;
- d) Ausência de abordagem/guiões que orientem o processo de desenho e estabelecimento de instituições comunitárias.

O fraco impacto, visibilidade e apropriação das intervenções ao nível da comunidade local estão associados à ausência de sistemas de governação comunitária inclusivos e participativos, bem como de uma entidade de representação comunitária legítima e reconhecida pela comunidade.

3. Modelo de Governação Comunitária

No âmbito dos esforços que a Rede para Gestão Comunitária de Recursos Naturais (R-GCRN) está a empreender, aprimorou-se um modelo de governação comunitária, com base em:

- Quadro Legal nacional;
- Representação comunitária de acordo com LOLE;
- Propostas de representação comunitária recomendadas por alguns estudos e debates ao nível nacional
- Capitalização das instituições comunitárias já estabelecidas;
- Conceito que assegura a participação efectiva e activa de todos os segmentos sociais (inclusão), no processo de planificação e tomada de decisões sobre a gestão do seu território;
- Valorização dos sistemas tradicionais de governação;
- Arranjo institucional baseado nos princípios da *Ferramenta de Inovações Democráticas*² que fazem referência ao respeito à inclusão, transparência, justiça, controle popular, adaptabilidade e viabilidade; e
- Flexibilidade para adaptabilidade do modelo em função da realidade do local.

O desenho da arquitectura deste modelo baseou-se em três elementos importantes que de forma combinada promovem a construção e consolidação de uma governação comunitária efectiva e funcional. Os três elementos incluem: (a) participação da comunidade; (b) representação comunitária; e (c) salvaguarda dos interesses da comunidade/satisfação das necessidades. Assim, o arranjo institucional ou a estrutura organizacional do modelo de governação comunitária proposto neste guião é composto por três órgãos principais, nomeadamente: (a) Assembleia Geral; (b) Comité Comunitário – CC; e (c) Grupos de Interesse (Figura 1).

2 Inovações Democráticas consistem numa ferramenta que orienta o desenho de instituições que asseguram a participação activa dos cidadãos nos processos de tomada de decisão (Smith, 2009)

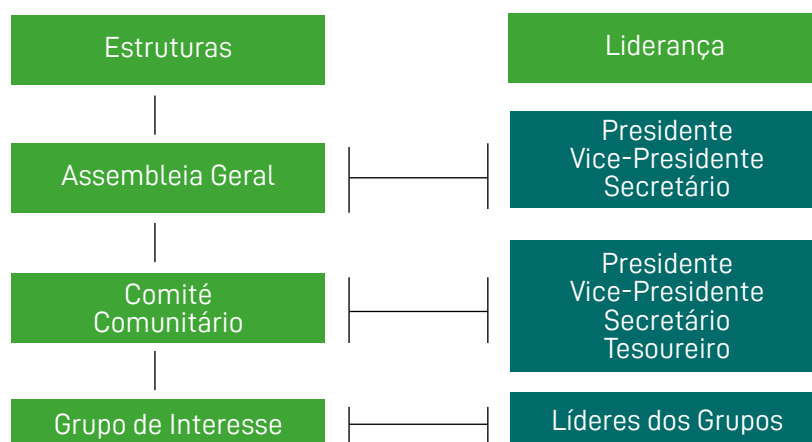


Figura 1: Estrutura de Governação Comunitária e sua liderança

A Assembleia Geral é o órgão máximo e é composto por todos os membros da comunidade com idade igual ou superior a 16 anos (podendo ser ajustado ao consenso alcançado ao nível da comunidade). Esta entidade assegura a participação de toda a comunidade (segmentos sociais) na tomada de decisões (planificação, implementação e monitoria) sobre a gestão do território, incluindo processos de desenvolvimento local. É igualmente responsabilidade deste órgão, a aprovação dos instrumentos de gestão do território (planos ou agendas de desenvolvimento local, planos de uso de terra, entre outros), bem como os planos económicos e sociais anuais, sua implementação, monitoria e avaliação.

O CC é composto por um mínimo de 10 membros da comunidade eleitos pela Assembleia Geral, desempenhando o papel de representantes legítimos da comunidade. A estrutura do CC inclui o Conselho de Direcção (Presidente, Vice-Presidente), Conselho Fiscal, Secretário e Tesoureiro. O papel do CC consiste na operacionalização prática dos direitos e obrigações da comunidade com relação aos recursos naturais existentes dentro do seu território. O CC possui um mandato determinado e que pode ser renovado por um número de vezes igualmente definido, de acordo com seus estatutos. O quadro 1 apresenta o papel do CC

Quadro 1: Papel do Comité Comunitário

Em articulação com a Autoridade Tradicional e a Autoridade do Estado, é papel do CC:

- (i) Assegurar a participação da comunidade no processo de tomada de decisões;
- (ii) Liderar o processo de gestão do processo de delimitação de terras;
- (iii) Liderar o mapeamento dos recursos, desenvolvimento dum plano do uso dos mesmos;
- (iv) Criar e integrar os grupos de Interesse na arquitetura do modelo de governação proposto;
- (v) Orientar os grupos de interesse para a observação dos instrumentos locais de gestão do território local e dos recursos naturais;
- (v) Representar condignamente as comunidades no processo de negociação de parcerias com o sector privado, governo, financiadores/doadores, entre outras;
- (vii) Garantir um processo de gestão e de prestação de contas eficiente e transparente;

- (viii) Educar a comunidade sobre a gestão dos RN;
- (ix) Divulgar os instrumentos locais de gestão do território e dos recursos naturais;
- (x) Documentar e divulgar os usos e costumes locais de acesso e uso dos RN da área de influência da comunidade;
- (xi) Resolver conflitos no acesso e uso de RN na comunidade;
- (xii) Mobilizar e organizar a comunidade para participar nos processos de gestão e administração de RN;
- (xiii) Disseminar boas práticas de manejo, exploração, protecção, conservação e uso sustentável de RN na comunidade;
- (xiv) Participar na fiscalização dos RN e denunciar às autoridades os transgressores da Lei;
- (xv) Mobilizar e organizar a comunidade para participar nos encontros de consulta e auscultação no processo do licenciamento de RN da sua zona

Apesar do papel relevante do CC na gestão dos destinos da comunidade em todas as esferas, urge frisar que esta entidade nunca deve substituir a liderança local que continua sendo o expoente máximo no processo de governação local. No entanto, os líderes comunitários desempenham o papel de conselheiros e observadores no contexto do funcionamento do CC. Se eles estivessem directamente envolvidos no CC, o comité não teria onde recorrer no caso de desavenças ou conflito, ao nível tradicionalmente aceite

O último nível de arquitectura deste modelo de governação consiste no conglomerado de entidades que representam as diferentes áreas de interesse. Até ao momento, os grupos de interesse mais comuns estão associados às áreas económicas importantes como fontes para a subsistência e geração de renda das comunidades, tais como os CGRNs, CCPs, Comités de Água, Associações agro-pecuárias, entre outros. Estes grupos trabalham na base dos recursos naturais em bens e serviços importantes para a promoção do desenvolvimento rural

Os grupos de Interesse têm identidade e instrumentos de gestão interna próprios, ainda assim, neste contexto, primam por uma actuação articulada entre si e ajustada aos instrumentos de gestão do território local. Estes grupos de interesse exercerem prestação de contas regulares (trimestrais ou de acordo com os consensos estabelecidos pela Assembleia Geral), ao Comité Comunitário.

O desenho e a operacionalização do modelo de governação aqui proposto, requer uma visão sólida para compreender as possibilidades e o desenvolvimento das ferramentas formais e informais (processos de planificação, consulta, sinergias, pesquisa e análise de políticas), necessárias para permitir a governação comunitária. Igualmente exige um certo grau de tolerância e compreensão entre os diferentes participantes, desde activistas comunitários a cidadãos comuns e de outros grupos de interesses de especificidade.

4. Funcionamento e aplicabilidade do modelo de governação comunitária

A governação comunitária eficiente e funcional requer em primeira instância a definição e legitimação de normas e procedimentos que orientam claramente o funcionamento dos seus órgãos. A gestão do processo de governação comunitária é assegurada por um Estatuto. O Estatuto define o papel (direitos e obrigações) dos órgãos, eleição dos membros do CC, mandato, número de reuniões, quórum mínimo para deliberações, processos de prestação de contas, mecanismos de gestão de conflitos, entre outros.

O funcionamento do quadro institucional do modelo, passa pelos seus membros assumirem os direitos e deveres que têm sobre este o CC, devendo garantir que tanto homens, quanto mulheres, nas comunidades, tenham acesso igual à informação completa e oportuna sobre o seu funcionamento, planos e relatórios, de forma que os diferentes grupos sociais na comunidade tomem decisões correctas e conscientes durante as reuniões de Assembleia Geral.

A consideração e valorização das decisões tomadas na Assembleia-geral nos processos de planificação do desenvolvimento local, entre outras áreas, favorece a participação efectiva e activa da comunidade na governação local

A definição e reconhecimento dos limites asseguram a existência de um território para melhor governar, assim como identificação clara dos segmentos sociais e instituições comunitárias que devem ser integradas na governação. Este modelo tende a ser mais eficaz em jurisdições da comunidade relativamente menores, como é o caso de povoado. Por outro lado, o desenho institucional do modelo denota três níveis de organização, onde o estabelecimento e operacionalização do último (grupos de interesse) é dependente da capitalização/ajustamento de instituições comunitárias já existentes e dum processo gradual de criação de novas instituições, conforme necessidades e oportunidades.

MÓDULO 3: PRINCÍPIOS E PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO PARA O ESTABELECIMENTO DA GOVERNAÇÃO COMUNITÁRIA

2.1 Conceito de socialização comunitária

A socialização se refere a "dar movimento a", "convocar pessoas para". Semanticamente, a socialização propõe o movimento de pessoas para actuar de forma conjunta em uma mesma direcção, para um mesmo fim. Nesse sentido, ao falar de socialização, trata-se de um projecto que é, antes de tudo, colectivo.

