

A ARTE DO INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

Guia de Planejamento Focado em Resultados
para Profissionais do Desenvolvimento

© 2013 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
1818 H Street NW
Washington DC 20433
Telefone: 202-473-1000
Internet www.worldbank.org

Este trabalho foi produzido pelo pessoal do Banco Mundial com contribuições externas. As apurações, interpretações e conclusões expressas neste trabalho não refletem necessariamente a opinião do Banco Mundial, de sua Diretoria Executiva nem dos governos dos países que representam.

O Banco Mundial não garante a exatidão dos dados apresentados neste trabalho. As fronteiras, cores, denominações e outras informações apresentadas em qualquer mapa deste trabalho não sugerem nenhum julgamento do Banco Mundial sobre a situação legal de qualquer território, nem o endosso ou a aceitação de tais fronteiras.

Direitos e Permissões

O material desta publicação está sujeito a direitos autorais. Como o Banco Mundial estimula a divulgação de seu conhecimento, este trabalho pode ser reproduzido, no todo ou em parte, para fins não comerciais, desde que lhe sejam dados todos os créditos. Quaisquer consultas sobre direitos e licenças, inclusive sobre direitos subsidiários, devem ser endereçadas a: World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; fax: 202-522-2625; e-mail: pubrights@worldbank.org.

VOCÊ DESEJA...



Conectar clientes a novas informações e oportunidades em todos os países e regiões?



Catalisar o pensamento inovador e gerar melhores soluções de desenvolvimento?



Inspirar a colaboração entre indivíduos, instituições, cidades, países ou regiões?



Acelerar a tomada de decisões e a reforma?



Eliminar gargalos e aumentar o impacto do projeto?



Personalizar, reproduzir e ampliar soluções de desenvolvimento?

AGRADECIMENTOS

A preparação deste guia foi dirigida por **Shobha Kumar** da Prática de Intercâmbio de Conhecimentos do Grupo Banco Mundial. Os coautores e a equipe principal incluíram **Aaron Leonard, Ryan Watkins, Yianna Vovides e Brigitte Kerby**.

Agradecemos e profunda gratidão a todos os colegas que ajudaram a melhorar a qualidade com suas contribuições e orientação criteriosas. A equipe agradece a **Laurent Besançon e Sevi Simavi** por sua liderança e orientação criteriosa durante todo o processo. **Jessica Poppele** forneceu informações valiosas para o conteúdo geral. O Guia beneficiou-se das contribuições valiosas de **Dawn Roberts e Cristina Ling Chard** à estrutura de resultados. Merece reconhecimento especial **Han Fraeters** sob cuja liderança a Arte do Intercâmbio de Conhecimentos foi iniciada e lançada pela primeira vez.

A equipe agradece a colaboração para as histórias, recursos e Kit de Ferramentas de **Sarah Loh, Enrique Pantoja, Michael Wong, Nicolas Meyer, Ese Emerhi, Alejandro Alcantara, Elisabete Urrea Cuenca, Santanu Lahiri, Mark Ellery, Mei Xie, Ivan Jacques, Colleen Harkin, Kate Pugh, Norma Garza e Larry Ekin**.

A versão preliminar completa foi revisada em grupo por diversos colegas. A equipe agradece de modo especial a **Ilari Lindy, Yolande Coombes, Kene Ezemanari, Juan Blazquez, Dominick Egan, Om Prakash Agarwal, Susana Carrillo e Charlie Fields** por seu tempo e comentários criteriosos; o Guia é melhor graças à sua colaboração.

Nas etapas finais da longa jornada duas pessoas desempenharam papel importante para a realização do Guia. **Susan Buechler**, como Copidesque, não somente ajudou a aprimorar a mensagem, mas também imprimiu velocidade, sabedoria e perspicácia incríveis em uma fase crítica do processo. **Vladimir Herrera**, Diretor de Criação, contribuiu com muito mais do que o desenho gráfico, e suas percepções de comunicação ajudaram a melhorar o Guia.

Conecte-se conosco em <http://wbi.worldbank.org/sske/>

SOBRE ESTE GUIA

Bem-vindo à segunda edição de *A Arte do Intercâmbio de Conhecimentos* (*The Art of Knowledge Exchange*).

Este guia de planejamento destina-se a todo aquele que deseja formular, implementar e medir uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos orientada para resultados. Embora possa ser usado por todos, foi escrito para quem intermedeia o intercâmbio de conhecimentos conectando e facilitando a colaboração entre quem procura e quem fornece o conhecimento.

Este guia segue um método estratégico de aprendizagem dividindo o processo de intercâmbio de conhecimentos em cinco etapas simples e fornecendo ferramentas para ajudar o leitor a desempenhar um papel mais eficaz como intermediário do conhecimento.






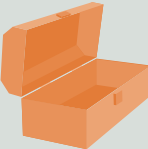
Esta abordagem ajudará o leitor a:

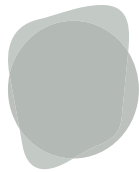
- » considerar o intercâmbio de conhecimentos em um contexto programático e de desenvolvimento mais amplo.
- » assegurar que sua iniciativa seja de propriedade das partes interessadas e impulsionada pela demanda.
- » determinar os desafios para chegar a uma solução.
- » refletir sobre os processos de mudança necessários para enfrentar esses desafios.
- » identificar indivíduos ou grupos que possam desempenhar papéis eficazes na introdução da mudança necessária.
- » escolher a mescla correta de instrumentos de intercâmbio de conhecimentos e atividades para ajudar os participantes a aprenderem, crescerem e atuarem.
- » implementar de maneira adaptável e focada na aprendizagem.
- » medir e comunicar os resultados de sua iniciativa de intercâmbio de conhecimentos.

Esta edição contém uma revisão completa da *Arte do Intercâmbio de Conhecimentos* original e novos capítulos sobre implementação e resultados. Extrai lições de mais de 100 intercâmbios financiados pelo Mecanismo Sul-Sul do Banco Mundial, trabalho analítico realizado pelo Instituto Banco Mundial e pela Equipe de Tarefa de Cooperação Sul-Sul e reflete as experiências de dezenas de funcionários do Grupo Banco Mundial, profissionais de aprendizagem, funcionários públicos e outros profissionais de desenvolvimento internacional que têm atuado como intermediários e participado de atividades de intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul.



ÍNDICE

	INTRODUÇÃO	VI
	ANCORAR	7
	1.1 Identificar o objetivo de desenvolvimento	8
	1.2 Definir a(s) deficiência(s) de capacidade institucional	8
	1.3 Determinar o(s) objetivo(s) da mudança	10
	DEFINIR	13
	2.1 Identificar os participantes	14
	2.2 Determinar os resultados intermediários	18
	2.3 Identificar os provedores de conhecimentos mais adequados	25
	CONCEBER E DESENVOLVER	29
	3.1 Selecionar os participantes	30
	3.2 Verificar o objetivo e os resultados	32
	3.3 Organizar a equipe de concepção e transmissão	32
	3.4 Estruturar o intercâmbio de conhecimentos	34
	IMPLEMENTAR	55
	4.1 Orientar os participantes ao longo de sua jornada de aprendizagem	56
	4.2 Orquestrar a interação e construir relacionamentos	59
	4.3 Documentar a implementação e acompanhar os resultados	61
	MEDIR E COMUNICAR OS RESULTADOS	65
	5.1 Sintetizar os dados da implementação	66
	5.2 Medir resultados	68
	5.3 Comunicar os resultados	76
	GLOSSÁRIO	81
	KIT DE FERRAMENTAS DA ARTE DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS	83



O QUE O INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS PODE AJUDAR A CONSEGUIR?

O intercâmbio de conhecimentos ou aprendizagem entre homólogos é uma forma importante de partilhar, reproduzir e ampliar o que funciona em termos de desenvolvimento. Os profissionais de desenvolvimento querem aprender com a experiência prática de outros profissionais que tenham enfrentado ou estejam enfrentando desafios semelhantes. Querem conectar-se entre si e ter pronto acesso aos conhecimentos e soluções práticos.

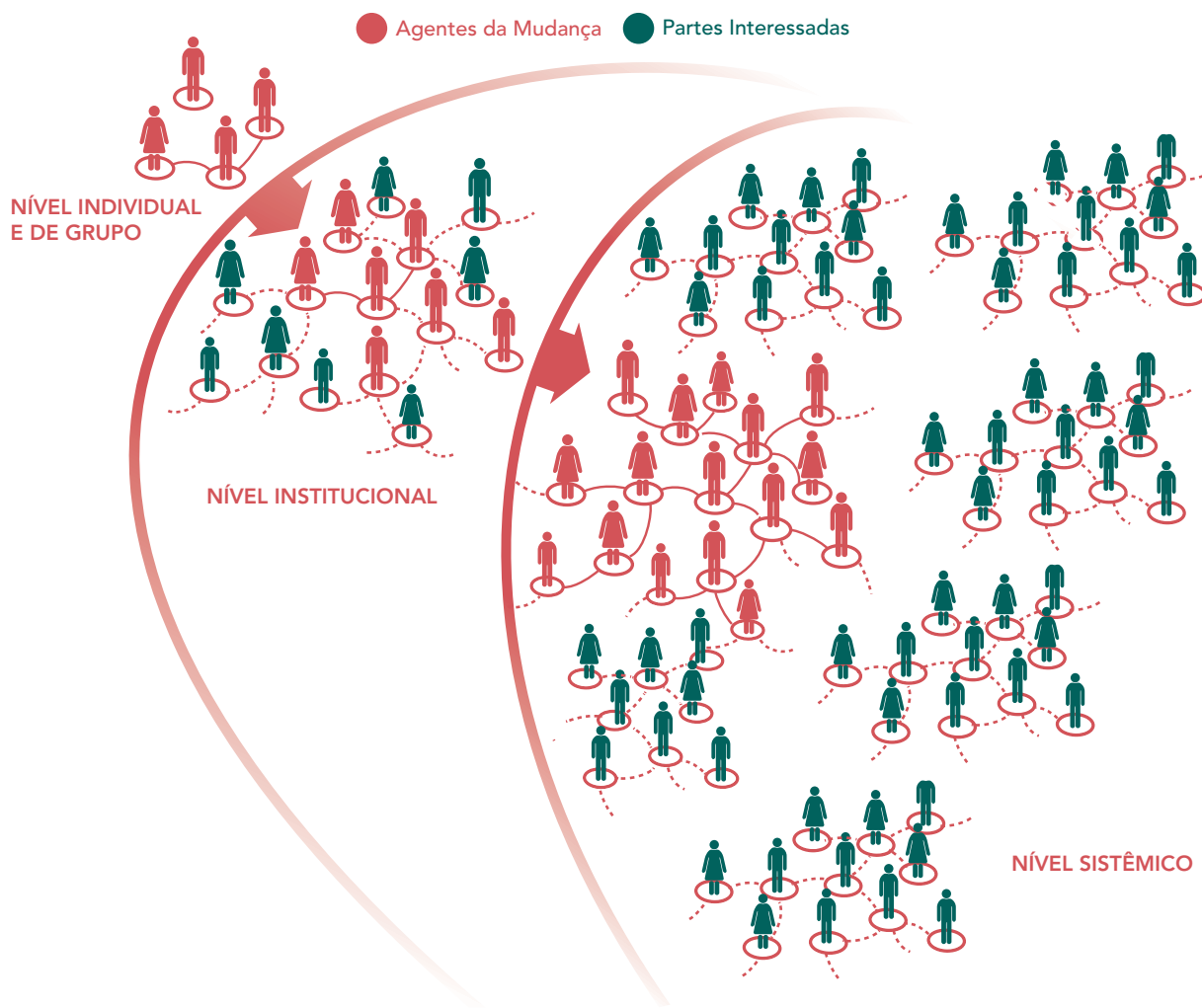
Quando feito corretamente, o intercâmbio de conhecimentos pode **gerar capacidades, confiança e convicção nos indivíduos e grupos para agirem**. Exemplos desses **resultados diretos ou produtos intermediários** de um intercâmbio de conhecimentos incluem:

- » técnicos especializados em recursos hídricos em vários subdistritos de Bangladesh **aprendem novas aptidões** para reproduzir boas práticas (partilhadas por homólogos) para construir e manter um suprimento de água potável.
- » funcionários do setor de laticínios e do ministério da agricultura na Tanzânia **chegam a um acordo** sobre um projeto de reformas potenciais para o setor leiteiro por causa de um novo entendimento partilhado e maior colaboração.
- » agricultores no Quênia **adotam uma metodologia inovadora de cultivo de arroz** — Sistema de Intensificação do Arroz (SRI) — para aumentar a produção de suas terras após aprenderem com a experiência de países que foram pioneiros nessa metodologia.

Esses resultados diretos do intercâmbio de conhecimentos também podem **influenciar os resultados no nível institucional e até mesmo sistêmico**, como demonstra a figura 1. Os participantes de intercâmbios de conhecimentos bem-sucedidos são capacitados e motivados para fazer as coisas acontecerem. Eles procurarão mudar o ambiente no qual operam, afetar políticas e normas que influenciam a maneira como as pessoas se comportam e fortalecem as instituições em que trabalham. Por exemplo:

- » com sua competência aprimorada e reprodução bem-sucedida de boas práticas, os especialistas em recursos hídricos de Bangladesh **contribuíram para a redução de doenças veiculadas pela água**.
- » o maior consenso sobre reformas entre as principais partes interessadas no setor leiteiro da Tanzânia **propiciou a redução de regulamentações e um setor leiteiro mais eficiente**.
- » estimulado pelos resultados iniciais da metodologia do Sistema de Intensificação do Arroz (SRI) adotada pelos agricultores pioneiros do Quênia, **o governo, instituições acadêmicas e o setor privado daquele país apoiaram a intensificação do SRI em várias regiões** mediante diversas iniciativas. Alguns exemplos: o Conselho Nacional de Irrigação do Quênia organizou workshops nacionais e dias do campo para o agricultor para incentivar o intercâmbio de conhecimentos, as universidades alocaram recursos para apoiar a pesquisa de doutorado sobre SRI, e o setor privado fez limpadores de ervas daninhas para os agricultores usando a metodologia SRI.