A socialização está relacionada ao engajamento e à participação de pessoas para alcançar objectivos específicos comuns, mesmo quando estas pessoas sejam consideradas como sendo diferentes devido a factores socioeconómicos, idade, género ou outro. Característica singular desse processo, quando de carácter participativo e democrático, é o envolvimento de diferentes segmentos sociais – especialmente os que normalmente não tem voz – nas acções e decisões implicadas no projecto comum

2.2 Princípios norteadores de actuação conjunta com as comunidades

Ao desenvolver acções de mobilização com foco em Governação Comunitária, precisa-se saber que se está promovendo a garantia dos direitos sobre os recursos naturais que as comunidades locais adquirem pela legislação vigente no país.

Parte-se da compreensão de que cada membro da comunidade é potencialmente capaz de intervir sobre os factores determinantes na correcta gestão dos recursos naturais na sua comunidade, exercendo o que se chama de cidadania.

Toda prática em governação comunitária deve ser considerada, avaliada e qualificada em sua dimensão ética, social e política e se respaldar nos princípios de cidadania e na garantia dos Direitos Humanos Universais, possibilitando que as pessoas sejam atendidas nas suas diferenças e compreendidas na sua constituição afectiva, cognitiva, criativa, física e biológica.

Sendo assim, é fundamental que se respeite a igualdade de género (para mais informação ver o módulo 5). Outro aspecto fundamental se refere a respeitar, reconhecer e valorizar os saberes dos diferentes povos e culturas, os saberes tradicionais e populares, que nos enriquecem como comunidade, tendo um profundo compromisso com o presente e o futuro de todos os seres. Para isso, as acções devem ser planejadas de forma sustentável, considerando aspectos culturais, étnicos, religiosos, ambientais e ecológicos, a partir de uma convivência harmoniosa e equilibrada com a natureza

O que o agente socializador deve fazer com relação a esses princípios?

- Deve facilitar e estimular a participação social de forma ampliada e democrática, considerando todos sem distinção. Assim, as pessoas podem se posicionar com relação às suas próprias necessidades.
- Deve desenvolver acções a partir de grupos heterogêneos e equânimes, que representem as diferenças existentes em cada contexto e a participação igualitária de homens e mulheres.
- Precisa respeitar e garantir os direitos humanos arduamente conquistados pelas comunidades.
- Pode envolver as crianças, os jovens, os idosos, e as pessoas com deficiência, as pessoas mais carentes nas comunidades nas acções de governação comunitária; considerar e valorizar os saberes populares e tradicionais locais, sem impor o conhecimento científico e técnico sobre os demais saberes existentes.
- Deve impulsionar e disseminar informações e as boas práticas desenvolvidas, compartilhando a experiência com demais actores sociais e favorecendo que sejam multiplicadas.
- Precisa desenvolver acções que promovam o bem-estar e o bem viver das pessoas envolvidas.

O princípio da diversidade deve permear a construção colectiva que se pretende desenvolver, pois o convite às pessoas de diferentes segmentos sociais, áreas de actuação, crenças religiosas, etnias, classes sociais, entre outros, deve ser um convite às diferenças e, na mesma medida, respeito a elas no processo.

Quando se fala de diferentes segmentos sociais, refere-se a estes:

- Os decisores políticos;
- Os líderes de opinião;
- as mídias;
- Os grupos profissionais;
- As associações religiosas, do comércio e da indústria, entre outras;
- As comunidades (famílias); e
- Os indivíduos locais.

O envolvimento dessas pessoas e das organizações que as representam visa à transformação social, ou seja, à mudança de algum aspecto da realidade imediata para outra realidade. Os esforços de todos de forma inter-relacionada e complementar possibilitará esse processo de mudança social. É necessário que todos percebam e identifiquem a necessidade do que se queira mudar, ou seja, estejam motivados. Ademais, é fundamental que as pessoas e os grupos sejam, posteriormente, capacitados para a acção, uma vez que as mudanças são consequências de acções continuadas.

Para Toro e Werneck (1996), a participação em um processo de mobilização social é, simultaneamente, meta e meio. A mobilização social requer participação ao mesmo tempo em que promover e amplia a participação das pessoas. A participação social é, antes de tudo, um princípio democrático, pois a ordem social não se constitui naturalmente, pois trata-se do resultado das acções das pessoas sobre o meio.

Portanto, é necessário um processo de educação que promove o empoderamento de muitas e diferentes pessoas envolvidas, convergindo suas acções para propósitos comuns.

2.3 Características dos Facilitadores para socialização comunitária

Os Facilitadores para socialização comunitária devem favorecer, da melhor forma possível, a integração e o relacionamento entre os membros da comunidade, facilitar a aprendizagem, a troca de conhecimentos e o engajamento de todos nas acções de governação comunitária. Eles ainda devem exercer várias funções para poder trabalhar com as habilidades, as potencialidades e as atitudes dos actores participantes da comunidade, tomando a iniciativa de:

- Favorecer a integração e o relacionamento entre os membros da comunidade;
- Mediar os conflitos, resolvendo de forma harmoniosa as situações criadas na comunidade;
- Facilitar a aprendizagem e a troca de conhecimentos;
- Multiplicar informações, conhecimentos e experiências;
- Conduzir a comunidade a criar respostas adequadas a novas ou antigas situações;
- Sensibilizar o indivíduo quanto à sua importância para o desenvolvimento de acções de governação comunitária;
- Estimular os actores a continuarem as acções de forma autónoma e autogerida, independentemente de sua presença.

A confiança dos actores no facilitador é muito importante para o êxito em várias etapas do processo de socialização, uma vez que é por meio dele que esses actores entrarão em contacto com o tema abordado, recebendo informações sobre o assunto. O facilitador precisa, portanto, respeitar e estar familiarizado com os modos de vida da comunidade ou do público-alvo, comunicar-se com clareza, ser responsável e ético com relação ao compromisso que assume com os actores e, especialmente, saber receber críticas e sugestões, de modo a conduzir o processo como uma construção colectiva.

2.4 Etapas da socialização comunitária e sua duração

2.4.1 Identificação das necessidades e caracterização do contexto de intervenção

Para mobilizar as pessoas, os grupos e as comunidades para as acções de governação comunitária é preciso considerar os valores, as crenças, os hábitos, as práticas e as dinâmicas que envolvem as relações sociais em um contexto específico de acção. Isso quer dizer que diferentes comunidades possuem formas próprias de significar os acontecimentos e os fenómenos e de se relacionar com o ambiente. Palavras e hábitos comuns, em determinados contextos, podem ser totalmente estranhos em outros. Há culturas, por exemplo, em que não se pode olhar nos olhos de uma mulher; outras em que o luto é vivenciado com danças e festa.

A realidade cultural de cada local deve orientar as estratégias de mobilização social a serem desenvolvidas em cada local, uma vez que muitas informações e propostas não farão sentido para o público-alvo se não levar-se em conta a maneira como esse público se relaciona entre si e como se dá a comunicação entre as pessoas.

A contextualização é importante para identificar as demandas e necessidades das comunidades ou do público-alvo, para se aproximar das pessoas e organizar as prioridades.

Com o propósito de mobilizar as pessoas para melhorar a governação comunitária, por exemplo, é importante conhecer previamente qual a percepção da comunidade sobre quais os factores atribuídos.

Cabe fazer as seguintes perguntas:

- O que elas consideram governação?
- Quais acontecimentos historicamente aumentaram o fraco/baixo benefícios dos provenientes dos recursos naturais locais?
- As pessoas acreditam que elas e a comunidade estão preparadas para assumir e melhorar a governação comunitária?
- As pessoas conhecem os órgãos responsáveis por actuar na governação governo comunitária?

Embora seja comum estranhar práticas sociais de outros grupos que não são semelhantes às nossas, é preciso respeitá-las sem julgá-las ou depreciá-las.

O olhar deve ser, portanto, sempre compreensivo, procurando perceber aquilo que à primeira vista resulta incompreensível. Qualquer julgamento de valor sobre as práticas locais, assim que percebido pelas pessoas, promoveria um grande distanciamento.

Com a contextualização, vamos conhecer um pouco mais as pessoas e o ambiente em que elas vivem, ao mesmo tempo em que nos aproximamos da comunidade. Esse momento inicial

da escuta e do diálogo possibilita que a comunidade participe do processo de construção da proposta e das acções, a partir das suas necessidades e demandas, respeitadas e valorizadas. Assim, a mobilização será muito mais eficaz e terá mais condições de continuidade, uma vez que não houve imposição, mas uma construção conjunta. Contudo, será importante compreender, desde o início, que é possível que homens e mulheres tenham opiniões, preferências e necessidades diferentes. E dado que em muitos locais do país tradicionalmente não se encoraja a participação da mulher em reuniões públicas, dever-se-á ter o cuidado de auscultar, se necessário, separadamente, as opiniões de ambos.

Então, na contextualização, deve-se observar alguns dos seguintes aspectos:

- Organizações, entidades e lideranças comunitárias representativas do local;
- Recursos disponíveis que possam agregar as acções de governação comunitária;
- Pessoas que possam mediar a sua relação com a comunidade;
- Hábitos, valores e comportamentos comuns;
- O que a comunidade pensa e conhece sobre governação comunitária;
- Veículos de comunicação mais comumente utilizados;
- Abrangência territorial e geográfica;
- Conflitos e desentendimentos entre os actores sociais; e
- Divergências políticas que possam interferir no processo de mobilização.

2.4.2 Identificação de actores sociais e recursos disponíveis

Actores sociais são pessoas, organizações ou grupos de pessoas que possam, a partir de determinados recursos disponíveis, actuar e transformar a realidade na qual estão inseridos.