Figura 1. Os Resultados Diretos e a Influência Alcançada com o Intercâmbio de Conhecimentos



"Durante uma visita a Chowgacha, descobri uma solução única para a contaminação por arsênico. Após voltarmos [deste intercâmbio de conhecimentos], adaptamos e reproduzimos essa abordagem no nosso contexto. Essa solução espalhou-se por toda a "upazila" (vilarejo) e além". ~ Presidente do Conselho da União de Ranihati, Chapai Nawabganj Sadar Upazila, Bangladesh

"Conseguí onze sacos de arroz do meu campo experimental de 0,10 hectare, em comparação com os costumeiros oito sacos daquele terreno. Mas o que foi incrível foi que cada saco de arroz SRI pesou 95 kg, enquanto o arroz convencional pesava apenas 80 kg. No ano seguinte, passei toda a minha propriedade de 0,80 hectare para a prática do método do SRI". ~ Moses Kareithi, agricultor SRI pioneiro, Quênia



Exemplo de caso

COMO A TANZÂNIA APRENDEU COM A "REVOLUÇÃO BRANCA" DA ÍNDIA

Nesse intercâmbio de conhecimentos, a Tanzânia

**OBTEVE NOVOS CONHECIMENTOS
AUMENTOU SUAS APTIDÕES
APRIMOROU O CONSENSO
INICIOU AÇÕES NOVAS E APRIMORADAS**

Embora a taxa de mortalidade infantil da Tanzânia venha caindo regularmente nas últimas décadas, ela permanece acima da média mundial. Em 2008, como parte do seu compromisso com a saúde materno-infantil, o Governo da Tanzânia procurou melhorar a nutrição e a renda nas áreas rurais reestruturando seu setor agrícola, especialmente o precário setor leiteiro.

Na Tanzânia, o setor leiteiro é prejudicado pelo excesso de regulamentação e por um regime tributário desfavorável. Para tratar dessas questões, o Governo da Tanzânia queria seguir o melhor modelo e aprender como a Índia executou sua renomada "revolução branca", durante a qual aumentou a produção de leite em 500% e se tornou o maior produtor de leite do mundo.

O Banco Mundial financiou um intercâmbio de conhecimentos entre os dois países com o objetivo de aprimorar o ambiente normativo do setor leiteiro da Tanzânia, bem como a eficiência operacional de suas cadeias de suprimento, o Conselho Nacional de Desenvolvimento do Setor Leiteiro (NDDDB) e o Ministério da Agricultura (MoA).



Exemplo de caso

“Se uma mulher africana analfabeta conseguir receber uma cabra ou uma vaca, ela se tornará uma empresária no dia seguinte e se transformará em uma mulher de negócios com uma precondição: que consiga vincular-se a uma cooperativa que lhe fornecerá acesso ao mercado.” ~ B.M. Vyas, Diretor Gerente da Federação de Comercialização de Leite Cooperativa de Gujarat

Um grupo de trabalho da Tanzânia e Índia planejou o intercâmbio.

Ele teve início com o entendimento entre várias partes interessadas na Tanzânia para criar o consenso acerca dos próximos passos para a reforma do setor leiteiro, seguido de uma visita de peritos, com duração de 10 dias, à Tanzânia efetuada por seis funcionários do Conselho Nacional de Desenvolvimento do Setor Leiteiro da Índia e da Federação de Comercialização de Leite Cooperativa de Gujarat para entender em primeira mão os desafios que a Tanzânia enfrentava e criar uma conscientização mais ampla entre as partes interessadas da Tanzânia sobre os resultados das reformas do setor leiteiro na Índia. As visitas dos peritos também tinham um forte componente de avaliação de necessidades.

Em seguida, uma delegação com 14 funcionários do Ministério da Agricultura da Tanzânia, Conselho Nacional de Desenvolvimento do Setor Leiteiro, produtores, processadores e distribuidores de leite visitaram a Índia em uma visita de estudo para testemunhar pessoalmente a revolução leiteira da Índia. A visita de estudo foi complementada por diálogos e consultas contínuas entre várias partes interessadas e visitas de retorno com os peritos na Índia para apoiar as novas habilidades e conhecimentos de implementação dos produtores de leite tanzanianos e técnicos do Conselho Nacional de Desenvolvimento do Setor Leiteiro. Os participantes do intercâmbio também desenvolveram um folheto e vídeos com um resumo das lições aprendidas.

Os funcionários do setor leiteiro da Tanzânia utilizaram seu novo conhecimento e perícia para desenvolver políticas e abordagens baseadas no modelo indiano. A Tanzânia implementou com eficácia as reformas do setor leiteiro, criou o consenso entre os grupos interessados para prever os próximos passos e empregou a abordagem de resultados rápidos da Índia para ampliar as reformas bem-sucedidas para todo o país. Está claro que a Tanzânia caminha para impulsionar a nutrição e a renda nas áreas rurais.

“Os desafios estão influenciando a cadeia de valor. Se você apoia apenas uma área da cadeia, ela não terá êxito. Se você apoia toda a cadeia, do agricultor até o consumidor, ela vai funcionar”. ~ Devangura Mmari, Diretor-Gerente, Tan Dairies Ltd.

Intermediário do conhecimento: Michael Wong, Especialista-Chefe de Desenvolvimento do Setor Privado, Banco Mundial





Exemplo de caso

FORTALECENDO O RECONHECIMENTO DOS DIREITOS DOS INDÍGENAS À TERRA EM HONDURAS

Nesse intercâmbio de conhecimentos, Honduras...

OBTEVE NOVOS CONHECIMENTOS
AUMENTOU SUAS APTIDÕES
APRIMOROU O CONSENSO
APRIMOROU AS AÇÕES

La Mosquita está localizada em Honduras, na costa do Caribe. É um paraíso natural e cultural que abriga uma grande comunidade indígena — os Miskito. Em 2004, o governo hondurenho aprovou uma nova lei de propriedade que reconhecia a propriedade coletiva do povo indígena. Mas a implementação foi tensa e complexa. Uma desconfiança profunda e antiga entre os Miskito e o governo hondurenho fizeram com que as autoridades governamentais ignorassem as reivindicações da comunidade Miskito pelos títulos de posse de sua terra.

“Queremos receber o reconhecimento dos nossos direitos à terra. Esse é um direito fundamental que deve ser aplicado”. ~ Norvin Goff Salinas, Presidente da MASTA



Exemplo de caso

Para tratar dessas questões, a comunidade Miskito, o Governo de Honduras e membros do Banco Mundial identificaram a Nicarágua e a Colômbia como principais exemplos de sucesso. Os dois países haviam alcançado progresso considerável no reconhecimento dos direitos territoriais dos povos indígenas e tinham uma história comum com Honduras.

O Banco Mundial financiou um intercâmbio de conhecimentos entre os três países com o objetivo de criar o consenso e introduzir novas políticas e programas para aprimorar a governança.

Um workshop de planejamento promoveu as apresentações entre os participantes dos três países, e os diálogos e consultas à distância entre as múltiplas partes interessadas ajudaram a prepará-los para participar das próximas visitas de estudo à Nicarágua e à Colômbia. Os hondurenhos viajaram então para a Nicarágua para conhecer o processo de demarcação e titulação de propriedade de territórios indígenas. Na Colômbia, os hondurenhos também participaram de uma conferência após a visita de estudo, que lhes proporcionou uma visão geral relevante das estruturas jurídica e de políticas, bem como os desafios à implementação enfrentados pela Colômbia. Em seguida, houve três diálogos e o intercâmbio terminou com um workshop de encerramento com as principais partes interessadas hondurenhas para definir procedimentos claros para a concessão de títulos de posse em Honduras.

“Um dos objetivos desse intercâmbio foi entender o que havia sido realizado em outros países. O que foi feito em outros países pode ser feito aqui em Honduras”. ~ Sr. Salinas

Após o intercâmbio de conhecimentos, os participantes hondurenhos aprimoraram seu conhecimento sobre o ordenamento jurídico, os papéis das partes interessadas, procedimentos de consultas e governança para as terras comunitárias. Com esses conhecimentos novos, as partes interessadas elaboraram planos de ação que refletem o consenso aprimorado e um documento de estratégia sobre a demarcação e concessão de títulos nas terras da comunidade Miskito. O mais importante é que o território indígena do povo Miskito foi demarcado e títulos foram concedidos.

“O Intercâmbio Sul-Sul permitiu que o governo tivesse uma compreensão melhor sobre o que era possível. Demonstramos ao longo do processo que nada é impossível”. ~ Sr. Salinas

Intermediário do conhecimento: Enrique Pantoja, Especialista Sênior em Administração de Terras do Banco Mundial.



The image shows three women in blue work clothes working together on a construction site. They are focused on handling a large, ribbed metal rebar. One woman in the foreground is wearing a colorful headscarf and gloves, while the others are also wearing gloves. The background is slightly blurred, showing other people and motorcycles, suggesting an outdoor, busy work environment.

NA ETAPA 1 VOCÊ IRÁ

- 1.1 Identificar o objetivo de desenvolvimento e vinculá-lo à iniciativa de intercâmbio de conhecimentos
- 1.2 Definir os desafios institucionais para alcançar o objetivo de desenvolvimento
- 1.3 Determinar o objetivo da mudança com seus homólogos



ETAPA

1

ANCORAR O INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

As iniciativas de intercâmbio de conhecimentos podem ser usadas como parte de um processo de mudança para produzir resultados de grande repercussão. Na melhor das hipóteses, o intercâmbio de conhecimentos gera conhecimento relevante e percepções oportunas para conceber, desenvolver e implementar iniciativas de desenvolvimento inovadoras. Mas para que o intercâmbio de conhecimentos funcione bem, ele deve estar ancorado no contexto de desenvolvimento mais amplo e ser orientado pelas prioridades das partes interessadas.

Antes de comprometer-se com uma iniciativa de intercâmbio, trabalhe com seus clientes e homólogos no projeto para:

- » acordar sobre o objetivo de desenvolvimento que o intercâmbio de conhecimentos apoiará.
- » identificar os principais desafios que restringem a consecução desse objetivo.
- » analisar o que mudará em consequência da iniciativa de intercâmbio de conhecimentos.



Ancorar o
Intercâmbio de
Conhecimentos

ETAPA 1.1 IDENTIFICAR O OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO

Quais são os resultados benéficos que as partes interessadas, inclusive os principais beneficiários, buscam alcançar?

O objetivo de desenvolvimento enfoca um objetivo maior que suas partes interessadas almejam alcançar. É o resultado de uma estratégia de desenvolvimento regional, nacional ou local de longo prazo. A iniciativa de intercâmbio de conhecimentos deve aproximar suas partes interessadas do alcance desse objetivo enfocando as restrições institucionais que impedem sua consecução.

Um objetivo de desenvolvimento eficaz tem apropriação local e oferece um valor econômico e social claro para as partes interessadas. Na maioria dos casos, a iniciativa de intercâmbio de conhecimentos será parte de um programa voltado para um objetivo de desenvolvimento específico. Algumas vezes, um intercâmbio pode ser usado para criar um consenso no grupo acerca do próprio objetivo de desenvolvimento. De uma forma ou de outra, é importante reconhecer que uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos por si só não alcançará o objetivo de desenvolvimento, mas contribuirá para ele.



Intercâmbio entre Tanzânia e Índia — Objetivo de Desenvolvimento

O objetivo de desenvolvimento na Tanzânia foi melhorar a nutrição e a renda nas áreas rurais e aumentar o crescimento econômico.



Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — Objetivo de Desenvolvimento

O objetivo de desenvolvimento em Honduras foi promover o desenvolvimento sustentável de comunidades indígenas e, ao mesmo tempo, respeitar a visão social e cultural dessas comunidades.

ETAPA 1.2 DEFINIR A(S) DEFICIÊNCIA(S) DE CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Quais desafios estão impedindo a consecução do objetivo de desenvolvimento?

Alcançar um objetivo de desenvolvimento muitas vezes requer a reforma de uma de três áreas institucionais que algumas vezes se sobrepõem: ambiente para a mudança, instrumentos de política ou mecanismos organizacionais. Os desafios nessas áreas institucionais podem incluir:

- » **Ambiente frágil para a mudança:** caracterizado pelo baixo nível de apropriação pelas partes interessadas, falta de consenso acerca de uma abordagem para o desenvolvimento ou fracasso em conceituar ou conceber uma abordagem melhor
- » **Instrumentos de política ineficientes:** caracterizados pela fragilidade das regras administrativas, leis, regulamentos, padrões e outros incentivos formais que orientam a ação para um objetivo de desenvolvimento
- » **Mecanismos organizacionais ineficazes:** caracterizados por sistemas, financiamento, recrutamento, incentivos e outros recursos inadequados para alcançar o objetivo de desenvolvimento

Utilize o intercâmbio de conhecimentos para ajudar a enfrentar as deficiências nessas três áreas. Trabalhe com seus clientes e outras partes interessadas para identificar os principais impedimentos. O que precisa mudar? As perguntas a seguir podem orientar sua avaliação.



Ancorar o Intercâmbio de Conhecimentos

Avaliação do ambiente para mudança

- » Todas as partes interessadas concordam acerca do desafio? Sobre uma possível solução?
- » Existe um mecanismo para as partes interessadas emitirem suas opiniões?
- » Existe comprovação de que há uma solução? A solução foi testada em outros países?
- » Os líderes relevantes estão comprometidos com o objetivo?
- » Os líderes estão informados e inspirados para buscar um novo plano de ação?
- » Existe um mecanismo para as partes interessadas emitirem suas opiniões sobre o desafio ou o objetivo? Os líderes agem com base nas opiniões compartilhadas?
- » As informações relevantes são compartilhadas regularmente com as partes interessadas? Essas informações são de fácil acesso?
- » As pessoas estão responsabilizando os funcionários e instituições do governo nesta área?

Avaliação dos instrumentos de política

- » As políticas existentes podem tratar adequadamente do desafio? São necessárias novas políticas?
- » Existe um órgão normativo constituído (por exemplo, Parlamento, Ministério) ou um mecanismo capaz de apoiar os esforços e orientar formalmente a nova abordagem?
- » As novas políticas e mecanismos regulatórios são coerentes com os existentes?
- » O atual processo para definir e alcançar o objetivo de desenvolvimento é transparente?
- » O processo de formulação de políticas é participativo?
- » As pessoas e instituições agem de acordo com as políticas existentes? Essas pessoas cumprirão as novas políticas?
- » Existe capacidade técnica e administrativa suficiente para implementar a política?
- » As novas políticas consideram adequadamente os riscos (por exemplo, efeitos negativos involuntários)?
- » O instrumento de política pode acomodar revisões, se necessário?
- » As novas políticas e regulamentos restringem as oportunidades para corrupção?

Avaliação dos mecanismos organizacionais

- » As instituições existentes podem executar o objetivo de desenvolvimento? É preciso desenvolver novas instituições?
- » As instituições existentes precisam ser reformadas?
- » A instituição dispõe de:
 - › um mandato jurídico (por exemplo, missão e visão) para implementar a nova abordagem?
 - › um plano de negócios viável com objetivos claros?
 - › um conjunto de atividades definido acompanhado de um orçamento, cronograma e pessoal designado?
 - › um sistema robusto de monitoramento e avaliação?
 - › os recursos financeiros para sustentar seus custos operacionais?
 - › sistemas financeiros apropriados em funcionamento?
 - › liderança sólida?
 - › conselho de administração ou sistema para supervisionar a gestão?
 - › pessoal apropriado com perícia técnica e administrativa para atender as necessidades de negócios?



Ancorar o Intercâmbio de Conhecimentos

- » E a instituição
 - › apresenta relatórios regulares sobre o progresso?
 - › emite relatórios anuais sobre receitas e despesas?
 - › encontra maneiras de aprimorar regularmente seus processos?
 - › adapta-se às mudanças de circunstâncias?



Intercâmbio entre Tanzânia e Índia — este intercâmbio procurou abordar dois desafios inter-relacionados

- » **Instrumentos de política ineficientes:** as políticas implementadas pelo Conselho de Desenvolvimento do Setor Leiteiro Nacional da Tanzânia (NDDDB, na sigla em inglês) e outras políticas não produziram cooperativas leiteiras e cadeias de suprimento eficazes.
- » **Mecanismos organizacionais ineficazes:** O NDDDB e o Ministério da Agricultura tinham missões com enfoque inadequado, serviços de extensão precários e conhecimentos técnicos insuficientes para alcançar os objetivos de desenvolvimento.



Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — este intercâmbio também enfrentou dois desafios

- » **Ambiente frágil para a mudança:** A desconfiança entre as partes interessadas prejudicou o diálogo eficaz e a criação de consenso.
- » **Instrumentos de política ineficazes:** A falta de coerência das políticas de posse da terra e títulos de propriedade, inclusive contradições na legislação, prejudicaram o cumprimento dos direitos dos indígenas à terra.

ETAPA 1.3 DETERMINAR O(S) OBJETIVO(S) DA MUDANÇA

Que resultados ajudarão a superar os desafios institucionais?

Um objetivo de mudança é o que seus clientes e as partes interessadas acreditam ser o melhor para enfrentar os desafios institucionais que eles identificaram. Trabalhe com seus homólogos e partes interessadas para responder à pergunta: “Como saberemos quando alcançamos a mudança desejada? O que será diferente?” Suas respostas moldarão o objetivo da mudança e garantirão que o intercâmbio de conhecimentos visa resultados mensuráveis. Ao traduzir um desafio institucional em um objetivo de mudança, use verbos de ação para descrever os resultados desejados.



DICA

Certifique-se de que o objetivo de mudança seja:

- » relevante para seus clientes e outras partes interessadas.
- » oportuno, no sentido de que as partes interessadas estejam prontas para fazer mudanças.
- » coerente com outras mudanças ou atividades que eles estejam implementando.
- » corresponda a suas normas sociais e valores.



Ancorar o Intercâmbio de Conhecimentos

Armadilha Comum

- » A decisão de realizar uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos que pode incluir, por exemplo, uma visita de estudo ou uma conferência antes de ancorar o intercâmbio, pode representar desperdício de dinheiro e esforço.



ATENÇÃO!

Intercâmbio entre Tanzânia e Índia — objetivo de mudança à luz do desafio institucional



Desafio institucional	Objetivo da mudança
As políticas não resultaram em cooperativas leiteiras e cadeias de suprimento eficazes.	Reduzir o número de regulamentações e melhorar a eficácia dos processos normativos.
A eficiência operacional do NDDB e do Ministério da Agricultura é frágil.	Reduzir o prazo para as cooperativas leiteiras atenderem aos requisitos normativos do NDDB e do Ministério da Agricultura.

Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — objetivo da mudança à luz do desafio institucional



Desafio institucional	Objetivo da mudança
Falta de confiança entre as partes interessadas.	Promover o diálogo entre as partes interessadas para construir coalizões e consenso para a mudança.
Estrutura jurídica e normativa contraditórias.	Introduzir tratamento coerente dos direitos dos indígenas à terra nas políticas de posse da terra e títulos de propriedade.



REFORMA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL OU ENGENHARIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS?

HISTÓRIA DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

✓ O desafio

O governo do Vietnã (GOV) desejava reformar sua administração da previdência social inadequada e ineficiente em favor de um sistema moderno, justo e transparente. Embora o governo tivesse delineado uma estratégia, ele percebeu que sua capacidade institucional era limitada.

✓ A Solução — Quem fez o que?

O GOV solicitou apoio do Banco Mundial para aprender como Letônia, Turquia e Bulgária haviam modernizado seus sistemas de saúde e previdência social de pessoas idosas. Antes do intercâmbio, o pessoal do Banco Mundial em cada um dos países participantes trabalhou em conjunto para identificar as fontes corretas de conhecimento. Após alcançarem o consenso, os representantes dos países compartilharam informações e documentos importantes por e-mail para preparar os participantes para uma visita de estudo.

O pessoal da sede da Previdência Social do Vietnã (VSS) e de três escritórios provinciais visitou, então, a Letônia, Turquia e Bulgária para aprender sobre suas experiências de reforma da previdência social. O Banco Mundial distribuiu um relatório sobre as lições aprendidas em cada visita e recomendações para o Vietnã. A equipe do governo vietnamita também compartilhou suas percepções e lições após cada viagem por meio de relatórios quando de volta a seus escritórios.

Após as visitas de estudo, os funcionários vietnamitas realizaram um workshop para o pessoal da VSS de todos os departamentos técnicos afins, bem como uma audiência mais ampla, inclusive o Ministério do Trabalho e Previdência Social e o Ministério das Finanças, representantes da sociedade civil e grupos de pesquisa interdisciplinar. No workshop, funcionários da Letônia, Turquia e Bulgária fizeram apresentações sobre seus êxitos e melhores práticas na gestão de projetos e os funcionários da VSS falaram sobre as lições aprendidas com as visitas de estudo. Os participantes também assistiram vídeos sobre outros países e outros sistemas de previdência social que poderiam fornecer mais percepções.

✓ Resultados

O Vietnã aprendeu como os Órgãos de Previdência Social (SSA) da Letônia, Turquia e Bulgária administraram a reengenharia de processos de negócios e implementaram as atualizações de TIC. "Foi interessante porque também pudemos extrair lições dos erros cometidos... [Essa foi] a primeira vez que os funcionários [vietnamitas] aprenderam sobre a importância da reengenharia dos processos de negócio. Antes da viagem, [eles] sempre pensavam na reforma da previdência social como desenvolvimento e aplicação de TIC", diz Nga Nguyet Nguyen, que ajudou a intermediar esse intercâmbio. O Vietnã aprendeu também como cada SSA havia gerido os recursos

humanos e aprendeu procedimentos para supervisionar e gerir as reservas da previdência social. Talvez o mais importante seja que o GOV adquiriu as ferramentas analíticas para reforçar sua capacidade de gestão administrativa. Aprimorou seu entendimento e sua capacidade de documentar, analisar e desenvolver uma visão para fazer a reengenharia dos processos de negócios da previdência social do Vietnã.

Como resultado de política imediato do intercâmbio, o GOV está avaliando a possibilidade de integrar a arrecadação de impostos e de receitas da previdência social.

✓ Instrumentos

Workshop

Visitas de estudo

Diálogo e consultas com várias partes interessadas

✓ Intermediário do conhecimento

Nga Nguyet Nguyen, Economista Sênior do Banco Mundial



ETAPA 2

DEFINIR O INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

NA ETAPA 1 VOCÊ ANCOROU SUA INICIATIVA DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS...

- ✓ vinculando-a ao objetivo de desenvolvimento.
- ✓ definindo os desafios para alcançar o objetivo de desenvolvimento.
- ✓ determinando o objetivo da mudança com seus homólogos.

NA ETAPA 2 VOCÊ IRÁ

- 2.1 Identificar os grupos de pessoas necessários para alcançar a mudança
- 2.2 Determinar os resultados intermediários que os participantes desejam obter do intercâmbio
- 2.3 Identificar grupos e indivíduos com conhecimentos e experiências relevantes e transferíveis para partilhar



Definir o
intercâmbio de
conhecimentos

ETAPA 2.1 IDENTIFICAR OS PARTICIPANTES

Que pessoas/grupos têm maior probabilidade de fazer essa mudança acontecer?

Por que eles estão mais bem posicionados para fazê-lo?

O sucesso de uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos depende da participação das pessoas certas. Primeiro, pense naqueles que têm interesse no assunto. Depois, considere aqueles que podem iniciar e que iniciarão as mudanças necessárias para alcançar o objetivo da mudança. Esses agentes da mudança podem pertencer a diferentes grupos de partes interessadas (governo, sociedade civil, setor privado, instituições acadêmicas) e estar em nível executivo, gerencial, profissional/técnico ou em uma combinação deles (Tabela 1). Eles têm em comum a capacidade de liderar, influenciar, reunir ou atuar sobre o desafio institucional. Algumas vezes, as pessoas ainda não têm consciência do papel vital que podem desempenhar. Nesses casos, talvez você precise inspirá-los para tornarem-se agentes da mudança.



IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

Inicialmente, converse com seus clientes sobre os possíveis grupos de pessoas necessários para alcançar a mudança. Pergunte:

Quem liderará?

- ✓ Quem defenderá a causa e concretizará as mudanças previstas?
- ✓ Quem pode criar impulso e entusiasmo para o intercâmbio de conhecimentos?

Quem influenciará?

- ✓ Quem são os líderes de opinião sobre o tópico?
- ✓ Quem possui uma rede profissional ampla com diferentes partes interessadas?

Quem reunirá?

- ✓ Quem tem a capacidade para convocar pessoas para discutir o tópico?

Quem agirá?

- ✓ Quem está em situação de empregar o que aprende? E isso ajudará a concretizar o objetivo da mudança?

A combinação de tipos diferentes de pessoas, com antecedentes e perspectivas distintos pode resultar em uma experiência de aprendizagem de grande repercussão, além de inspirar a formação de redes que continuarão por muito tempo após o encerramento da iniciativa de intercâmbio de conhecimento.





Definir o
intercâmbio de
conhecimentos

Tabela 1. Perfil dos possíveis agentes da mudança

Grupos de partes interessadas	Possíveis agentes da mudança		
	Nível executivo	Nível gerencial	Nível técnico/ profissional
Órgão do governo Âmbito nacional Regional/provincial	Ministros Diretores Chefes de Órgãos Vice-Ministros	Gerentes Líderes de programas	Especialistas técnicos Líderes de equipes Pessoal do programa
Órgão Deliberativo/ Parlamento/Congresso	Funcionários eleitos/ Parlamentares	Assistentes sênior Pessoal de comissão sênior	Analistas Pessoal do escritório
Grupos da sociedade civil/ONGs	CEO/Presidente Diretores Membros da diretoria	Gerentes Líderes de programas	Especialistas técnicos Líderes de equipes Pessoal do programa
Setor Privado Empresas Associações	CEO/Presidente Vice-Presidente/ Diretores Membros da diretoria	Gerentes Líderes de programas	Líder de equipe Pessoal
Mídia	Editor-Chefe Diretor de notícias	Editores de seção Produtores	Jornalistas
Instituições acadêmicas	Presidente Diretores Membros da diretoria	Líderes de programas Chefes de departamento	Professores Estudantes



Definir o
intercâmbio de
conhecimentos

O exemplo a seguir destaca o papel dos agentes da mudança e os resultados diretos de uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos.