Esses actores costumam ter maior influência sobre alguns processos sociais da comunidade e, por isso, é fundamental mobilizá-los para participarem das acções de governação comunitária. Principalmente porque quando são envolvidos e participam do projecto, todos se tornam importantes multiplicadores.

A identificação dos actores começa a ocorrer a partir dos primeiros contactos com as comunidades, quando o facilitador reconhece as pessoas, as lideranças comunitárias, as organizações e as instituições ali presentes, que podem ser relevantes naquele local.

A contextualização deve ter favorecido uma análise preliminar da localidade e, também, a identificação de possíveis conflitos entre actores estratégicos que se quer envolver. Quando da identificação desses conflitos é preciso avaliar se haverá uma escolha ou se construirá uma forma alternativa para gerenciá-los. Conflitos e desentendimentos também podem ocorrer durante o processo de socialização, os quais precisam ser resolvidos em conjunto com todas as partes envolvidas.

A identificação dos actores dependerá do contexto de intervenção ou de mobilização e dos objectivos pretendidos

2.4.3 Estratégias de mobilização comunitária

O sucesso das actividades de mobilização social depende muito das estratégias de comunicação. Portanto, qualquer processo de mobilização comunitária exigirá que sejam desenvolvidas ferramentas de comunicação adequadas às necessidades dos vários grupos alvo na comunidade.

Para planificar as acções de comunicação com a finalidade da mobilização social convém considerar estes passos adaptados de "Guidelines and tools for developing communication strategies for joint UN teams on AIDS" (WHO/UNAIDS, 2008) (Tabela 2).

Tabela 2: Passos considerados para mobilização social

Passos	Acções	Actividades
1º	Análise de situações	◦ mapeamento de meios de comunicação e de ◦ informação ◦ identificar desafios e prioridades ◦ descobrir o que funciona no momento
2º	Investigar o público	◦ definir quem é o público-alvo ◦ descobrir o que o público pensa sobre o tema
3º	Desenvolvimento da mensagem	◦ definir a mensagem ◦ criar mensagens claras, oportunas e adequadas
4º	Escolha de opções	◦ correspondência entre métodos de ◦ comunicação com o público e mensagens
5º	Planificação da comunicação	◦ atribuição de responsabilidades ◦ orçamento ◦ eventos utilizados
6º	Acompanhamento e avaliação	◦ definir metas ◦ atingir resultados

Deve-se certificar de que a comunidade conhece aquilo que se deseja informar. Deve-se tirar suas lentes e vestir as lentes do público-alvo, facilitando a comunicação.

Em seguida deve-s:

- Construir a mensagem – o conteúdo da mensagem precisa ser claro, adequado e compreensível para os receptores. Mensagens truncadas, mal formuladas, sem as informações adequadas podem levar a mobilização ao fracasso.

A mensagem a ser construída deve fazer referência à contextualização da situação actual, direitos e deveres dos membros da comunidade e explicar sobre o processo de estabelecimento do CC

- Ter claro quais os objectivos, quem é o público, de que maneira ele se comunica para formular mensagens objectivas.

O principal objectivo do estabelecimento do CC é melhorar a qualidade da governação comunitária, através de maior participação e engajamento dos diferentes segmentos e dos membros da comunidade com vista a fortalecer o desenvolvimento económico e social local

- Divulgar as informações no momento adequado e por tempo suficiente para ter êxito assegurando que a informação chega a todos os grupos sociais alvo.
- Reforçar as informações e atentar-se para os retornos e as contribuições recebidas, pois esses feedbacks são importantes para adequar as mensagens à realidade local. Afinal, é preciso que as mensagens cheguem aos destinatários.
- Dependendo da mensagem, optar por algum tipo específico de veículo.

As acções de comunicação devem ser contínuas no processo de mobilização social. Ao se desejar que as pessoas e colectivos estejam sempre prontos para actuar colectivamente, nas diversas etapas, é fundamental que se mantenha a planificação da comunicação continuamente, fazendo as alterações necessárias conforme os objectivos delineados.

Depois, deve-se perguntar com relação aos itens adaptados de "Guidelines and tools for developing communication strategies for joint UN teams on AIDS" (WHO/UNAIDS, 2008):

- Conteúdo: qual é o ponto principal que se pretende comunicar para o público? Que ideia espera que o público tire da mensagem?
- Língua (refere-se às palavras escolhidas para comunicar a mensagem): a escolha de palavras é clara ou os diversos públicos poderiam interpretar de forma diferente?

A linguagem é apropriada para o público-alvo? Por exemplo, seria adequado usar essa linguagem para se comunicar com um público jovem?

- Mensageiro ou fonte (refere-se à pessoa que vai entregar a mensagem): o mensageiro tem a confiança do público-alvo? Com quantas pessoas pode-se comunicar?
- Formato ou meio (refere-se ao canal de comunicação utilizado para entrega da mensagem): qual é o formato mais atraente para chegar ao público?
- Tempo e lugar: quando e onde vai entregar a sua mensagem?

Comunicar bem é sempre um desafio, mesmo com os inúmeros dispositivos que temos hoje em dia para compor as estratégias de comunicação. Ainda mais quando não queremos apenas transmitir informações, mas construir espaços propícios e canais adequados para estimular a participação de actores sociais, promovendo as interconexões e as interações institucionais e informais em rede. É preciso pensar continuamente nas estratégias de comunicação que levem à sensibilização ou mobilização.

As estratégias permitirão criar condições de possibilidade para ampliar as percepções e promover o engajamento das pessoas com quem comunicamos. Dependendo da caracterização do contexto e dos temas a abordar, poderá fazer a sensibilização por meio de reuniões, eventos, entrevistas, oficinas, dinâmicas, premiação, narrativas fotográficas, cartazes ou outra ferramenta que seja útil e apropriada no contexto.

Para construir a melhor estratégia de sensibilização é preciso ser criativo e observar o que pode funcionar ou não em cada contexto, de acordo com as suas dinâmicas próprias. Lembre-se de que as estratégias de sensibilização e de comunicação estão relacionadas, portanto, considere os elementos de uma boa comunicação para delinear sua estratégia de sensibilização

Entre outros aspectos, a escolha da estratégia deve considerar::

- Objectivos: pense nos resultados que você deseja obter com a sensibilização. A sensibilização deve predispor os actores a acções específicas. Você pode querer, por exemplo, que eles desenvolvam um plano de redução de riscos para a comunidade. Nesse caso, introduzir a questão dos mapas de risco e propor uma oficina seria uma boa estratégia de sensibilização.
- A abordagem temática: o conteúdo da sua proposta pode sugerir uma ou outra estratégia. Se você quiser verificar qual a possibilidade de disponibilizar alguns equipamentos do município para a preparação de desastres, reuniões com os gestores públicos é uma das ferramentas.
- Os actores sociais: você sabe que não vai mobilizar a todos ao mesmo tempo, ainda mais utilizando a mesma estratégia.
- Disponibilidade de local, tempo de duração e o horário: verifique se há local adequado para operacionalizar a sua estratégia com cada um dos grupos alvo e quais as suas condições gerais. Determine o tempo da actividade e adapte os horários à disponibilidade das pessoas. Informe a todos e negocie.
- Os recursos disponíveis: dependendo da estratégia, você precisará de recursos específicos para gráfica, compra de materiais, convite de palestrantes, etc. Pense em todas as etapas da sensibilização, faça um breve orçamento e adapte sua proposta aos recursos disponíveis. Muitas vezes, os actores ou as instituições que representam podem oferecer contrapartidas, disponibilizando o local ou alguns materiais. Considere o número **de participantes em cada actividade para providenciar que todos tenham acesso aos materiais.**

A mobilização social é eficaz quando as acções pretendidas vão ao encontro das necessidades e das demandas dos actores envolvidos. Quando ela faz sentido para cada um, torna-se o objectivo de todos.

MÓDULO 4: MONITORIA E AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FORTALECIMENTO DA GOVERNAÇÃO COMUNITÁRIA

O desenvolvimento rural requer investimentos de vária índole: em infra-estruturas e serviços, assim como no desenvolvimento das capacidades produtivas, comerciais e de gestão dos recursos naturais dos intervenientes locais – incluindo as comunidades.

A gestão comunitária de recursos naturais visa emponderar as comunidades para melhor gerir os recursos de que dispõem à sua volta. O desenvolvimento destas capacidades torna-se imperioso face ao crescente número de projectos, investimentos ou compensações económicas realizadas pelo governo, actores não governamentais, do sector privado e outros. A existência dessas capacidades é chave para a gestão transparente, equitativa e sustentável dos recursos naturais, dos benefícios e / ou rendimentos resultantes do seu uso e para o fortalecimento e lucratividade meios de vida rurais.

A R-GCRN visa emponderar as comunidades rurais a fim de melhorar os processos de governação comunitária - especialmente no que toca à gestão de recursos naturais - e melhorar os meios de vida das comunidades. Várias actividades têm sido propostas neste guião para atingir estes objectivos, começando pela formação de intervenientes que possam trabalhar directamente com a comunidade, a socialização comunitária, o apoio no estabelecimento de estruturas para a governação comunitária e a sua capacitação.

Em cada fase do processo este guião tem contemplado igualmente a integração de actividades de Monitoria e Avaliação (M&A).

O que é M&A?

A monitoria é uma função de gestão que consiste na recolha sistemática de dados relativos a indicadores específicos ligados a actividades de um projecto, que indicam qual o nível de progresso na implementação de actividades, e nos permite saber se os resultados de curto e medio prazo são ou não os que se esperavam.

Por outro lado, a avaliação consiste num processo através do qual se determina o valor ou significância de uma intervenção de desenvolvimento, política ou actividade. Quer dizer, as mudanças provocadas por uma intervenção.

As actividades de monitoria e de avaliação se escolhem de acordo com as necessidades de cada projecto e se complementam entre se. Os métodos empregues tanto nas actividades de monitoria como de avaliação variam amplamente e são definidos com base as características de cada local e projecto, assim como das necessidades específicas de informação de cada caso. As possibilidades de recolha de informação que podem ser exploradas são enormes. Contudo, e dado que cada uma das actividades de M&A requer de tempo e de recursos humanos, é importante focalizar a atenção das actividades de M&A em informações chave, recolher somente a informação que é necessária para entender se as actividades estão a progredir conforme previsto e se estão produzindo os resultados pretendidos.

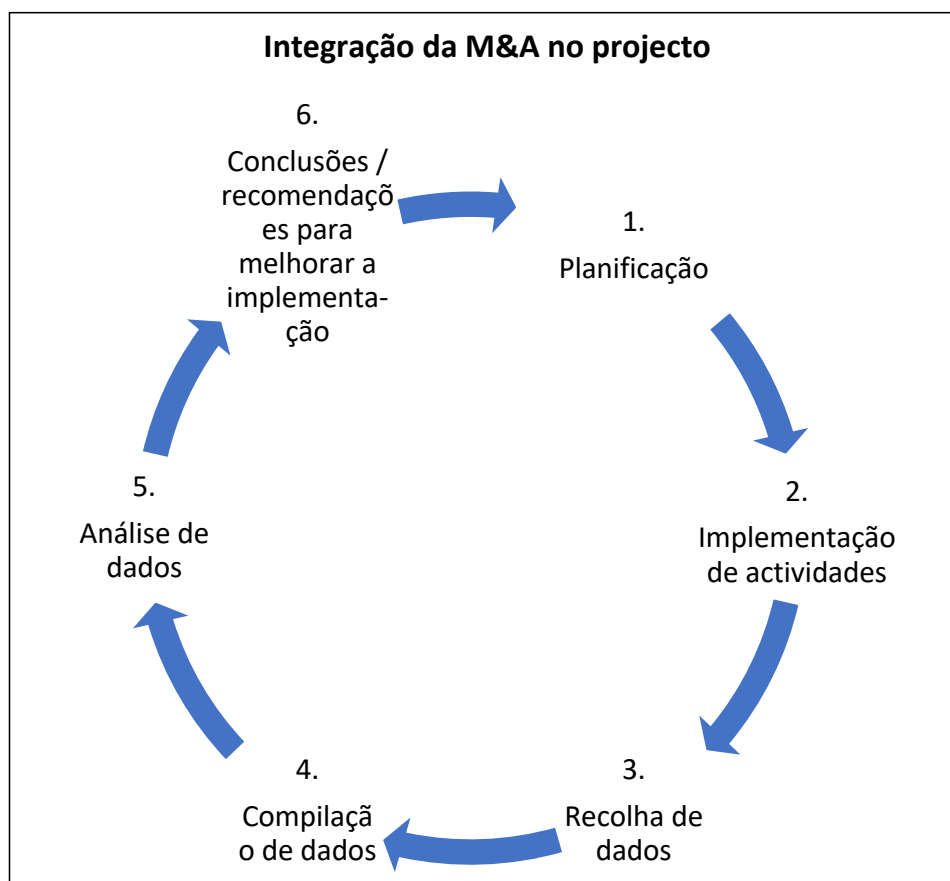
Os sistemas de M&A consistem no conjunto de actividades de recolha, análise e uso de informação adoptadas por um determinado projecto.

Qual o valor da M&A?

A função da M&A é de apoiar a melhoria do desempenho dos projectos, investimentos ou outros programas de apoio às comunidades. A M&A fornece informação para o conhecimento da realidade, a tomada de decisões e a melhoria constante das práticas de utilizadas para promover o desenvolvimento.

A recolha de dados de M&A permite primeiramente verificar o nível de o cumprimento ou lealdade das actividades planificadas com os parâmetros de operação previamente estabelecidos, sejam estes princípios (transparência, inclusão, etc.), metas ou mudanças previstas.

Em segundo lugar, a M&A permite tomar decisões mais acertadas e objectivas por estarem baseadas em informação colhida a través de mecanismos previamente acordados e não em percepções individuais "sem base objetiva". O tipo de decisões que podem ser tomadas no âmbito da melhoria da governação local podem incluir, por exemplo: (i) o ajustamento dos programas de formação propostos; (ii) melhoria das estratégias operacionais de capacitação em governação das comunidades abrangidas, ou (iii) a definição do tipo de apoio a ser providenciado a uma comunidade para reforçar as suas capacidades de governação local aquando da entrada de um projecto, investimento, pagamentos compensatórios ou outros benefícios associados à gestão de recursos naturais da comunidade.



Portanto, é de suma importância compreender que o objectivo da M&A não é produzir dados para cumprir com os requisitos de relatórios. A recolha de dados tem uma função intrínseca de apoio à gestão de actividades já contempladas ou futuras. A análise de dados colhidos sistematicamente permite verificar o que correu bem, o que poder melhorar e os ajustes que são necessários para o alcance dos objectivos pretendidos. Neste caso, a governação comunitária efectiva e inclusiva que promove o uso sustentável dos recursos naturais e a melhoria dos meios e qualidade de vida das populações rurais

Como é que será integrada a M&A nos esforços de governação comunitária apoiados pela R-GCRN?

No contexto deste Guião de Governação Comunitária recomenda-se o uso das seguintes medidas de M&A:

- A monitoria das actividades integradas nos planos de acção (para verificar o nível de progresso nas actividades planificadas)
- A monitoria dos resultados imediatos alcançados na implementação de todas as actividades (outputs)
- A monitoria de resultados de medio e longo prazo (outcomes)
- A avaliação de todas as actividades de formação
- A avaliação da qualidade na implementação de actividades de socialização (monitoria do processo)

A abordagem proposta neste guião é se utilizar métodos simples que envolvem os próprios implementadores que realizarão a recolha de informações. Os propósitos das actividades de M&A associados a cada fase do apoio que se espera providenciar ao processo de fortalecimento de capacidades para a governação comunitária, os indicadores correspondentes e os mecanismos de verificação disponíveis para cada um estão apresentados de forma resumida na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Informação chave sobre os indicadores básicos propostos para cada uma das fases do processo de fortalecimento das capacidades de governação comunitária

N.	Actividades de apoio à governação comunitária propostas neste guião	Propósito da integração de actividades de M&A	Indicadores (e metas)	Mecanismos de verificação de cumprimento
1.	Formação de Formadores da R-GCRN	- Confirmar o nível de participação - Confirmar a aquisição dos conhecimentos e habilidades pretendidos nos participantes	- N. pessoas formadas - % conhecimentos adquiridos (80%)	- Fichas de auto-avaliação - Testes ministrados pelos formadores
2.	Formação de Facilitadores Comunitários	- Confirmar o nível de participação - Confirmar a aquisição dos conhecimentos e habilidades pretendidos nos participantes	- N. pessoas formadas - % conhecimentos adquiridos (80%)	- Fichas de auto-avaliação - Testes ministrados pelos formadores
3.	Actividades de socialização comunitária	- Confirmar o nível de participação - Confirmar o nível de participação, e a aplicação dos princípios de inclusão, ética e transparência (lealdade do processo de implementação com os princípios orientadores da fase de socialização).	- N. de pessoas alcançadas - N. de dias empregues pelo Facilitador na fase de socialização (15) - % de grupos sociais que receberam informação na fase de socialização (90%) ³ - % aproximada da população que participa na reunião final do processo de socialização (70%) - % de segmentos sociais que compreenderam todas as mensagens chave partilhadas na fase de socialização (80%) - Nível de vontade da comunidade em participar no processo de governação comunitária de recursos naturais na escala de 1-5 (mínimo 3)	- Actas de reuniões - Relatórios dos Facilitadores Comunitários - Informação obtida através de discussões de grupos focais uma vez finalizado o processo de sensibilização
4.	Capacitação comunitária	- Confirmar o nível de participação - Confirmar a aquisição dos conhecimentos e habilidades pretendidos nos participantes	- N. pessoas formadas - % conhecimentos adquiridos (80%)	- Fichas de auto-avaliação - Testes ministrados pelos formadores
5.	Monitoria de progresso das actividades previstas nos planos de acção	- Verificar se foram implementadas todas as actividades previstas e os factores que podem ter contribuído ou constringido a implementação de actividades.	- Verificação de se cada uma das actividades previstas foram realizadas	- Relatórios de formação - Relatórios de implementação de actividades ao nível da comunidade

Em todos os casos se integrarão como indicadores transversais a percentagem de participação de jovens (30%) e mulheres (50%). De igual forma, todas as actividades de avaliação associadas à implementação de actividades de capacitação consistirão destes e auto-avaliações para determinar se os conhecimentos e habilidades chave foram adquiridos ou não. Em todos os casos, seja nas actividades de formação ou no campo, medidas deverão ser tomadas para conseguir cumprir com o estabelecido, quando o sistema de M&A revele deficiências

3 A percentagem será determinada com base na listagem de grupos sociais alcançados e não alcançados. Como mínimo devendo-se considerar os seguintes: homens, mulheres, jovens de ambos sexos casados e não casados, pessoas da terceira idade, pessoas muito pobres, mulheres sozinhas (mulheres chefes de família), e outros grupos sociais que residem na comunidade que possam ser específicos para cada local

tomadas para conseguir cumprir com o estabelecido, quando o sistema de M&A revele deficiências.

A R-GCRN está a trabalhar com a CADASTA, uma fundação dedicada ao desenvolvimento de ferramentas e tecnologia digital para o registo, análise, armazenagem e partilha de informação sobre terras e recursos naturais⁴. Através desta colaboração pretende-se facilitar o acesso a informação para a tomada de decisões relativas a gestão sustentável de terras e recursos naturais com a participação das comunidades rurais.