PAPEL DO AGENTE DA MUDANÇA

A eficiência no consumo de energia sempre foi o filho pobre e negligenciado da política energética do Chile. O pensamento comum era: “Se é econômico, o mercado cuidará dele”. O resultado? Poucas iniciativas privadas, um orçamento público insignificante e o projeto ocasional financiado com a cooperação internacional. As coisas começaram a mudar na metade da década de 2000, quando o Ministro da Comissão Nacional de Energia nomeou um pequeno grupo para trabalhar com eficiência energética. Quando um novo Ministro assumiu o cargo, o desafio da equipe foi obter o seu apoio político para continuar e ampliar o bom trabalho que havia sido iniciado por seu antecessor. Eles planejaram uma estratégia de intercâmbio de conhecimentos na qual o Ministro faria uma visita de estudo à Califórnia para ver pessoalmente a importância da eficiência energética. Durante a visita de estudo o ministro reuniu-se com funcionários do governo e peritos em serviço público encarregados de conceber e implementar estruturas, incentivos e programas energéticos. O resultado? O Ministro tornou-se campeão da eficiência energética, fazendo dela um importante pilar da política energética do Chile e dedicando a maior parte do orçamento da Comissão para apoiá-la. Com esse apoio, o Programa de Eficiência Energética do Chile desenvolveu-se e, em 2010, ganhou o Prêmio Internacional Visionários em Eficiência Energética da Aliança para Economia de Energia.

Essa história foi uma colaboração de Ivan Jaques, Especialista Sênior em Energia do Programa de Assistência à Gestão do Setor de Energia (SEGES) do Banco Mundial.



EXEMPLO

A escolha dos participantes é um ato de malabarismo. A lista dos participantes do intercâmbio de conhecimentos mudará várias vezes à medida que seu planejamento avançar. Esta é uma parte natural do processo, portanto, não desanime. Ajustar o intercâmbio às necessidades de capacidade dos participantes é a parte mais importante. Ao mesmo tempo, tome cuidado para não perder de vista o objetivo da mudança.



DICA



Definir o
intercâmbio de
conhecimentos



Intercâmbio entre Tanzânia e Índia — perfil dos participantes

- » Representantes do Conselho Nacional de Desenvolvimento do Setor Leiteiro da Tanzânia e do Ministério da Agricultura. Essas instituições são responsáveis pelas políticas leiteiras e pela supervisão do setor e são especificamente adequadas para melhorar a eficiência operacional da cadeia de suprimento do leite.
- » Principais produtores, processadores e distribuidores de leite, que são as pessoas que podem lutar por reformas mais amplas e que serão os beneficiários finais de um sistema melhor.



Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — perfil dos participantes

- » Representantes dos principais órgãos públicos na concessão de títulos de posse e na estrutura normativa da terra, que seriam responsáveis pela implementação.
- » Representantes dos órgãos públicos envolvidos no reconhecimento e proteção dos direitos dos indígenas. Os participantes desses órgãos são cruciais para a manutenção da coerência da política nacional para os povos indígenas.
- » Representantes da comunidade Miskito que teriam oportunidade de aprender sobre outros modelos; formar redes internacionais com outras federações indígenas; participar diretamente da versão preliminar das políticas que afetam seus direitos; e construir um relacionamento ativo com suas contrapartes no governo.

ETAPA 2.2 DETERMINAR OS RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS

Quais alterações específicas e mensuráveis os participantes buscam?

Como é o sucesso?

Essas mudanças vão ajudar os participantes a avançar na direção do objetivo da mudança?






A essa altura, sua iniciativa de intercâmbio de conhecimentos já deve estar ancorada no objetivo de desenvolvimento e no objetivo da mudança. Embora seja possível alcançar alguns objetivos de mudança usando apenas o intercâmbio de conhecimentos, isso não é muito comum. Como o intercâmbio de conhecimentos é, quase sempre, parte de um esforço de desenvolvimento mais amplo, é mais provável que ele estimule o progresso para alcançar o objetivo da mudança do que, por si só, alcance o objetivo. Esse progresso é medido pelo alcance de resultados intermediários.

Resultados intermediários são o que esperamos ver, mensurar e relatar com mais frequência após uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos. Eles refletem o que os participantes desejam aprender, como e com quem desejam trabalhar e como desejam agir.



Definir o intercâmbio de conhecimentos

O intercâmbio de conhecimentos pode produzir cinco resultados intermediários (às vezes sobrepostos). **Os quatro primeiros resultados também podem, individualmente ou em conjunto, levar ao último resultado de “ações novas e aprimoradas”:**

- 
Conhecimento novo: Uma pessoa tem mais probabilidade de agir por causa de uma mudança de conscientização, atitude ou entendimento.
- 
Melhor aptidão: Uma pessoa tem mais capacidade para agir por causa de uma competência nova ou aprimorada.
- 
Mais consenso: Um grupo com interesse ou agenda comum tem mais probabilidade ou capacidade de agir por causa de um conhecimento novo, uma mudança de atitude, entendimento compartilhado e maior colaboração.
- 
Maior conectividade: Um grupo tem mais probabilidade ou capacidade para agir por causa de relacionamentos novos ou aprimorados, maior afinidade, mais confiança e menos isolamento.
- 
Ações novas e aprimoradas: Uma pessoa ou grupo inicia ou modifica suas atividades por causa do que foi aprendido, praticado, entendido e/ou em consequência do entendimento compartilhado e melhores relacionamentos.

Pense nos resultados intermediários como o caminho que leva ao objetivo da mudança. O intercâmbio de conhecimentos pode direcionar seus participantes para o objetivo ajudando-os a tratar das lacunas cognitivas (saber por que), relacionais (saber quem) e comportamentais (saber como). Trabalhe com seus homólogos para determinar que lacunas enfrentar primeiro e de que modo o intercâmbio de conhecimentos pode abordá-las.

Ao definir os resultados intermediários, pense primeiro em quais dinâmicas individuais ou de grupo estão impedindo o progresso para alcançar o objetivo da mudança. É possível que os participantes não tenham certeza de como enfrentar um desafio. Ou talvez eles discordem sobre o caminho a seguir. Outra possibilidade é que talvez seus homólogos busquem maneiras de levar para o próximo nível uma situação bem-sucedida.

Juntamente com os resultados intermediários, você precisará entender como mensurar o seu alcance. Ou seja, você precisará identificar indicadores que demonstrem que os participantes aprenderam ou mudaram da forma desejada. A Tabela 2 ajudará você a pensar sobre os possíveis resultados intermediários e indicadores.



Definir o intercâmbio de conhecimentos

Tabela 2: Exemplo de resultados intermediários e indicadores



A tabela ilustra o processo a seguir para desenvolver indicadores de resultados para o intercâmbio de conhecimentos:

1. Pense se a mudança que você e os seus participantes procuram está no nível de grupo ou individual.
2. Depois pense sobre as mudanças ideais que os participantes procuram obter do intercâmbio — o que querem aprender e como querem crescer. Esses são resultados intermediários.
3. Em seguida, examine os tipos de progresso que podem ser alcançados no sentido de chegar ao resultado. Os tipos de progresso são mais bem ilustrados usando exemplos de indicadores.
4. Finalmente, desenvolva indicadores tomando por base o tipo de progresso que o intercâmbio pretende gerar. Esses indicadores podem então ser usados como provas para demonstrar a consecução de resultados.

Resultado intermediário	Tipo de progresso	Exemplo de indicadores de sucesso
Conhecimento novo  Uma pessoa tem mais probabilidade de agir por causa de uma mudança de conscientização, atitude ou entendimento.	Maior conscientização	No final do intercâmbio, pelo menos 70% dos participantes indicam que descobriram novas opções de hipoteca para as pessoas que não têm comprovação de renda. 25% dos planejadores do governo municipal estarão cientes das aplicações de mapeamento da comunidade para Dar es Sallam após o intercâmbio.
	Melhor motivação/atitude	Seis semanas após o intercâmbio, 80% dos participantes terão adotado pelo menos duas medidas concretas para um acordo multi-institucional sobre padrões educacionais.
	Maior confiança	Nove dos dez participantes relatam que após o intercâmbio tinham maior confiança na sua capacidade de produzir as mudanças desejadas nos seus Ministérios da Saúde.
	Maior entendimento	Ao final do intercâmbio, todos os participantes descrevem a importância das parcerias público-privadas (PPP) para reforçar a prestação de serviços de saúde nos seus países.
	Aquisição de conhecimento	Ao final do intercâmbio, pelo menos 90% dos participantes podem identificar oito características importantes dos projetos de pesca sustentável na região.
Melhores aptidões  Uma pessoa tem mais capacidade para agir por causa de uma competência nova ou aprimorada.	Aplicação do conhecimento	A percentagem de solicitações de microfinanciamento efetuadas corretamente aumentará de 45% para 95% durante os três meses posteriores ao workshop. Após o intercâmbio, 75% dos agricultores estarão aptos a usar a nova metodologia de cultivo de arroz de alto rendimento para aumentar sua produção.





Definir o intercâmbio de conhecimentos

Resultado intermediário	Tipo de progresso	Exemplo de indicadores de sucesso
Mais consenso  Um grupo com interesse ou agenda comum tem mais probabilidade ou capacidade de agir por causa de um conhecimento novo, uma mudança de atitude, entendimento compartilhado e maior colaboração.	Melhor comunicação	A porcentagem de membros da equipe que partilham e articulam suas opiniões durante as reuniões aumentará de 20% para 80% durante os três meses posteriores ao intercâmbio.
	Coordenação fortalecida	Ao final do intercâmbio, haverá acordo sobre os papéis e responsabilidades dos principais membros da Equipe de Apresentação do Projeto extraídos dos vários ministérios e órgãos.
	Maior coesão	Após o intercâmbio, todos os participantes estarão coesos quanto à necessidade de engajar mais ativamente os moradores das favelas de afrodescendentes como parte dos seus programas de rede de segurança nacional e concordam em trabalhar juntos no desenvolvimento de uma abordagem comum.
	Acordo mais robusto	Dentro de um mês após o intercâmbio, os parceiros terão acordado acerca de um projeto para um programa nacional de administração da terra que abranja tanto as terras rurais quanto urbanas e descreva os principais papéis dos níveis federal e regional.
	Maior compromisso com a agenda/grupo	Após o intercâmbio, o absenteísmo das reuniões do grupo diminuirá de 50% para menos de 10%.
Maior conectividade  Um grupo tem mais probabilidade ou capacidade de agir por causa de novos ou melhores relacionamentos, maior afinidade, mais confiança e menos isolamento.	Maior filiação	Um ano após o intercâmbio, há um aumento de 50% no número de instituições governamentais que relatam receber ajuda ou consultoria por meio da Rede de Migração e Remessas.
	Maior densidade da rede	O número de atuais membros da rede que apoiam um ao outro na área de programação de inclusão social dobrará em seis meses após o intercâmbio.
	Maior sentido de participação	O número de membros que convida outros para participar do grupo dobrará (de 20 para 40) dentro de um mês após o intercâmbio.
	Maior confiança	A porcentagem de membros da rede que relatam confiar na consultoria de outros membros aumentará de 30% para 50% na próxima pesquisa anual feita com membros.
	Comunicação mais rápida	Dentro de seis meses, as perguntas postadas no fórum on-line serão respondidas satisfatoriamente em três dias, em média (abaixo dos atuais oito dias).
	Menos membros isolados	Na próxima pesquisa trimestral sobre membros, pelo menos 75% relatarão ter entrado em contato com pelo menos um outro membro (p. ex. por telefone, e-mail ou reunião).



Definir o intercâmbio de conhecimentos

Resultado intermediário	Tipo de progresso	Exemplo de indicadores de sucesso
Ações novas e aprimoradas  Uma pessoa ou grupo inicia ou  modifica suas atividades ou ações por causa do que foi aprendido, praticado, entendido e/ou em consequência de maior colaboração e relacionamentos.	Preparação para a ação	<p>Ao final do intercâmbio, os parceiros dos serviços de utilidade pública e do ministério terão acordado sobre um plano de ação para implementar novas políticas tarifárias.</p> <p>Os governos locais alocam um orçamento para reproduzir as boas práticas de outros governos locais observadas durante o intercâmbio de conhecimentos.</p>
	Mudança na rotina/trabalhar de novas maneiras	Após o intercâmbio, a equipe do projeto reunirá pela primeira vez o <i>feedback</i> dos beneficiários.
	Manutenção da mudança	Dentro de três meses após o intercâmbio, o ministério produzirá um manual de operações para a implementação da nova política e formará uma comunidade de prática para reguladores.

Adaptado de *The Capacity Development Results Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development (Estrutura de Resultados do Desenvolvimento de Capacidade: Uma Abordagem da Aprendizagem Estratégica e Voltada para Resultados para o Desenvolvimento de Capacidades)*, Instituto Banco Mundial, Washington DC. (Acesse <http://wbi.worldbank.org/wbi/about/capacity-and-results>.)



DICA

A concepção e implementação do intercâmbio de conhecimentos é onde você, como intermediário, tem maior controle. Depois disso, os participantes atuam sobre o que aprenderam.

O alinhamento de resultados intermediários com os objetivos de mudança priorizado pelos participantes aumentará a probabilidade de que algo aconteça quando todos voltarem para casa.

Use seu entendimento do processo de mudança para ajudar a moldar expectativas realistas sobre os resultados diretos de um intercâmbio e quais áreas ele pode influenciar. Doadores, provedores e participantes de um intercâmbio de conhecimentos podem muitas vezes esperar mais do que realmente é possível alcançar. A gestão de expectativas (especialmente as não verbalizadas) é importante uma vez que elas orientam como o sucesso é percebido e definido.



Definir o intercâmbio de conhecimentos

Os resultados intermediários variarão dependendo dos desafios que seus clientes e participantes estejam abordando, como eles desejam abordá-los e quem está envolvido. Mantenha diálogo regular com os participantes enquanto você planeja o intercâmbio. Peça-lhes para avaliar as decisões e certificar-se de que todos os compromissos contribuem para a mudança pretendida. Pergunte a eles: “Como isso os capacitará para liderar, reunir, influenciar ou agir?”