A R-GCRN e a CADASTA estão a desenvolver um sistema de gestão de informação com o objectivo de facilitar informação sobre os sistemas de governação, planeamento físico e direitos de uso de terra e gestão de recursos naturais com base na informação existente de nível comunitário.

O sistema irá compilar dados relativos ao exercício de direitos, à governação, informação económica e sobre conservação com o intuito de facilitar o acesso a informações sobre os direitos assegurados pelas comunidades, os sistemas de governação comunitária – incluindo o desempenho destes sistemas, os investimentos realizados ao nível comunitário baseados no uso da terra e de recursos naturais, situação dos meios de vida na comunidade e sobre as receitas provenientes da gestão de recursos naturais. Pretende-se que o sistema consiga apresentar a informação tanto no molde de mapas de informação assim como de mapas geográficos.

A parceria irá também criar as capacidades necessárias ao nível da R-GCRN e de comunidades rurais participantes no uso de ferramentas e procedimentos para a recolha, uso e partilha de informação como parte de um protocolo para a tomada de decisões.

As actividades de M&A aqui propostas não descartam a possibilidade de implementação de actividades de M&A adicionais futuras. Ainda mais, recomenda-se que para tais, os seguintes indicadores sejam considerados:

1. % dos membros da comunidade que participaram na eleição e legitimação da entidade que representa a comunidade;
2. % de pessoas que conhecem e dominam os instrumentos normativos (Estatutos) e operativos/gestão (planos de usos de terra, agenda comunitária, mecanismo de prestação de contas, partilha de benefícios) ao nível da comunidade
3. Número de reuniões da Assembleia Geral ordinárias realizadas por ano;
4. % de participação de mulheres e jovens nas reuniões convocadas pelo Comité Comunitário (procurar-se-á a paridade da participação em ambos os casos);
5. Nível de cumprimento das principais normas estabelecidas na comunidade para o uso sustentável dos recursos naturais
6. Nível de apropriação dos princípios de boa governação (participação, inclusão, transparência) nos processos de tomada de decisões (planificação, implementação e monitoria) sobre a gestão do território e seus recursos naturais;
7. Número/Natureza de conflitos registados e dirimidos com sucesso na comunidade;
8. Número de pessoas que graduaram a facilitadores comunitários nas áreas de governação comunitária, gestão de recursos naturais e gestão financeira;

⁴ <https://landportal.org/organization/cadasta-foundation>

9. Número de membros do comité comunitário com domínio sobre os instrumentos de gestão do território;
10. Nível de satisfação dos membros da comunidade em relação a operacionalização dos planos de desenvolvimento local e mecanismos de prestação de contas;
11. % de novos investimentos comunitários realizados com fundos provenientes da gestão de recursos naturais que respeitam a inclusão social;
12. % de agregados familiares na comunidade que conseguem melhorar os seus meios de vida associado a gestão produtiva e sustentável dos recursos naturais

Estes indicadores são os que realmente poderão fielmente demonstrar em que medida os esforços investidos em fortalecer as capacidades da comunidade em governação comunitária deram o seu fruto, mesmo quando existem outros factores externos e internos na comunidade que podem afectar positiva como negativamente as práticas adoptadas na gestão sustentável e rentável dos recursos naturais.

MÓDULO 5: INCLUSÃO SOCIAL, GÉNERO E GESTÃO DE CONFLITOS

Introdução

Consideremos, por exemplo, a realidade de um jovem de 20 anos. Será que de uma maneira geral, um homem dessa idade tem os mesmos interesses, oportunidades, bens, e possibilidade de influenciar as decisões na comunidade do que um homem de 40 anos? Raramente é o caso em zona rural. Um jovem dessa idade geralmente tem menos meios, menos experiência, menos acesso às pessoas da comunidade que normalmente determinam quais as pessoas que por exemplo poderiam se tornar beneficiários de projectos de desenvolvimento. Jovens como este estão interessados em actividades económicas de rendimento (e não subsistência) que geram receitas em pouco tempo. Por outro lado, o homem de 40 anos terá já acumulado experiência, capital social, possivelmente terá já definido o meio de vida que lhe permita fazer face à vida com a sua família.

Vejam os mais um caso ainda, será que uma mulher viúva com cinco filhos com idade inferior a 10 anos que encara enormes dificuldades para participar em reuniões comunitárias tem a mesma possibilidade de prosperar que uma mulher casada da mesma idade que só tem dois filhos? Geralmente, a mulher chefe de família com alto grau de dependência que não tem uma situação económica privilegiada encara mais dificuldades do que a mulher casada, pelo simples facto de haver dois adultos em casa.

Será que todas as pessoas na comunidade são pobres? Será que todos os agregados familiares têm igual acesso a informação? Não necessariamente, os agregados familiares das comunidades rurais em Moçambique não são todos iguais de pobres. Os mais pobres podem por vezes ter menos acesso a informação por terem de se preocupar em satisfazer as necessidades alimentares mais básicas da família no dia a dia. Muitas vezes essas pessoas não estão ao corrente de informações conhecidas pelo resto da comunidade.

Será que uma mulher tem garantia de prosperar na actividade agrícola que desenvolve se o marido é quem decide o uso que é dado às terras do agregado familiar? Não, não tem. Quando os esposos exercem controle absoluto nas decisões sobre o uso das terras do agregado, as mulheres podem perder acesso à terra que cultivam. De facto, as mulheres em Moçambique normalmente cultivam parcelas de terra menores às dos homens, e por vezes a qualidade dos solos nessas terras é de menor qualidade. As mulheres também costumam ter menos acesso a insumos e serviços de extensão. Por vezes, as mulheres casadas decidem não realizar ou participar em actividades que poderiam favorecer o seu desenvolvimento e das suas famílias para evitar situações de violência doméstica.

Será que as mulheres têm sempre a mesma possibilidade do que os homens de influenciar as decisões comunitárias nas comunidades rurais de Moçambique? Não, não têm. A realidade é que em muitos locais do país ainda é comum as mulheres não estarem presentes em igual número nas reuniões comunitárias. E mesmo quando sim estão presentes, a sua presença não constitui uma garantia delas terem a oportunidade de apresentar as suas opiniões, necessidades e preferências,

e estas serem tomadas em conta.

Estes exemplos nos fazem ver com clareza as diferenças que pode haver entre agregados familiares numa comunidade. Também nos permitem ver que mesmo dentro de um agregado familiar a realidade dos diferentes membros que o compõem pode variar substancialmente.

A pobreza em Moçambique

Embora de uma forma geral o país tenha conquistado mudanças positivas importantes no alívio contra a pobreza, em todo o país excepto na região norte, onde a pobreza aumentou. Os últimos dados indicam que ao nível nacional 46.1% da população continua vivendo abaixo da linha da pobreza. Apesar da tendência positiva, o número de pessoas que vivem em situação de pobreza em Moçambique aumentou entre 2009 e 2015 por causa do crescimento populacional.

A pobreza em Moçambique é maior nas zonas rurais, 50.1% das pessoas nas zonas rurais vivem em situação de pobreza⁵. Os agregados mais pobres normalmente são os que vivem em zonas muito isoladas, têm muitos dependentes e praticam meios de vida pouco rentáveis. Para efeitos de compreensão das diferenças entre pessoas nas comunidades de acordo com a sua situação socio-económica, pode-se considerar as seguintes camadas socioeconómicas: os agregados familiares muito pobres, os pobres, os agregados familiares com meios de vida mais produtivos / empreendedores, e os economicamente estáveis.

Agregados muito pobres, geralmente constituem a mão de obra da comunidade	Agregados pobres, engajados na agricultura com poucos excedentes pelo que têm baixa participação nos mercados	Agregados com meios de vida mais produtivos que por vezes praticam várias actividades para o seu sustento	Agregados economicamente estáveis
---	---	---	-----------------------------------

Figura 1: Camadas socioeconómicas em Moçambique abaixo e acima da linha da pobreza (2015).

A situação dos agregados familiares abaixo da linha da pobreza pode melhorar com um golpe de sorte. Da mesma maneira, a situação dos agregados familiares justo acima da linha da pobreza pode piorar como resultado de um choque tal como uma doença, a perda de um dos membros produtivos da família ou uma praga agrícola.

⁵ MEF, October 2016. Pobreza e Bem Estar em Moçambique: Quarta Avaliação Nacional. Inquérito ao Orçamento Familiar – IOF 2014/15.

Na vossa experiência, quais agregados familiares participam mais nas reuniões comunitárias e têm a última palavra sobre decisões que afectam a todos? A experiência indica que normalmente são as pessoas com mais responsabilidades e poder na comunidade e o círculo a volta deles. Estas pessoas costumam se encontrar nas camadas com mais posses nas comunidades, sabendo que tanto a realidade socioeconómica não é a mesma em todas as comunidades e que o nível de participação do resto da comunidade, depende, em grande medida, do estilo de liderança dos líderes da comunidade.

A juventude em Moçambique

O Governo de Moçambique considera às pessoas com idade compreendidas entre os 15 e 35 anos como sendo jovens. Os jovens em Moçambique têm difícil acesso a emprego e frequentemente as habilidades que possuem não respondem às expectativas do mercado de trabalho. A integração dos jovens no desenvolvimento rural é imprescindível de forma a dar a possibilidade a eles de terem uma vida digna, satisfazer as necessidades do país em termos de produção de alimentos e evitar migrações para as zonas urbanas.

Contudo, nesta faixa tão ampla dos 15 – 35 anos encontram-se pessoas bem diferentes, sub-grupos de jovens: de uma forma geral, por um lado temos adolescentes que começam a delinear o curso das suas vidas e, por outro, pessoas com um pouco mais de idade mais assentadas, muitas vezes com família. Encontramos igualmente, no seio desses dois subgrupos, a mulheres e homens que pelas normas sociais de género vivem realidades divergentes. Nas zonas rurais, os mais jovens estão normalmente interessados em actividades económicas que produzem dinheiro em pouco tempo enquanto que os jovens de idade mais alta costumam interessar-se mais na agricultura, e de facto, se desempenha muito bem nessa actividade quando a pratica.

No que respeita às mulheres jovens, as muito jovens nas zonas rurais de Moçambique muitas vezes são "invisíveis" perante a comunidade, uma vez que se espera que passem de ser filhas a serem esposas. Por essa razão o normal é que participem em questões comunitárias ainda menos do que os rapazes muito jovens. Estas raparigas muitas vezes não têm o seu meio de vida próprio, se não que contribuem ajudam os pais até constituir o seu próprio lar.

Em Moçambique, os mais jovens podem ter dificuldades de acesso a informação e estarem pouco presentes em reuniões comunitárias. Não é comum que os jovens participem na tomada de decisão de assuntos ao nível da comunidade, incluindo questões associadas aos recursos naturais, embora sejam eles os que têm a maior força de trabalho.

Mulher e as relações de género em Moçambique

As mulheres nas zonas rurais de Moçambique assumem responsabilidades produtivas (actividades associados aos meios de vida e produção de comida) assim como actividades reprodutivas (a execução da maior parte das tarefas domésticas, o cuidado das crianças e dos membros da família que estiverem doentes, a procura de água e lenha, entre outros). É comum as mulheres estarem sobrecarregadas.

O analfabetismo é mais elevado entre as mulheres (54% versus 27% nos homens) e têm menos acesso a oportunidades de desenvolvimento de habilidades. No que toca à saúde, o acesso limitado ao planeamento familiar restringe a capacidade das mulheres limitarem as gravidezes.

Quanto mais crianças a mulher tem, mais difícil tornar-se economicamente produtiva. A mulher é também, por razões biológicas e sociais / de género, mais susceptível ao HIV: a taxa de prevalência é mais elevada entre as mulheres com idades entre os 15 e os 49 anos do que nos homens da mesma idade: 15,4% contra 10,1%, respectivamente. As mulheres mais jovens, com idade entre os 15-24 anos são ainda mais vulneráveis do que os seus homólogos do sexo masculino (9,8% nas mulheres versus 3,2% nos homens)⁶. As disparidades de género são também palpáveis em termos do tamanho das terras disponíveis às mulheres para a prática da agricultura, o acesso a insumos e serviços de extensão, e tomada de decisão ao nível do agregado familiar e na comunidade. As diferenças são também palpáveis em termos dos padrões de consumo de alimentos e nutrição, sendo a mulher ainda mais afectada quando houver escassez de alimentos no lar.

Aproximadamente um quarto (25%) dos agregados familiares em Moçambique são chefiados por mulheres⁷. Não se observam grandes diferenças no nível de pobreza entre agregados familiares chefiados por homens ou mulheres.

As desigualdades entre homens e mulheres são, em grande medida, resultantes das construções de género, quer dizer, as construções sociais reproduzidas em cada sociedade num determinado momento, que determinam a forma como as mulheres e os homens devem se comportar, as responsabilidades que lhe são atribuídas a cada um, as oportunidades e benefícios a que têm acesso e a forma como os homens e as mulheres se relacionam entre eles. Estas diferenças são conhecidas como desigualdades de género. Pelo facto de tratar-se de construções sociais e não de características biológicas, as construções e desigualdades de género são passíveis a mudanças.

Finalmente, as mulheres não são um grupo homogêneo. A realidade das jovens que ainda não casaram, das mulheres casadas, das mulheres chefe de família e das mulheres com posses é bem diferente. De facto, mesmo quando as desigualdades de género afectam sempre às mulheres, a forma e o grau em que o fazem pode mudar de acordo com a idade e a condição social da mulher.

Grupos vulneráveis

Nas comunidades podem existir grupos de pessoas com outro tipo de características, diferentes às já referenciadas, que as tornam especialmente vulneráveis à pobreza, à exclusão ou à marginalização. Estes factores não são os mesmos em todas as comunidades e podem mudar ao longo do tempo. Alguns dos factores comuns que podem tornar as pessoas vulneráveis encontrasse a falta de capacidade física ou intelectual, a pertença a um grupo religioso ou político minoritário, ter uma doença que limita o desempenho ou sujeito a estigma e discriminação, ou ainda, não ter acesso a terra.

⁶ INE e INS, Março de 2017. Inquérito de Indicadores de Imunização, Malária e HIV / SIDA em Moçambique (IMASIDA) 2015. Relatório de Indicadores Básicos de HIV.

⁷ WB, Outubro 2016. Accelerating Poverty Reduction in Mozambique: Challenges and Opportunities.

Inclusão social na governação comunitária

A inclusão social é o processo de melhoria dos termos em que pessoas individuais e grupos participam na sociedade, através da melhoria das habilidades, oportunidades e dignidade dos que se encontram em situação de desvantagem. No caso específico da governação comunitária, a inclusão social refere-se ao uso de princípios, abordagens e procedimentos que reconhecem a existência de grupos sociais com pouca visibilidade social e a sua integração e a sua participação efectiva na governação comunitária. Dentre estes grupos encontram-se os jovens de ambos os sexos, as mulheres chefes de família, as mulheres e homens que vivem em situação de pobreza, as pessoas com falta de capacidade, as mulheres idosas, e outros grupos vulneráveis na comunidade. Sem esforços específicos neste sentido, os grupos vulneráveis correm o risco de não participarem nos processos de governação comunitária para a gestão de recursos naturais.

Por que é importante promover a inclusão social? As razões são várias. Dentre as mais importantes temos o exercício do direito à igualdade e o facto de permitir que os anseios, necessidades, contributos e interesses de cada grupo sejam conhecidos e tomados em conta na tomada de decisões.

GLOSSÁRIO DE TERMOS ASSOCIADOS AO GÉNERO

GÉNERO: Refere-se aos atributos, expectativas e normas sociais, comportamentais e culturais associados ao facto de ser homem ou mulher numa sociedade.

DESIGUALDADES DE GÉNERO: Faz referência a como os atributos e crenças associados ao género determinam a forma em que se relacionam os homens e mulheres em relação ao outro, assim como aos desequilíbrios de poder resultantes entre ambos.

INTEGRAÇÃO DE GÉNERO COMO TEMA TRANSVERSAL: Refere-se ao processo de integração sistemática de perspectivas de género na legislação, políticas públicas, assim como programas e projectos de desenvolvimento. Este processo permite a integração das preocupações e experiências tanto dos homens como das mulheres no desenho, implementação, monitoria e avaliação de políticas e intervenções nas económicas e sociais com o objectivo de conseguir-se a igualdade de género.

VIOLÊNCIA BASEADA NO GÉNERO: Trata-se de um termo que engloba qualquer acção nociva perpetrada contra a vontade de uma pessoa baseada nas diferenças sociais de género adscritas a homens e mulheres numa determinada sociedade. A violência baseada no género inclui acções ou ameaças que causam sofrimento ou dano físico, mental ou sexual, coerção e outros actos que resultem na impossibilidade de exercer o direito à liberdade, tanto no domínio público como privado.

Fonte: Grupo Banco Mundial, (sem data). Estratégia de Género do Grupo do Banco Mundial de 2016 – 2023.

GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Compreender os diferentes tipos de conflitos que podem ocorrer no ambiente de trabalho, ajuda a identificar as melhores maneiras de gerir e evitar. Os conflitos apresentam uma potencial ameaça aos objectivos de desenvolvimento da comunidade e de funcionamento do Comité, daí é importante que os membros concordem em mecanismos de resolução de forma antecipada.

2.1. O que é um conflito?

Não existe uma definição simples de conflito.

Conflito é hoje reconhecido como um dos processos básicos que devem ser geridos nas organizações. A palavra conflito vem do latim *conflictus*, embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença; guerra, combate, colisão, choque; o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças.

- O conflito é um fenómeno normal e natural. É visto como uma dinâmica interpessoal e, quando tratado de maneira correcta, pode ser gerido, muitas vezes resolvido e, provavelmente, terá resultados bastante criativos.
- O conflito é um fenómeno social, multi-dimensional, parte integrante da existência humana, essencial para o processo evolutivo da humanidade e para a transformação social.
- O conflito é uma realidade incontornável da vida social e da vida organizacional.
- O conflito é inerente à nossa sociedade, faz parte da essência do ser humano, é comum nas relações humanas em geral.

2.2. O que origina o conflito?

Antes de se começar a definir em que consiste o conflito convém distingui-lo do conceito de desacordo. Apesar de ambos serem substantivos, o conflito pode significar guerra, luta, combate, uma série de ideias, estilos ou interesses diferentes, por sua vez o desacordo significa diferenças de opinião e pode ser produtivo conduzindo a uma maior produtividade. Os conflitos existem sempre que houver desacordos numa situação.

Algumas das principais condições antecedentes ao conflito, estão entre as principais propulsoras do conflito, a diferença de estilos e culturas gera conflito, pois faz com que as pessoas enxerguem soluções distintas para um mesmo problema, erros de percepção devido às diferentes visões de mundo de grupos culturais diversos, factor que se tem acentuado com a quebra das barreiras culturais e a inserção de minorias nas organizações. As pessoas, em sua maioria, não compreendem as diferenças e muitas vezes não aceitam modelos mentais diferentes dos seus, elas preferem associar-se aos que percebem, interpreta e age de forma semelhante.

O conflito ocorre quando pelo menos uma das partes envolvidas numa interacção se consciencializa da existência de discrepâncias e/ou de desejos incompatíveis e irreconciliáveis entre as partes.

Conflito é um processo que se inicia quando uma parte julga estar a ser negativamente influenciada por outra. Uma divergência de opiniões sobre determinado assunto pode causar conflito, cuja causa e objectivo é a luta pela razão. Podem existir também conflitos que irão parar aos tribunais, conflitos também de valores, crenças, entre outros.