DICA

O desenvolvimento dos indicadores corretos é parte integrante da sua estrutura de resultados. Os indicadores definem como o progresso e o sucesso são medidos. Crie-os em estreita consulta com suas partes interessadas, especialmente aquelas que reunirão e utilizarão os dados durante e após o intercâmbio. As perguntas a seguir podem ajudá-lo a criar indicadores úteis que sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e oportunos* (também conhecidos como indicadores SMART).

Específico:

- » Está claro o que exatamente está sendo medido?
- » O indicador capta a essência do resultado intermediário?

Mensurável:

- » É uma medida que será definida da mesma maneira ao longo do tempo e entre as partes interessadas?
- » Os dados da medição podem ser verificados para confirmar sua exatidão?

Alcançável:

- » Os resultados são realistas, levando-se em conta o âmbito do intercâmbio?
- » Os dados estão disponíveis a um custo e esforço razoáveis?
- » Os dados da linha de base estão disponíveis para comparação?

Relevante:

- » A medição é relevante (isto é, concreta, compreensível, significativa) para as partes interessadas?
- » As partes interessadas concordam acerca do que exatamente deve ser medido?
- » A medição do indicador será útil para a adoção de medidas melhores?

Oportunidade:

- » Quando os resultados serão alcançados (durante a implementação, logo após a conclusão do intercâmbio, seis meses ou um ano após o intercâmbio)?

* Doran, G. T. (1981). Existe uma maneira inteligente (S.M.A.R.T na sigla em inglês) para escrever as metas e objetivos de gestão. “Management Review”, Volume 70, 11ª Edição (AMA FORUM), páginas 35–36.



Definir o
intercâmbio de
conhecimentos

Tabela 3. Indicadores de resultados frágeis e inteligentes (SMART)

Exemplos de indicadores frágeis	Por que os exemplos frágeis são inadequados	Exemplos de indicadores inteligentes (SMART)
O pessoal do Ministério da Saúde participará com a comunidade de programas de nutrição após a visita de estudo.	A <i>participação</i> não é suficientemente específica para medir o progresso e a medição do envolvimento de todos os funcionários do ministério não é realista.	O Vice-Ministro da Saúde participa de três das quatro reuniões trimestrais da coalizão de nutrição da comunidade no ano seguinte à viagem de estudo.
Os participantes do workshop aprenderão a utilizar ferramentas de previsão macroeconômica.	O número de funcionários que aprendem a usar as ferramentas de previsão macroeconômica não é relevante para as partes interessadas que estão principalmente preocupadas em como as ferramentas são realmente utilizadas.	Dentro de seis meses após o workshop, 80% de todos os planos de orçamento de médio prazo serão desenvolvidos usando as ferramentas de previsão macroeconômica (mais do que os 5 atuais).
Os participantes das visitas <i>in loco</i> obtiveram um entendimento claro acerca da importância das fundações de vasos sanitários plásticos.	O <i>entendimento</i> é vago e difícil de mensurar. O indicador não é oportuno.	Após a visita <i>in loco</i> , todos os participantes identificarão pelo menos três propostas de valor do uso de bases de vasos sanitários plásticos dentro do contexto de seus países.

Intercâmbio entre Tanzânia e Índia — resultados intermediários

- » **Conhecimento novo:** Os funcionários do Ministério da Agricultura (MOA) da Tanzânia, o Conselho Nacional de Desenvolvimento do Setor Leiteiro (NDDB), produtores, processadores e distribuidores de leite terão um entendimento melhor das restrições que o setor leiteiro da Tanzânia enfrenta e terão mais confiança na capacidade desses órgãos de desenvolver políticas eficazes para melhorar seu desempenho.
- » **Melhores aptidões:** Os funcionários aprimorarão suas aptidões para reunir e analisar sistematicamente as informações ao longo de toda a cadeia de suprimentos de leite na Tanzânia.
- » **Mais consenso:** Os participantes do intercâmbio chegarão a um acordo sobre um projeto de reformas potenciais para o setor leiteiro adequado à Tanzânia.
- » **Ações novas e aprimoradas:** Os participantes do NDDB desenvolvem um plano de ação para implementar mudanças por intermédio de uma abordagem de resultados rápidos. Eles começam com o estabelecimento de prazos muito curtos (três meses versus um ano) para mudanças-piloto.

Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — resultados intermediários

- » **Conhecimento novo:** Os levantamentos de base e de seguimento com as partes interessadas hondurenhas revelarão maior conhecimento do ordenamento jurídico, papéis das partes interessadas, procedimentos de consulta e governança das terras comunitárias.
- » **Melhores aptidões:** Os representantes dos principais órgãos públicos responsáveis pela implementação de títulos de propriedade e regulamentação de terras desenvolverão competência no processo de demarcação e titulação de propriedade de territórios indígenas.
- » **Mais consenso:** Existe maior acordo e confiança entre a nação Miskito e o governo hondurenho (a desconfiança profunda é eliminada), o que propicia a elaboração de um plano de ação para tratar das questões de conflito de terras.
- » **Ações novas e aprimoradas:** O governo hondurenho estabelece procedimentos claros para demarcação e titulação das terras comunitárias do povo Miskito.



ETAPA
2
Definir o
intercâmbio de
conhecimentos

ETAPA 2.3 IDENTIFICAR OS PROVEDORES DE CONHECIMENTOS MAIS ADEQUADOS

Que pessoas ou grupos têm conhecimento, experiência em desenvolvimento ou solução potencial mais relevantes e transferíveis?

Eles dispõem dos recursos e da capacidade para partilhá-los?

Um provedor de conhecimento tem uma solução comprovada ou experiência em desenvolvimento para partilhar. Indivíduos, grupos ou instituições provenientes dos setores privado, público ou civil podem todos ser provedores de conhecimentos. Eles podem ser oriundos do mesmo país ou região daquele que busca conhecimento ou de outro lugar completamente diferente. Em alguns casos, os papéis de quem fornece e de quem busca o conhecimento não são muito distintos com ambos os lados gerando ou fornecendo e recebendo mutuamente conhecimento sobre um tópico comum.

Como intermediário, você tem muitas vezes a tarefa de encontrar os provedores de conhecimentos. Ao selecioná-los, considere se eles possuem:

- » êxito comprovado na abordagem eficaz de desafios de desenvolvimento semelhantes.
- » experiência relevante na transmissão desses conhecimentos a pessoas de outros lugares, culturas e antecedentes educacionais.
- » familiaridade com os contextos culturais e históricos dos grupos participantes.
- » recursos para planejar e implementar o intercâmbio de conhecimentos no período proposto.
- » disposição para realizar o intercâmbio, demonstrada pela confirmação do comprometimento e o entendimento de responsabilidades.
- » qualquer relacionamento anterior com as instituições, grupos ou pessoas beneficiárias do conhecimento.
- » compreensão sobre os potenciais riscos e complicações de logística, tais como questões de idioma e dificuldades para viajar.

Da mesma forma que ao selecionar participantes em potencial, tente encontrar uma boa mescla de provedores de conhecimento que possam partilhar perspectivas diferentes sobre a questão. Você deseja expor os participantes a muitos pontos de vista que lhes permitam ver como algo funcionou, que desafios foram superados e quais armadilhas evitar. Quanto mais complexo o problema, mais difícil pode ser encontrar um provedor de conhecimentos apropriado. Você talvez não consiga — na verdade provavelmente não conseguirá — acertar da primeira vez. Não desanime. Você e seus participantes explorarão uma série de possibilidades antes de encontrar um provedor certo. Ouça seus clientes, saiba quando as necessidades mudarem e ajuste seus planos de acordo com elas. Lembre-se de que é mais importante encontrar um provedor com experiência relevante do que optar por um que utilize “melhores práticas”.



Definir o
intercâmbio de
conhecimentos



Intercâmbio entre Tanzânia e Índia — provedores de conhecimentos

- » Conselho Nacional de Desenvolvimento do Setor Leiteiro da Índia: Esse órgão de supervisão preeminente foi muito útil no incentivo à “Revolução Branca” no país, que propiciou um aumento na produção de leite na Índia de 20 para 100 milhões de toneladas em apenas 40 anos. O NDDDB está interessado em partilhar suas experiências na análise de restrições e reestruturação das operações leiteiras e tem uma trajetória comprovada de empreender intercâmbios em todo o mundo.
- » A Federação Cooperativa de Comercialização de Leite de Guajarat: Pode oferecer vínculos diretos com uma cooperativa que empreendeu uma ampliação substancial de suas operações, sobretudo por meio de sua marca global AMUL.
- » Ambas as organizações contam com recursos comprovados para realizar todas as atividades de intercâmbio no período indicado.



Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — provedores de conhecimentos

- » As comunidades Miskito, o Governo de Honduras e o Banco Mundial identificaram a Nicarágua e a Colômbia como os provedores de conhecimentos ideais porque ambos os países haviam alcançado progresso substancial no reconhecimento de terras e dos direitos territoriais dos povos indígenas e partilhavam uma história cultural e linguística comum com Honduras.
- » A Nicarágua era um dos países da América Latina com o ordenamento jurídico mais avançado em termos de reconhecimento de terras e direitos territoriais dos indígenas, e a Colômbia havia conferido reconhecimento sem precedentes aos direitos à terra dos povos indígenas. Foram demarcados cerca de 30% do território do país em benefício das comunidades indígenas e dos afrodescendentes.



Definir o intercâmbio de conhecimentos

O poder da conexão com experiência relevante

Mais de uma década de guerra civil e conflitos quase destruíram a administração pública da Libéria. Funcionários públicos qualificados em aquisições, contabilidade, auditoria e outras áreas administrativas evadiram-se quando os salários e as condições de trabalho pioraram. Apesar dos esforços do governo e de parceiros internacionais, inclusive o Banco Mundial, as instituições provedoras de treinamento para funcionários do governo, tais como o Instituto de Administração Pública da Libéria (LIPA) ainda carecem de capacidade para o desempenho eficaz. Ao mesmo tempo, o Instituto de Administração do Quênia (KIA) tornou-se renomado por seu sucesso no apoio a reformas do setor público do Quênia e na promoção da transparência e responsabilização. Um intercâmbio de conhecimentos apoiado pelo Banco Mundial uniu o pessoal sênior do LIPA aos seus homólogos quenianos para aprenderem com suas experiências na concepção e implementação de programas de treinamento para funcionários públicos, bem como na melhoria das aptidões de gestão.

“O intercâmbio permitiu-nos simplificar e documentar importantes políticas operacionais e incluir recursos humanos, treinamento, pesquisa, consultoria, aquisições, finanças, serviços de biblioteca, entre outros”, disse Harris Tarnue, Diretor Geral Adjunto para Pesquisa e Consultoria e Líder de Equipe da LIPA. “A aplicação de estratégias de marketing e outras habilidades adquiridas aumentou o número de servidores públicos e clientes privados que agora acessam os serviços do LIPA”. Criaram também uma diretoria executiva para o LIPA (o órgão vinha operando sem uma diretoria desde sua fundação em 1969) e prepararam uma lista de membros dessa diretoria para a aprovação do Presidente da Libéria. Como seguimento ao intercâmbio inicial, LIPA e KIA acordaram acerca de um memorando de entendimento que incluía orientação continuada e apoio aos esforços de reforma da Libéria.

Intermediário do conhecimento: Raymond Muhula, Especialista em Setor Público do Banco Mundial.



EXEMPLO

Um intercâmbio de conhecimentos beneficia-se imensamente de um intermediário forte, com uma boa rede para facilitar o diálogo e construir confiança. A qualidade de um intercâmbio é geralmente maior quando o intermediário conhece bem o lado da demanda e o da oferta.



DICA

Ao considerar os provedores de conhecimentos para visitas de estudo, tente evitar destinos de alto valor turístico. Dessa forma, você pode reduzir o “valor de entretenimento” da visita de estudo.



HISTÓRIA DE
INTERCÂMBIO DE
CONHECIMENTOS

DISSEMINANDO A ABUNDÂNCIA: A APRENDIZAGEM LOCAL AMPLIADA



✓ O desafio

Bangladesh possui um sem número de excelentes projetos de desenvolvimento, mas muitos deles permanecem isolados quando deveriam ser partilhados e ampliados. Para tratar disso, o Programa de Aprendizagem Horizontal (HLP) promove a aprendizagem coletiva e a responsabilização entre instituições do governo local, aumentando a capacidade local de ampliar e manter boas práticas.

✓ A Solução — Quem fez o quê?

Em Bangladesh, o Ministério do Governo Local, Desenvolvimento Rural e Cooperativas, facilita o HLP com o apoio de 32 Parceiros de Desenvolvimento. O HLP oferece um filtro para formuladores de políticas visualizarem aquilo que pode ser reproduzido em escala com recursos e conhecimentos locais. Ele enfoca uma ampla variedade de boas práticas relacionadas à boa governança e melhoria da prestação de serviços. As partes interessadas locais decidem o quê, como e quando aprender por meio do intercâmbio de conhecimentos. Juntos eles:

1. Identificam suas próprias boas práticas com indicadores concretos e mensuráveis.
2. Partilham boas práticas com homólogos
3. Seleccionam o que querem aprender
4. Escolhem o que querem reproduzir
5. Comprometem seu próprio orçamento com a reprodução

6. Alocam recursos por meio de planejamento orçamentário participativo

7. Apoiam os homólogos nos projetos de reprodução

8. Informam coletivamente as mudanças nas políticas

Essas iniciativas de aprendizagem reconhecem que a perícia está na experiência e não no nível de renda ou escolaridade. Elas priorizam o aproveitamento das práticas e conhecimento locais e ajudam a aumentar a formação de redes e a comunicação entre os setores social e cultural. O HLP também monitora e avalia as reproduções de boas práticas, compromissos orçamentários e o número de pessoas cobertas por cada intercâmbio.

✓ Resultados

De 2007 a 2012, 303 Conselhos da União em Bangladesh alocaram 6 milhões de dólares para a reprodução de 17 boas práticas aprendidas com seus homólogos. Essas alocações produziram resultados incríveis. Somente no exercício financeiro de 2012, 3,6 milhões de pessoas beneficiaram-se da reprodução de boas práticas por meio do Programa de Aprendizagem Horizontal. A ampliação de boas práticas em vilarejos ecológicos com saneamento total ajudou 1,37 milhão de pessoas. A partilha de táticas de sucesso para a construção e manutenção do abastecimento de água potável ajudou 1,67 milhão de pessoas. E a disseminação de lições aprendidas para executar reuni-

ões de orçamento participativo e centros de serviços de informações da união beneficiaram 550 mil pessoas. O número total de beneficiários da partilha de boas práticas do HLP está aumentando consistentemente; no exercício financeiro de 2013 o número projetado de beneficiários é de aproximadamente 5 milhões de pessoas.

“Durante uma visita a Chowgacha, descobri uma solução única para a contaminação por arsênico. Após voltarmos [deste intercâmbio de conhecimentos] adaptamos e reproduzimos essa abordagem no nosso contexto. Essa solução espalhou-se por toda a upazila e além.”

Presidente do Conselho da União de Ranihati, Chapai Nawabganj Sadar Upazila

✓ Instrumentos

Comunidade de prática

Workshop

Visitas de estudo

Diálogo e consultas com várias partes interessadas

✓ Intermediários do conhecimento

Santanu Lahiri e Mark Ellery, Programa Hídrico e de Saneamento, Bangladesh, Banco Mundial



ETAPA 3

CONCEBER E DESENVOLVER O INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

NA ETAPA 2 VOCÊ DEFINIU SEU INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS POR MEIO DE

- ✓ identificação dos tipos de pessoas necessárias para alcançar o objetivo da mudança
- ✓ análise dos resultados intermediários desejados
- ✓ identificação dos provedores de conhecimentos ideais

NA ETAPA 3 VOCÊ IRÁ

- 3.1 Selecionar os participantes
- 3.2 Verificar o objetivo e os resultados desejados da mudança
- 3.3 Organizar a equipe de concepção e transmissão
- 3.4 Estruturar a iniciativa



Conceber e desenvolver o intercâmbio de conhecimentos

Juntos, você e os participantes do intercâmbio de conhecimentos planejarão a trajetória de intercâmbio de conhecimentos para alcançar os resultados intermediários. A previsão e mapeamento da trajetória é um processo iterativo que se estende até a implementação, pois você tem que equilibrar o planejamento inicial com a aprendizagem adaptável que lhe permita reagir às novas lições obtidas com a implementação.

Sua tarefa é criar um vínculo estreito entre a concepção e a seleção de veículos/instrumentos de intercâmbio de conhecimentos com os resultados intermediários que os participantes buscam. Tenha em mente também que as necessidades de aprendizagem e as prioridades das partes interessadas podem mudar durante a implementação, especialmente quando se aborda um desafio complexo no qual as capacidades para enfrentar os problemas são em geral distribuídas entre os atores e nenhum deles tem controle total do progresso para alcançar um objetivo. Por exemplo, as interações durante os diálogos com múltiplas partes interessadas, visitas de estudo ou congressos podem fazer surgir novas ideias, gerar perspectivas diferentes sobre os problemas e soluções de reformas complexas ou podem exigir a aprendizagem sobre tópicos não previstos durante a etapa de concepção. Assim, os desafios complexos tendem a exigir várias intervenções, testes e iterações.

ETAPA 3.1 SELECIONAR OS PARTICIPANTES

Que pessoas estão mais bem posicionadas para se beneficiarem do intercâmbio de conhecimentos e agir com base nas lições aprendidas?

Na Etapa 2, você analisou a mescla de participantes necessários para uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos bem-sucedida. Agora chegou a hora de escolher especificamente quem se juntará a você no intercâmbio de conhecimentos do lado do beneficiário. Nessa etapa, trabalhe com seus homólogos e participantes já identificados. Procure os campeões — aqueles que estão abertos à reforma e que promoverão a mudança desejada. E não esqueça os influenciadores, aqueles em posição para garantir o apoio das partes interessadas. Consulte a Tabela 1 novamente (Etapa 1) para ajudar a selecionar os participantes.



DICA

Quando tiver a lista perfeita, não fique muito animado — ela provavelmente mudará. À medida que os planos se solidificam, alguns participantes não estarão disponíveis, alguns se desligarão e outros desejarão participar. O importante é saber quem o seu intercâmbio deve incluir para ser produtivo e coordenar sua participação, mesmo que isso represente atrasos.



LISTA DE
VERIFICAÇÃO

Lista de verificação de participantes

- ✓ Utilize o objetivo de desenvolvimento e o objetivo da mudança como orientação ao selecionar cada participante.
- ✓ Trabalhe com seus homólogos para identificar os participantes que sejam líderes, influenciadores, aglutinadores ou atores importantes ou que tenham potencial para assumir esses papéis em suas instituições ou no governo.
- ✓ Peça aos seus homólogos uma breve explicação sobre por que cada participante deve ser incluído e de que modo ele ou ela contribuirá. Você poderá usar essas explicações mais tarde, para garantir que um participante substituto ainda possa fornecer as contribuições desejadas.



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Encontre maneiras de interagir com os participantes desde o início, de modo que, quando o intercâmbio de conhecimentos começar, todos tenham uma ideia sólida dos objetivos e resultados esperados. Se um novo participante puder ajudar a obter ou até mesmo ampliar os resultados, ele ou ela será um bom acréscimo à equipe.



DICA

Intercâmbio entre Tanzânia e Índia — participantes selecionados

- » Entre os participantes da Tanzânia estavam líderes e importantes atores responsáveis pelas políticas leiteiras e pela supervisão do setor e que eram especificamente adequados para melhorar a eficiência operacional das cadeias de suprimento de leite. Campeões comprovados da reforma, eles também foram influenciadores e aglutinadores, tendo um vivo interesse não apenas em aplicar sua aprendizagem, mas também em partilhá-la com os outros.
- » Mais especificamente, além de importantes produtores, processadores e distribuidores de leite, os participantes da Tanzânia incluíram o Diretor de Operações e o Secretário-Geral do Ministério da Agricultura, bem como o Gerente do Programa, o Vice-Diretor de Engenharia e um Especialista em Operações do Conselho Nacional do Leite.



Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — participantes selecionados

Os participantes de Honduras incluíram organizações e comunidades Miskito do Departamento (região) de Gracias a Dios, bem como órgãos governamentais envolvidos com políticas relacionadas aos direitos territoriais dos povos indígenas:

- » dez líderes indígenas de diversas municipalidades Miskito, tais como Suhi Rio Coco, Morcorn, Tanzin, Puerto Lempira, Yahurabila, Kaukira, Brus Laguna e Belen;
- » oito representantes do Instituto de Propriedade, inclusive o Presidente e o Secretário Executivo do Conselho Executivo, o Diretor-Geral de Cadastro e Geografia, o Diretor-Geral do Ajuste Tributário de Propriedades, o Coordenador Nacional, o Coordenador de Cadastro e Regularização, o Coordenador de Fortalecimento Institucional e o Desenvolvedor de Comunidades Sociais;
- » dois representantes do Instituto Agrário Nacional, inclusive o assessor jurídico e consultor técnico para a divisão étnica; o Coordenador do Catálogo de Herança de Florestas Inalienáveis de Honduras; e
- » o Diretor do Departamento de Desenvolvimento Social do Ministério de Desenvolvimento dos Povos Indígenas e Afro-Hondurenhos (SEDINAFROH).



Considere a inclusão de pessoal influente da mídia quando o intercâmbio de conhecimentos estiver apoiando esforços de reformas públicas.

Para eliminar a possibilidade de gastos de dinheiro público, informe aos participantes que eles deverão realizar atividades pré e pós-intercâmbio de conhecimentos.



DICA



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

ETAPA 3.2 VERIFICAR O OBJETIVO E OS RESULTADOS

O que os participantes querem aprender?

Como esperam crescer?

O que precisam para agir, reunir, influenciar ou liderar?

Agora que você identificou os participantes, ou alguns deles, revise o trabalho inicial que você fez quando começou a planejar o intercâmbio de conhecimentos. Em grupo, verifique se sua iniciativa de intercâmbio de conhecimentos está alinhada com o objetivo de desenvolvimento, o desafio institucional e o objetivo da mudança e se todos estão de acordo em relação a ela. Caso contrário, trabalhe com seus homólogos e participantes para prestar esclarecimentos antes de enfrentar a próxima etapa.

Lembre-se de que os resultados intermediários são as mudanças específicas que os participantes buscam realizar como resultado direto da iniciativa de intercâmbio de conhecimentos. Esses resultados podem ser conhecimento aprimorado de um tópico ou uma nova coalizão de homólogos para ajudar a influenciar a mudança em sua organização. A essa altura, você precisará revê-los também com seus participantes para assegurar que eles sejam alcançáveis e mensuráveis.



Determinar e/ou refinar os resultados intermediários

Considere:

- ✓ manter uma sessão de planejamento de ação (quer presencial ou virtual) para produzir a lista preliminar. Você pode incluir todos os participantes ou apenas uma amostra representativa deles.
- ✓ instalar uma discussão virtual e postar os resultados intermediários propostos, esboçados por você e seus clientes para a contribuição de todos os participantes. É possível também facilitar uma conversa on-line para incentivar os participantes a refinarem/definirem os resultados ou proporem resultados novos.
- ✓ verificar desta vez com o(s) provedor(es) de conhecimentos. O que eles sabem pode ajudar a moldar os resultados intermediários. Essas conversas podem também destacar a necessidade de um provedor de conhecimentos adicional ou substituto.

ETAPA 3.3 ORGANIZAR A EQUIPE DE CONCEPÇÃO E TRANSMISSÃO

No seu papel de intermediário do conhecimento, como você pode se organizar para um intercâmbio de conhecimentos bem-sucedido?

Quem deve fazer parte da sua equipe básica de concepção e implementação?

Embora as aptidões técnicas necessárias possam variar de acordo com o projeto, a maioria das iniciativas de intercâmbio de conhecimentos inclui alguns papéis comuns. Um membro de equipe pode desempenhar mais de um papel no intercâmbio de conhecimentos. A Tabela 4 destaca os papéis e as responsabilidades típicas de uma equipe de concepção e transmissão.



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Tabela 4: Papéis da equipe de concepção e transmissão

Nº	Papel	Responsabilidades típicas	Etapas relacionadas ao processo
1.	Designer de instrução	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento e orientação para resultados • Identificação e preparação dos participantes • Preparação dos provedores de conhecimentos • Abordagens de planejamento participativo • Seleção, sequenciamento e concepção de instrumentos e atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancorar • Definir • Conceber
2.	Parceiro(s) (locais) de transmissão	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio logístico e administrativo • Identificação dos principais contatos • Preparação dos provedores de conhecimentos • Facilitação • Tradução • Captação de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir • Conceber • Implementar • Relatar
3.	Facilitador profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento dos participantes, seus objetivos, papéis e desafios • Orientação aos participantes • Facilitação de discussões e liderança • Gestão e resolução de conflitos • Sessão preparatória e liderança em atividade de inquirição • Identificação de novas necessidades • Adaptação ao intercâmbio, com o líder da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar
4.	Líder do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção, planejamento e implementação do intercâmbio de conhecimentos • Seleção de participantes e provedores de conhecimentos • Criação e gestão da equipe de transmissão • Monitoramento e relatórios de resultados • Envolvimento dos participantes, inspirando-os a agir com base no que aprendem! 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as cinco etapas
5.	Coordenador de comunicações	<ul style="list-style-type: none"> • Planos para a comunicação entre a equipe de transmissão e com os participantes antes, durante e após o intercâmbio • Estratégias para comunicar-se com parceiros, partes interessadas e mídia antes, durante e após o intercâmbio • Relatórios sobre os resultados para diferentes audiências 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as cinco etapas



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Depois de compor sua equipe básica, você definirá as metas, estabelecerá prioridades e criará um plano de implementação focado nas prioridades dos participantes.



DICA

Como intermediário do conhecimento, evite centralizar papéis em si próprio. Isso o libera para monitorar a participação e reagir conforme a necessidade, garantindo o intercâmbio significativo para seus participantes. Por exemplo, durante a implementação, considere a possibilidade de contratar um facilitador e de delegar o planejamento de eventos aos parceiros locais.



Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — a equipe de concepção e transmissão

A equipe de concepção e transmissão incluiu: (i) um antropólogo especializado em cultura Miskito, que foi contratado para documentar (sistematizar) todo o intercâmbio. Ele preparou notas sobre antecedentes, facilitou as reuniões de discussão de ideias durante as etapas de preparação e participou de duas visitas (Colômbia e Nicarágua) para prestar consultoria sobre o diálogo com os participantes Miskito; (ii) um facilitador perito, especializado na concepção e gestão de intercâmbios de conhecimentos, que organizou as sessões e empregou diferentes metodologias levando em conta o aspecto cultural do intercâmbio; e (iii) representantes da MASTA, principal organização Miskito.

ETAPA 3.4 ESTRUTURAR O INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

Que combinação de instrumentos, atividades e modos de transmissão ajudarão a alcançar os resultados intermediários desejados?

Toda iniciativa de intercâmbio de conhecimentos é uma combinação de instrumentos, atividades e modos de transmissão. O planejamento e a seleção da combinação certa, sem esquecer das suas restrições e oportunidades operacionais, ajudarão os participantes a alcançar os resultados intermediários desejados. Quando estruturar sua iniciativa, siga as etapas da figura 2.