Nas organizações existem, portanto, determinadas condições que tendem a gerar conflito, nomeadamente diferenças individuais, como idade, sexo, atitudes, ideias, sentimentos, crenças, valores, experiências e diferenças de personalidade. Todos estes aspectos influenciam o estilo utilizado para gerir o conflito.

Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, desentendimento, incongruência, discordância, oposição – o que pode propiciar conflitos.

A análise da gestão de conflitos é um ponto crucial na administração de qualquer instituição. Além disso, a gestão de conflitos faz parte das habilidades requeridas aos administradores na actualidade, razão pela qual é necessário estudar como a gestão de conflitos se desenvolve, as causas, características e tipos de conflitos, bem como as técnicas mais adequadas para gerenciá-los.

2.3. Quais são as vantagens e desvantagens do conflito?

O conflito denota vantagens e desvantagens, podendo ser benéfico em certas circunstâncias e para certas finalidades.

O conflito é reconhecido não apenas como inevitável, mas que em determinadas situações ele deve ser fomentado, com o objectivo de surgirem novas ideias e promover a inovação e a mudança. O conflito pode ser uma força positiva para melhorar uma organização.

Há autores que defendem que os conflitos são impulsionadores da mudança individual e organizacional, pois contribuem para estimular o debate de ideias e a curiosidade, contribuindo para se encontrar soluções criativas para os problemas ou conflitos.

Deste modo, um conflito bem gerido acarreta consequências positivas e um conflito mal gerido acarreta consequências negativas.

A consequência do conflito é uma moeda de dois lados, sendo o lado negativo composto de efeitos como bloqueio da comunicação, redução da coordenação, potencialização dos estereótipos negativos, mudança na direcção de uma liderança autocrática e redução da habilidade de buscar outras perspectivas, e o lado positivo é composto de ideias com mais consideração e cuidado com as novas ideias, atenção redobrada nos problemas chave, maior probabilidade de inovação e melhoria do acompanhamento da performance.

Portanto, o conflito é construtivo ou positivo quando contribui para melhorar a qualidade das decisões, quando estimula a criatividade e a inovação, encoraja o interesse e a curiosidade entre os membros do grupo, fornece um meio para as tensões serem libertadas e cria um ambiente de auto-avaliação e mudança.

Uma situação desconfortante é quando os membros de uma organização tendem a dar o seu melhor num ambiente em que existe companheirismo e amizade (cooperação) no local de trabalho.

A gestão de conflitos efectuada de forma eficaz traz resultados positivos a uma organização e aos respectivos colaboradores.

2.4. Quais são as Estratégias de Gestão e Resolução de Conflitos?

O conflito é resolvido pela identificação das causas e solução de problemas. As condições que tendem a gerar conflito, nomeadamente diferenças individuais, como idade, sexo, atitudes, ideias, sentimentos, crenças, valores, experiências e diferenças de personalidade, influenciam o estilo utilizado para gerir o conflito.

Ser capaz de constatar a existência do conflito é apenas parte do problema. Tem de saber também a que ponto o conflito é grave e ser capaz de o gerir devidamente.

A resolução de conflitos apresenta-se como uma parte bastante importante nesta matéria da gestão de conflitos e consiste na cessação do conflito através do acordo entre as partes envolvidas, satisfazendo os objectivos ou eliminando as causas que levaram ao conflito.

2.5. Qual é o Papel dos Gestores na Resolução de Conflitos?

Em qualquer organização a existência de conflito com baixos níveis deixa a organização vulnerável à estagnação, à tomada de decisões empobrecidas, mesmo à falta de eficácia, enquanto que possuir conflito em demasia encaminha a organização directamente ao caos. Nesta perspectiva convém lembrar que o conflito só por si não é "mau", tendo que haver um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e optimizados de eficácia. Assim, é a gestão do conflito que se revela necessária, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação. Mas esta atitude levanta uma questão: Quem irá ajudar na gestão do conflito, quem tem poder e a influência necessários para criar uma situação em que o conflito se constitua positivo?

A gestão é vista como um processo direccionado para o controle do conflito, no qual o gestor interage com a equipa, tentando gerir os aspectos que provocam concorrências internas. Para

conseguir resultados, o gestor precisa ser um conhecedor do seu ambiente de actuação e das estruturas organizacionais".

As funções do gestor de uma organização passam por prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O papel do gestor é fazer funcionar o corpo social de uma organização, facilitar a conciliação de posturas conflitantes, adaptar as pessoas ao processo de cooperação, tomar decisões e incutir o senso moral.

Para o gestor tentar gerir os conflitos, deve estar atento à sua origem e às suas causas, à sua natureza e forma e às atitudes no conflito. Portanto, um gestor competente deve estar atento a todos os factores que o rodeiam enquanto membro de uma organização, deve estar atento à percepção do surgimento e existência do conflito, tentando perceber as origens, causas, natureza, a forma do conflito e as atitudes no conflito, para posteriormente passar à tentativa de resolução do conflito com as partes envolvidas.

Um aspecto essencial na função do gestor perante o conflito é a sua capacidade de perceber-lo a tempo suficiente para agir no sentido de geri-lo, de resolver o problema. O objectivo do gestor é conseguir realizar uma boa gestão das diferenças, as quais quando são geridas de forma adequada, produzem impactos positivos na produtividade. Portanto, existe, a necessidade de se gerir bem o conflito, pois assim torna-se possível usar as diferenças de habilidades, conhecimentos e interesses de forma proveitosa para a organização.

Contudo, a dificuldade reside em que atitude tomar, e esta escolha deve depender essencialmente de dois aspectos, designadamente, se o gestor está directamente envolvido no problema ou, se o gestor não estiver ligado ao conflito espera-se que o resolva e acabe com o mesmo.

Partindo do pressuposto que o gestor está envolvido no conflito, a sua posição para o resolver é dificultada pois não consegue distanciar-se efectivamente e pode sofrer pressões devido aos seus interesses pessoais (por exemplo, salvaguardar a sua imagem como chefe em detrimento de uma resolução eficaz do conflito). Nesta situação, o gestor escolhe frequentemente a opção vencer/perder para a resolução do conflito, manifestando-se autoritário. Poderá também dar-se o caso de que o gestor evite perceber o conflito para não ter que o resolver, visto estar implicitamente envolvido no mesmo.

Outro caso e outro papel é o facto de o gestor não estar directamente envolvido no conflito, assumindo assim o papel de mediador. A sua principal função é conseguir que ambas as partes entrem em cooperação com a finalidade de obterem soluções benéficas para ambas.

A gestão de conflitos consiste assim na escolha e implementação de estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação conflituosa. O papel do gestor é fundamental nesta questão da gestão de conflitos, pois este tem a função de regulação dos conflitos, transformando a competição num estímulo saudável entre colaboradores e, tem a função também de integrar as diferenças, tornando-as fontes de enriquecimento e de criar desacordos úteis que contribuam para a evolução de ideias.

2.6. Quais são as estratégias para resolução de conflitos?

A gestão de conflitos abarca o diagnóstico do problema, o envolvimento na procura de soluções, a negociação de interesses e a resolução e decisão. As estratégias de solução passam pelo evitamento ou supressão/fuga, pela desactivação ou remediação/adiamento, pela acomodação ou cedência/apaziguamento, pelo confronto ou compromisso/ganhar e perder e pela colaboração ou assertividade.

O papel do gestor é de promover a coesão dos indivíduos na organização, de forma a agirem como uma equipa com o fim da concretização dos objectivos formais da organização. Deve assim coordenar e equilibrar os interesses dos membros da organização.

É fundamental que o gestor solucione o conflito e transforme as diferenças em resolução dos problemas, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional dos envolvidos. Para alcançar este objectivo o gestor precisa ter ou desenvolver habilidades pessoais de comunicação e relacionamento interpessoal. Estas habilidades são: congruência, assertividade, empatia, neutralidade, saber ouvir, perguntar.

Não basta conhecer as técnicas para gerir o conflito e estar preparado tecnicamente, é preciso somar a técnica à competência interpessoal

Para gerir os conflitos são apontados distintos modelos de gestão, dentre os quais destacam: (i) o modelo de cooperação e competição de Deutsch, (ii) o modelo dos três tipos de gestão de Putnam e Wilson (1982), e (iii) os cinco tipos de condutas de Thomas (1976).

No modelo de cooperação e competição, os resultados positivos de uma parte, contribuem directamente para os negativos da outra parte. Já no modelo dos três tipos de gestão, encontra-se a gestão de conflito de evitamento, colaboração e competição.

O modelo de evitamento consiste no evitar da situação, no evitar do conflito, onde a busca pela favorável ao ter de confrontar outro grupo, nestes casos, o problema em questão é trivial, sendo muitas vezes adiado para um momento posterior onde a situação não seja ameaçadora.

No modelo de competição, percebe-se incentivos ao contexto de ganho e perda (win-lose), menosprezando a colaboração na definição de objectivos e resolução de problemas. Já no modelo de integração/colaboração, há normas que estimulam o debate, as definições dos objectivos-metas e a fim de forma consensual, estimula a capacidade de analisar problemas e propor soluções através de debates críticos que incorporem múltiplas perspectivas, o que irá promover resultados positivos em termos de desempenho e satisfação dos.

No modelo das cinco condutas, aumentam as segmentações da abordagem de Putnam e Wilson, sendo elas: o evitamento (lose-lose: grau reduzido de assertividade e cooperação), a colaboração/integração (win-win: grau elevado de assertividade e cooperação), o compromisso (grau intermédio de assertividade e de cooperação), a acomodação (lose-win: grau reduzido de assertividade e grau elevado de cooperação) e a competição/dominação (win-lose: grau elevado de assertividade e grau reduzido de cooperação)".

A estratégia de acomodação visa um sacrifício de ambas as partes, onde concessões são feitas em prol da outra parte, negligenciando parte das necessidades do grupo, com o objectivo de

minimizar as diferenças e sobrepujar os pontos em comum.

A estratégia de dominação/competição, trata-se de um modelo de ganho e perda, onde são negligenciadas as necessidades da outra parte, utilizando de argumentos que sustentem a sua posição individual, caracterizada pela tentativa de manipulação e controle da situação.

A estratégia de evitamento, conforme já abordado anteriormente, caracteriza-se por uma atitude de fuga ou de negação do problema existente: a parte em questão que adapta esta orientação comportamental retira-se física e/ou psicologicamente da situação conflitual, evitando, desta forma, envolver-se no assunto e interferir com o curso da ação. Em algumas situações pode constituir um meio de adiar a resolução do conflito para um momento posterior, enquanto noutras permite a retirada de uma situação sentida como ameaçadora.

Por último a estratégia de compromisso, busca um meio termo para resolução do conflito, sendo que neste modelo, cada uma das partes envolvidas abdica de algo a fim de chegar a um consenso entre todos, para tal, estratégias como, divisão de ganhos, sugestões e acordos e resoluções de curto prazo, são adoptadas a fim de que pelo menos uma parte das expectativas dos envolvidos, seja alcançada.

Para efeito de comparação, a melhor forma de resolver um conflito é através da negociação, sendo que esta negociação vise que ambas as partes possam vir a ganhar mesmo que isso gere algum sacrifício, tal método que também é defendido por vários autores, que abrange a negociação ganha-ganha onde o bem comum prevalece independente dos sacrifícios que teriam de ser desprendidos, todavia, quando a administração interna não consegue gerir seus conflitos internos, os mesmos podem sofrer a intervenção ou mediação do estado.

A existência de diversas culturas e o actual cenário de mundo globalizado, pode levar ao gestor utilizar mais de um tipo de modelo de gestão de conflitos. Em outras palavras, não existe um modelo universal de gestão de conflitos, mas sim um que se adapte à realidade de cada contexto e suas circunstâncias

MÓDULO 6: A METODOLOGIA GALS

Informação geral sobre a metodologia

A metodologia GALS (Gender Action Learning System ou Sistema de Aprendizagem e Acção de Género) é uma metodologia que facilita a planificação conjunta, assim como a colaboração e cooperação dos membros de um determinado grupo alvo para o atingimento de fins comuns. Neste sentido, a metodologia senta as bases para a inclusão social efectiva.

O GALS tem sido utilizado com muito sucesso em vários países do mundo com resultados muito encorajadores. O GALS transforma às pessoas, e faz com que juntas consigam progredir mais do que sozinhos.

Concretamente, o GALS contribui para o desenvolvimento de relações sociais e de género justas, facilita a participação de todos os membros de um determinado grupo, melhora o funcionamento e efectividade do trabalho conjunto, apoia o aumento dos rendimentos e o acesso a benefícios por todos os membros dos grupos em que a metodologia é aplicada. O GALS pode ser utilizado entre grupos de camponeses / pescadores, etc., cooperativas, comunidades, instituições de microcrédito, e agregados familiares, entre outros.

A metodologia integra um leque de ferramentas baseadas em desenhos e figuras, tornando-a apta para qualquer público, independentemente das habilitações literárias. As ferramentas a serem utilizadas em cada contexto são escolhidas de acordo com as características do contexto, as necessidades chave identificadas e os objectivos pretendidos.

O Formador ou Facilitador devidamente treinado na metodologia GALS ajuda a pessoas com objectivos comuns a estabelecerem objectivos realistas que podem ser alcançados com a participação de todas as pessoas relevantes no seio do grupo em questão, de forma colaborativa e cooperativa. Neste sentido, o GALS ajuda a mudar a atenção do curto ao medio / longo prazo. Permite às pessoas visualizar o que podem conseguir a través do esforço conjunto diário e como melhor organizar-se para fazê-lo.

Por isso, depois de definidos os objectivos, os participantes analisam, qual a sua situação actual, as barreiras que limitam a sua caminhada desde a situação actual até o objectivo traçado. Uma vez identificadas as barreiras os participantes analisam e chegam a consenso sobre quais as acções ou mudanças que querem realizar para ultrapassar as barreiras. Os participantes analisam igualmente as oportunidades existentes no contexto, assim como acções e comportamentos positivos não considerados até esse momento que uma vez integrados no plano ajudam na persecução dos objectivos. Finalmente, de forma a facilitar o percurso até a visão ou objectivo pretendido, os participantes estabelecem metas a serem alcançadas a medida que se progride na "caminhada".



Figura 1: Exemplo de um plano realizado por um agregado familiar com a ferramenta "Caminhada para a Visão".

Uma das questões que torna o processo de implementação da metodologia GALS particularmente interessante é o facto dos participantes terem de analisar as vantagens e desvantagens da participação dos diferentes membros do grupo (homens e mulheres, jovens, grupos vulneráveis, etc.), o papel que cada um pode jogar no percurso, quer dizer o que é que cada um pode fazer para contribuir para o alcance dos objectivos comuns. Assim, o processo GALS reconhece o valor de cada pessoa ou grupo social, da voz a todos e faz ver aos que normalmente tomam decisões as vantagens de trabalhar com a participação de todos. O GALS promove a participação e dá voz a todos em processos de desenvolvimento ou de governação, a equidade e o empoderamento da mulher ou de outros grupos vulneráveis.

A metodologia pode ser utilizada a vários níveis, tais como em agregados familiares, grupos, comunidades e inclusive para fins de planificação estratégica em instituições! A metodologia é muito versátil.

Princípios chave da metodologia GALS

Existem princípios básicos por detrás do GALS que devem ser considerados durante o processo de facilitação/implementação de modo a permitir a inclusão de todos/as.

- **Inspira às pessoas com visão** – a metodologia inspira as pessoas a ter um sonho ou uma visão, é uma ferramenta de planificação que inclui aspectos que influenciam a justiça social e de género, desde o princípio.
- **Todos são líderes no processo** – todas as pessoas são líderes e participam activamente pelo que deve-se dar oportunidade para que as pessoas mostrem liderança no processo.
- **Todos temos os mesmos direitos** – O GALS parte do princípio que entre os adultos, e mesmo a pesar de diferencas socioeconómicas, de género, de idade ou por ser afectado por algum factor de vulnerabilidade, todas as pessoas são iguais e têm, como cidadãos,

o direito a participar e beneficiar de processos em pé de igualdade com os restantes membros da sociedade.

- **Participação** – é tomar responsabilidade. No GALS, participação é mais do que estar presente e falar nas reuniões, é tomar responsabilidade sobre as suas decisões, seus planos e sua vida.
- **As pessoas que detêm poder, os homens são aliados no processo de mudança, não são inimigos** – porque se eles não mudam, não importa quantas mulheres ou pessoas vulneráveis queiramos empoderar para fazerem sentir a sua voz e contribuir para o bem-estar individual e do grupo, o contexto das pessoas que normalmente ficam por detrás não vai mudar. Trata-se de empoderar o desempoderado, de sensibilizar a quem normalmente detém, convencê-lo dos benefícios de promover a participação, a transparência, o trabalho conjunto. Finalmente, trata-se de mudar a forma como estas pessoas se relacionam. Avançar do modelo de funcionamento segregado em que cada um luta por si para um modelo de relacionamento comum, colaborativo e muito mais efectivo.
- **Todos ganham** – num grupo em que todos os membros são activos, o grupo torna-se mais forte perante intervenientes de fora do grupo, sejam estas empresas, investidores, projectos... quando se negocia com base aos interesses de todos, de alguma forma todo o mundo ganha.

Outras ferramentas do GALS

De entre as várias ferramentas destacamos as seguintes, que poderiam vir a ser de ajuda no processo de uso do GALS:

- **Árvore de equilíbrio (de género)** – analisa as relações de género (na divisão de tarefas, partilha de benefícios, gastos, tomada de decisões, propriedade e controle dos bens, etc).
Mapa de relações - este mapa analisa as relações entre as pessoas no seio de um grupo e do relacionamento que eles têm com as instituições a volta deles e os níveis de influência dessas relações.
- **Árvore de desafios e acções** – permite identificar as causas das desigualdades identificadas no seio do grupo, olhando para as causas ocasionadas por uns (por exemplo, as mulheres), por outros (por exemplo, os homens) ou por ambos / vários grupos.
- **Diamante de justiça (de género)** – ajuda a identificar o que é que tem que mudar para que haja prosperidade numa sociedade / comunidade / família e para que todos se beneficiem de uma vida digna.
- **O Diamante da pobreza** – trata-se de uma ferramenta que permite perceber os vários níveis de pobreza/riqueza na comunidade onde se trabalha, permitindo assim chegar a aquelas mulheres e homens que vivem em maior situação de vulnerabilidade.

Como o GALS pode ajudar a melhorar os processos de gestão comunitária

A metodologia será empregue no contexto da gestão comunitária de recursos naturais para:

- (i) Promover a inclusão social e de género no processo de estabelecimento das estruturas de governação comunitária. A metodologia pode ser utilizada logo no início do progresso de apoio às comunidades, quando o Facilitador começa as reuniões do processo de socialização. Com a preparação devida, o Facilitador poderá empoderar aos detentores de poder na comunidade sobre os benefícios de adoptar abordagens inclusivas com as que tudo o mundo ganhe no resto do processo de socialização e na governação comunitária de uma forma mais ampla.
- (ii) Promover a tomada de decisões inclusiva na comunidade no que respeita ao uso dos recursos naturais e distribuição de benefícios associados. Uma vez constituídas as estruturas de governação comunitárias (CC e Grupos de Interesse) o uso da metodologia GALS poderá servir de apoio no delineamento de objectivos comuns de gestão de recursos naturais