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Figura 2. Estruturar a Iniciativa de Intercâmbio de Conhecimentos





Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Etapa 3.4A CONSIDERAR AS RESTRIÇÕES E OPORTUNIDADES OPERACIONAIS

Quais são alguns dos principais fatores que influenciam o potencial e os limites de um intercâmbio de conhecimentos?

O potencial e os limites de uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos geralmente são determinados pelo orçamento, pelas pessoas (participantes, provedores e intermediários), pelo tempo, pelas ferramentas tecnológicas e de orientação e pelo contexto. Em cada caso, no entanto, é possível transformar as restrições em oportunidades.

Orçamento

Os custos do intercâmbio de conhecimentos varia enormemente dependendo do âmbito (número de países, instituições, atividades), da duração e da escolha do instrumento. Uma série de diálogos virtuais pode custar alguns milhares de dólares, enquanto uma viagem de estudo elaborada que envolva participantes de diversos países pode facilmente custar mais de US\$ 100 mil.

Oportunidades a serem consideradas:

- » Procurar formas economicamente eficientes de alcançar os mesmos resultados. Por exemplo, reunir as pessoas virtualmente em vez de fazer com que elas viagem por todo o mundo.
- » Incluir o intercâmbio de conhecimentos em operações maiores. Por exemplo, é possível incluí-lo no componente de capacitação de um novo empréstimo ou subsídio.
- » Buscar financiamento de várias fontes para garantir intercâmbios sustentados e profundos.
- » Procurar parceiros para ajudar a financiar o intercâmbio.
- » Solicitar o apoio financeiro dos provedores de conhecimentos e instituições participantes. Por exemplo, o governo boliviano prestou serviços de hospedagem e instalações para apoiar uma comunidade de prática em que estava envolvido.
- » Para trabalhos baseados na Internet, usar as tecnologias disponíveis em vez de criar soluções personalizadas.

Pessoas

Podem incluir qualquer pessoa envolvida no intercâmbio: participantes, provedores de conhecimentos, intermediários, parceiros de implementação, membros da equipe, etc. As restrições mais comuns giram em torno de disponibilidade, vontade de participar, número de participantes, preparação, pessoal, familiaridade com o assunto ou tecnologia, função na organização e viagens.

Oportunidades a serem consideradas:

Participantes

- » Concentrar-se nos campeões e influenciadores do esforço de reforma.
- » Reunir os participantes de acordo com as suas respectivas condições. Por exemplo, os ministros tendem a preferir reunirem-se pessoalmente ou em uma videoconferência privada.
- » Tornar a preparação obrigatória para a participação.
- » Pedir que os parceiros e especialistas do setor/país ajudem a identificar as pessoas certas.
- » Considerar as normas culturais e sociais relativas à posição ou patente, hierarquia e gênero ao selecionar os participantes.





Conceber e desenvolver o intercâmbio de conhecimentos

Provedores

- » Trabalhar com provedores recomendados ou com os quais esteja familiarizado.
- » Trabalhar com parceiros ou empresas para documentar e embalar os conhecimentos antes do intercâmbio.
- » Incentivar os provedores a compartilharem os materiais didáticos desde o início para garantir a disponibilidade e qualidade.
- » Como intermediário, procure criar relacionamentos de mais longo prazo com os provedores de conhecimentos e entre os países que recebem e fornecem conhecimentos.
- » Pensar sobre formas de recompensar os provedores de conhecimentos por meio de reconhecimento público (por exemplo, prêmios, certificados, comunicados à imprensa/entrevistas com os meios de comunicação).
- » Pedir que os provedores de conhecimentos partilhem seus desafios e fracassos, bem como seus sucessos, para fornecer uma visão realista dos problemas mundiais reais.

Intermediários

- » Explicar aos seus parceiros a importância do intercâmbio de conhecimentos e como ele pode influenciar as mudanças.
- » Buscar apoio de parceiros de transmissão locais.

Obter uma percepção dos desafios potenciais

O Governo de Gana queria introduzir Parcerias Público-Privadas (PPPs) para melhorar o financiamento e a gestão de projetos de irrigação, mas não dispunha de exposição para os programas existentes. A experiência do Brasil na concepção e implementação do Projeto de Irrigação Pontal foi uma boa fonte de aprendizagem. Por meio de um intercâmbio de conhecimentos facilitado pelo Banco Mundial, as autoridades ganenses aprenderam não somente sobre os sucessos do Brasil, como também sobre os seus fracassos. Uma visão realista e equilibrada sobre o que Gana pode encontrar ao implementar projetos de irrigação com PPPs aumentou a capacidade dos participantes de administrar riscos, negociar contratos e criar instituições governamentais pertinentes.

*Intermediário do conhecimento: Christopher Paul Jackson, Economista-Chefe/
Líder Regional de Agricultura e Desenvolvimento Rural do Banco Mundial*



EXEMPLO

Mobilize os provedores de conhecimentos desde o início e prepare-os para as funções correspondentes.



DICA



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos



Tempo

As pessoas *sempre* subestimam o tempo necessário para planejar e concluir um intercâmbio de conhecimentos. O Kit de Ferramentas de intercâmbio de conhecimentos lista a duração normal dos instrumentos e atividades, uma vez que é impossível determinar um prazo preciso para o intercâmbio. Existe um grande número de variáveis, incluindo o nível de complexidade e a natureza dos resultados desejados. Por exemplo, a conscientização geralmente é mais fácil de alcançar do que a criação de consenso.

Oportunidades a serem consideradas:

- » Dividir as tarefas (projeto, logística, facilitação, etc.) entre os membros da equipe e os parceiros locais.
- » Considerar se o intercâmbio faz parte de uma iniciativa de prazo mais longo ou se precisa atender a necessidades imediatas de aprendizagem. Você pode conseguir adiar ou cortar algumas partes do intercâmbio.
- » Usar as tecnologias disponíveis para minimizar os avanços e retrocessos em aspectos como logística, planejamento, reuniões e preparação de materiais, monitoramento e relatórios. Consultar o Guia de Mídias Sociais na figura 3.



Tecnologia e recursos de planejamento

A tecnologia e as ferramentas de orientação têm um enorme potencial para intercâmbio de conhecimentos. No entanto, nem todas as pessoas têm o mesmo nível de acesso, familiaridade ou capacidade de usá-las.

Oportunidades a serem consideradas:

- » Usar o intercâmbio para aumentar a capacidade dos participantes com uma tecnologia que facilite a troca de conhecimentos.
- » Encontrar com os participantes onde eles estão. Comece com as tecnologias e os métodos de comunicação que eles usam mais.
- » Desenvolver planos de contingência em caso de falha da tecnologia.
- » Facilitar o uso de ferramentas de orientação, recursos de planejamento, modelos e roteiros de intercâmbio de conhecimentos testados. <http://wbi.worldbank.org/sske/>
- » Usar a Rede Global de Aprendizagem para o Desenvolvimento (GDLN) <http://wbi.worldbank.org/sske/> para as atividades que exijam ferramentas de ensino à distância e obter apoio dos parceiros locais para implementar o intercâmbio de conhecimentos.
- » Usar as redes sociais, quando apropriado.



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Figura 3. Uma rápida olhada nas mídias sociais



OS PRÓS

- + Facilitam o desenvolvimento e a sustentabilidade de redes profissionais entre países, setores e níveis econômicos
- + Disponíveis em quase todos os países do mundo
- + A maioria em geral tem uso gratuito
- + Ambientes virtuais mais estáveis e seguros
- + Acesso por PCs, celulares, tablets e SMS
- + Fáceis de usar, fáceis de aprender
- + Democratizam a criação, colaboração e divulgação de conhecimentos
- + Amplamente reconhecidas como um elemento-chave na prática profissional
- + Proporcionam fácil acesso a histórias de sucesso e lições aprendidas
- + Facilitam o acesso ao conhecimento, aos que o produzem e aos que desejam usá-lo

OS CONTRAS

- As estruturas corporativas podem permitir um uso limitado das redes sociais
- Podem exigir negociações com as partes interessadas
- As diferenças nos níveis de competência digital podem impactar a viabilidade /utilização
- O acesso e os custos dos serviços de internet podem variar nos países e entre eles
- A infraestrutura tecnológica pode limitar o modo como a mídia social é usada
- Algumas culturas corporativas não aceitam/incluem as mídias sociais ou não têm estratégias digitais adequadas
- Em alguns contextos o uso pode ser desincentivado uma vez que o conteúdo é mantido por terceiros

* <http://www.itu.int/>



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos



Ambiente operacional

As restrições contextuais mais comuns incluem transição política, agitações ou conflitos civis ou armados, normas culturais e sociais e idioma. Conhecer a economia política do intercâmbio de conhecimentos ajuda a lidar com os beneficiários e provedores.

Oportunidades a serem consideradas:

Contexto político

- » Aproveite as eleições e transições políticas, que podem trazer novas ideias e entusiasmo às reformas. Os clientes e parceiros locais podem ajudar a identificar agentes de mudanças. Aproveite o momento!
- » Em áreas afetadas por conflitos, identifique os provedores de conhecimentos que superaram desafios semelhantes e podem oferecer liderança e orientações.

Contexto social e cultural

- » Alavanque os membros da equipe e os parceiros que conhecem as normas culturais relativas a posições ou patentes, hierarquia e gênero para assegurar a experiência mais ampla e compensadora para todos os participantes.
- » Use facilitadores locais em ambientes desafiadores em termos culturais e políticos, principalmente quando os participantes precisarem trabalhar em grupos interativos.

Idioma

- » Em intercâmbios multilíngues, peça aos provedores de conhecimentos para simplificarem as mensagens e reduzirem o uso de jargões.
- » Use intérpretes para garantir que todos entendam uns aos outros e incentivar uma maior participação.
- » Procure provedores de conhecimentos que falem o mesmo idioma dos participantes.
- » Caso precise atingir participantes com conhecimentos limitados, selecione atividades voltadas para conversação e demonstração e invista em materiais didáticos com bons componentes audiovisuais.



DICA

Tente não fazer interpretação usando vários níveis de idiomas (por exemplo, do chinês para o inglês e depois do inglês para o russo). Também evite grupos de vários idiomas, se possível. A interpretação de idiomas diminui consideravelmente o ritmo do intercâmbio, pode limitar a transferência de conhecimentos e resulta em logística adicional.



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — ambiente operacional



Orçamento

O financiamento desse intercâmbio de conhecimentos veio de várias fontes:

- » Fundos de uma operação maior do Banco Mundial com um orçamento de US\$ 35.000.000
- » Recursos de um Fundo Fiduciário de Vários Doadores para o intercâmbio profissional de experiências Sul-Sul de US\$ 144.100



Pessoas

Participantes

- » Órgãos governamentais envolvidos com os direitos territoriais dos povos indígenas e
- » Representantes das comunidades Miskito

Fornecedores

- » Nicarágua e Colômbia refletiam nos participantes de Honduras

Intermediários

- » O Banco Mundial atuou como intermediário do intercâmbio



Tempo



Tecnologia
e recursos

Dois anos

O processo de planejamento começou cedo para que houvesse tempo suficiente para mobilizar os povos indígenas e organizar a sua viagem das comunidades remotas para os outros países.

Uma série de videoconferências foi organizada durante todo o processo para planejar os diversos workshops e visitas de estudo. Foi preparado um vídeo de um estudo de caso para reunir e compartilhar a experiência do intercâmbio.



Ambiente
operacional

Havia uma série de restrições e oportunidades contextuais a serem consideradas:

- » Contexto político. Houve uma mudança de governo entre a primeira e a segunda fase do projeto e foi necessário reconstruir a confiança entre as comunidades Miskito e o novo governo.
- » Contexto social e cultural. Os planejadores prestaram especial atenção ao contexto social e cultural. Eles...
 - › contrataram um antropólogo especializado na organização social, história e cultura dos povos Miskito para garantir o respeito por seus costumes e tradições;
 - › convidaram um líder religioso local ou uma autoridade comunitária respeitada para abrir o principal evento com orações tradicionais;
 - › incorporaram eventos culturais ao programa (cantos, danças ou outro tipo de intercâmbio cultural);
 - › forneceram intérpretes no idioma local e
 - › trabalharam em estreita colaboração com autoridades locais e regionais para garantir seu total apoio e facilitação do evento.



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Etapa 3.4B SELECIONAR A COMBINAÇÃO E A SEQUÊNCIA DE INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

Que instrumentos ajudarão os participantes a alcançar os resultados intermediários desejados?

Os instrumentos são os veículos do intercâmbio de conhecimentos (Tabela 5) e eles aproximam os participantes da realização dos seus objetivos de mudança. Sua força é impulsionada pelas atividades do intercâmbio de conhecimentos (Tabela 8), que constituem os componentes essenciais dos instrumentos. Esses instrumentos (por ex., visitas de estudo, feiras de conhecimentos e diálogos com várias partes interessadas) podem ser usados individualmente ou em combinação. Cada instrumento tem seus próprios pontos fortes e limitações, sendo alguns mais adequados para determinados tipos de resultados intermediários do que outros (Tabela 6). Alguns instrumentos, como as conferências, exigem prazo mais curto e participação individual mais intensa (com outros participantes e conteúdo), enquanto outros, como as comunidades de prática, exigem prazo mais longo e um grau menos intenso de participação individual (Tabela 7). O Kit de Ferramentas de intercâmbio de conhecimentos (página 83) fornece descrições detalhadas de cada instrumento, quando e como devem ser usados e exemplos de casos.

Os papéis dos instrumentos podem variar:

- » **Um instrumento pode ajudar a alcançar vários resultados intermediários.** Por exemplo, as visitas de estudo expõem os participantes a novas maneiras de agir e oferecem oportunidades para partilhar o conhecimento tácito, o que pode ajudar os clientes a reconhecer novas oportunidades, criar redes e criar consenso – três resultados intermediários potenciais distintos. Você deve conceber tendo isso em mente e lembrar que poderá descobrir alguns resultados inesperados também.
- » **O mesmo instrumento usado em outro projeto ou fase do programa pode gerar resultados diferentes.** Por exemplo, uma visita de peritos pode ajudar a aumentar a conscientização e criar um consenso na fase de identificação do projeto; na fase de implementação do projeto, pode ajudar a superar os gargalos e criar aptidões por meio de orientação e apoio prático.
- » **Uma combinação de instrumentos é muito eficaz, principalmente quando existem problemas enraizados de desenvolvimento ou desafios complexos,** tais como aqueles que exigem apoio político ou a transferência de um volume substancial de conhecimentos técnicos. Por exemplo, é possível começar uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos com uma conferência para aumentar a conscientização de novas opções de desenvolvimento, em seguida formar uma comunidade de prática para aumentar a rede de cooperação e a confiança e depois dar seguimento com uma visita de estudo e visitas de peritos para obter conhecimentos técnicos em preparação para a ação.



DICA

A escolha e a combinação de atividades devem sempre visar os resultados intermediários que o grupo gostaria de atingir.



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Tabela 5: Instrumentos de intercâmbio de conhecimentos

 <p>COMUNIDADE DE PRÁTICA (CDP) Um grupo de pessoas que interagem regularmente sobre um tópico em comum para aprender umas com as outras.</p>	 <p>COMPETIÇÃO/ DESAFIO Uma competição destinada a encontrar e apoiar ideias novas e acelerar inovações, que geralmente termina com um evento de apresentação para reconhecimento dos competidores e vencedor(es).</p>	 <p>CONGRESSO Um evento formal no qual um grande número de participantes se reúne para compartilhar conhecimentos e experiências acerca de um tópico/tema específico.</p>	 <p>VISITA DE PERITOS Enviar um profissional ou especialista técnico de um país/região/organização provedor de conhecimentos para um país/região/organização que busca conhecimentos para avaliar as atuais circunstâncias e/ou fornecer orientação acerca de uma deficiência específica.</p>	 <p>FEIRA DE CONHECIMENTOS Um evento de intercâmbio de conhecimentos face a face destinado a apresentar as experiências, realizações e inovações dos participantes, bem como comercializar novos programas para doadores e possíveis parceiros.</p>
 <p>ACÚMULO DE CONHECIMENTOS Uma conversa facilitada entre conhecedores e executores (agentes da mudança) para trazer à tona conhecimentos ocultos acerca de tópicos específicos e para transformar percepções em ação ou em um produto concreto.</p>	 <p>DIÁLOGO E CONSULTA COM VÁRIAS PARTES INTERESSADAS Uma série de conversas facilitadas entre partes interessadas/homólogos para adquirir várias perspectivas e um entendimento mais aprofundado, alcançar o consenso ou incentivar a ação.</p>	 <p>VISITA DE ESTUDO Uma visita ou série de visitas a um ou mais países ou locais por um indivíduo ou grupo com um objetivo de aprendizagem específico e para vivenciar em primeira mão como algo foi ou está sendo implementado.</p>	 <p>EMPARELHAMENTO A junção de uma instituição com outra semelhante, porém em geral mais madura, para fins de parceria mutuamente benéfica.</p>	 <p>WORKSHOP Um evento estruturado dedicado a fazer com que os participantes solucionem os problemas trabalhando juntos em uma questão comum, seja um problema ou uma tarefa.</p>



Conceber e desenvolver o intercâmbio de conhecimentos

Lembre-se de que a escolha e a combinação de instrumentos também serão influenciadas:

- » pela natureza do desafio (simples ou complexo).
- » pelo perfil do participante.
- » pelo tamanho do grupo.
- » pelo tempo.
- » pelas restrições logísticas.
- » pela disponibilidade de recursos.

Tabela 6: Pontos fortes dos instrumentos de intercâmbio de conhecimentos para os resultados intermediários

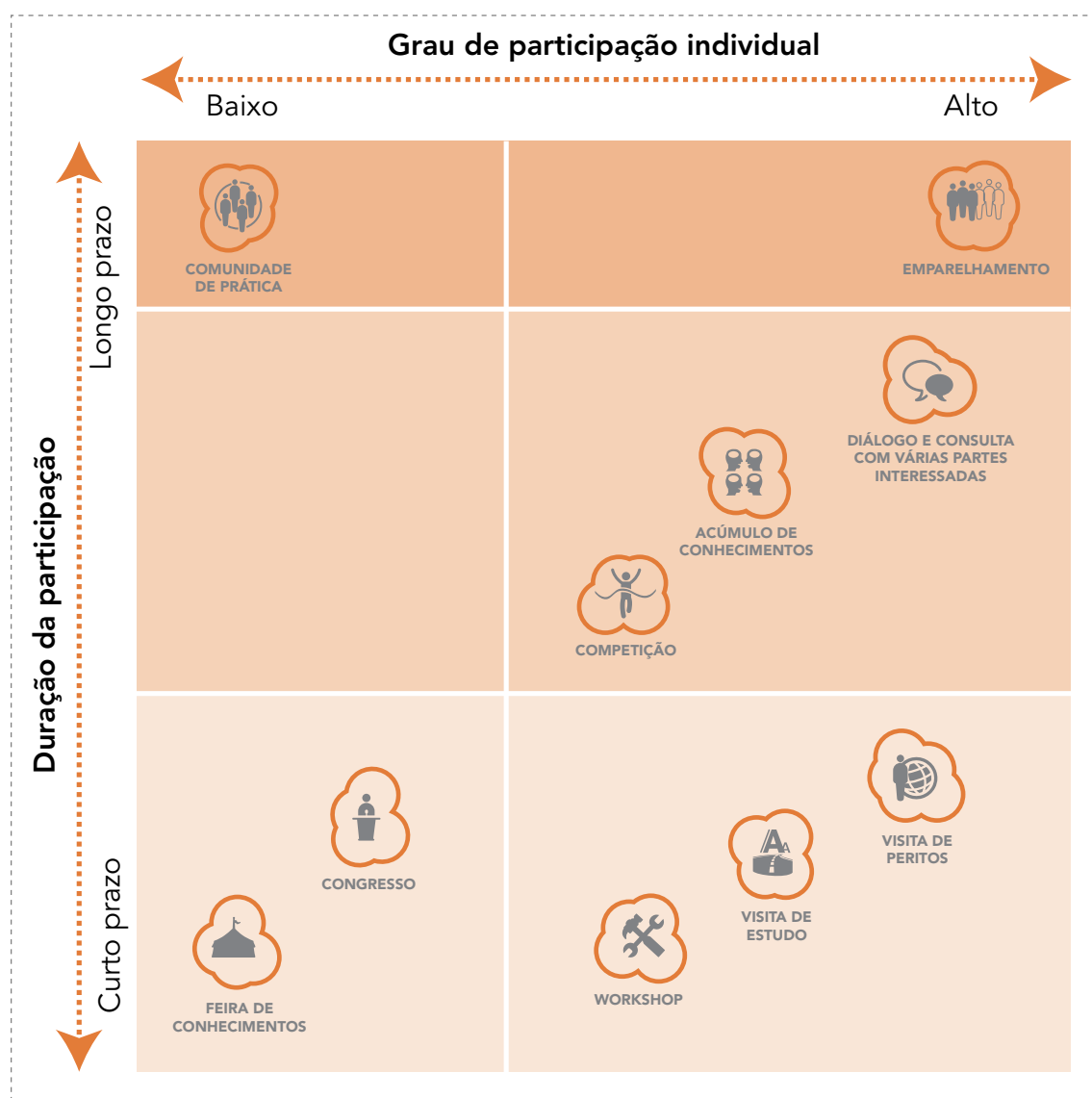
Resultados intermediários	Mais fortes	Mais deficientes
 Conhecimento novo	visita de estudo, feira de conhecimentos, congresso, comunidade de prática, competição/desafio, visita de peritos, workshop	diálogo e consulta com várias partes interessadas, acúmulo de conhecimentos, emparelhamento
 Melhor aptidões	workshop, visita de peritos, emparelhamento, visita de estudo, acúmulo de conhecimentos	feira de conhecimentos, congresso, diálogo e consulta com várias partes interessadas, comunidade de prática, competição/desafio
 Mais consenso	diálogo e consulta com várias partes interessadas, visita de estudo, visita de peritos, workshop	comunidade de prática, competição/desafio, congresso, feira de conhecimentos, acúmulo de conhecimentos, emparelhamento
 Maior conectividade	comunidade de prática, congresso, mercado/feira de conhecimentos, diálogo e consulta com várias partes interessadas, visita de estudo, workshop, emparelhamento	competição/desafio, visita de peritos, acúmulo de conhecimentos
 Ações novas e aprimoradas	visita de peritos, workshop, visita de estudo, acúmulo de conhecimentos, competição/desafio, diálogo e consulta com várias partes interessadas, emparelhamento	congresso, feira de conhecimentos, comunidade de prática



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Tabela 7. Instrumentos agrupados por duração e grau de participação individual

Esta tabela pode ser usada como um guia para conceber o intercâmbio com base no perfil dos participantes, no tamanho do grupo, no tempo e nas restrições logísticas.





Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos



Intercâmbio entre Tanzânia e Índia — seleção e sequenciamento dos instrumentos

Um grupo de trabalho da Tanzânia e da Índia planejou o intercâmbio. Tudo começou com um diálogo com várias partes interessadas na Tanzânia para criar consenso sobre as próximas etapas da reforma do setor leiteiro, seguido por uma visita de peritos de 10 dias à Tanzânia por seis funcionários do Conselho Nacional de Desenvolvimento do Setor Leiteiro da Índia e da Federação de Comercialização de Leite das Cooperativas de Gujarat. Os funcionários indianos conseguiram um entendimento de primeira mão dos desafios enfrentados pela Tanzânia, e as partes interessadas tanzanianas aumentaram sua conscientização dos resultados das reformas do setor leiteiro da Índia. As visitas de peritos também incluíram um forte componente de avaliação das necessidades.

Em seguida, uma delegação de 14 funcionários tanzanianos do Ministério da Agricultura, do Conselho Nacional de Desenvolvimento do Setor Leiteiro, produtores, processadores e distribuidores de laticínios visitou a Índia em uma visita de estudo para testemunhar de perto a revolução leiteira da Índia. A visita de estudo foi complementada por contínuos diálogos e consultas com várias partes interessadas e visitas de retorno com os peritos na Índia para apoiar as novas aptidões e conhecimentos de implementação dos produtores de leite da Tanzânia e dos especialistas técnicos do Conselho Nacional de Desenvolvimento do Setor Leiteiro. Os participantes do intercâmbio também elaboraram um folheto e vídeos resumindo as lições aprendidas.



Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — seleção e sequenciamento dos instrumentos

O intercâmbio de conhecimentos começou com uma série de diálogos e consultas com as principais partes interessadas de Honduras para melhorar o consenso sobre as ações necessárias para tratar questões de disputa de terras. Em seguida, como preparação para as futuras visitas de estudo, funcionários do governo de Honduras, líderes do povo Miskito e especialistas em legislação referente a povos indígenas da Nicarágua e Colômbia participaram de um workshop de planejamento em Puerto Lempira. Vinte e dois participantes de Honduras fizeram parte da visita de estudo à Região Autônoma do Atlântico Norte para obter novos conhecimentos sobre questões referentes ao reconhecimento dos direitos à terra dos povos indígenas e como a Nicarágua conduziu o processo de demarcação e títulos de propriedade de territórios indígenas. Outra visita de estudo à Região Autônoma do Atlântico Norte da Colômbia proporcionou aos participantes hondurenhos novos conhecimentos sobre o quadro geral das estruturas jurídica e política da Colômbia e uma maior compreensão dos desafios da sua implementação. Essas visitas de estudo foram seguidas por um congresso na Colômbia para aumentar a conectividade e obter maior acordo e confiança entre as principais partes interessadas. O intercâmbio terminou com três diálogos sobre políticas e um workshop de encerramento com as principais partes interessadas hondurenhas para estabelecer procedimentos claros para os títulos de propriedade de terras em Honduras.

Etapa 3.4C SELECIONAR E SEQUENCIAR AS ATIVIDADES DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

Que atividades ajudarão mais os participantes a alcançar os resultados intermediários desejados?

Qual é a melhor maneira de sequenciá-las?

As atividades são os componentes básicos dos instrumentos e onde ocorre a aprendizagem (Tabela 8). Assim como os instrumentos, cada atividade tem seus próprios pontos fortes e limitações e é mais ou menos adequada a determinados tipos de aprendizagem. A combinação e o sequenciamento das atividades são mais importantes do que a atividade em si. A sua escolha deve ser guiada pelos resultados intermediários desejados, tendo em mente o perfil dos participantes, o tamanho do grupo, prazo, restrições logísticas e recursos.



Conceber e desenvolver o intercâmbio de conhecimentos

Não esqueça que o sucesso do intercâmbio de conhecimentos está em alcançar os resultados intermediários desejados e não em fornecer um conjunto predeterminado de atividades. Pode ser necessário ajustar algumas atividades de um instrumento, ou mesmo o próprio instrumento, para garantir que os objetivos de aprendizagem sejam atingidos.



DICA

Ao tentar decidir que atividades deverão ser selecionadas e como deverão ser sequenciadas, considere o tipo de comunicação e interação que os participantes precisam ter para interagir. As atividades incluídas neste guia são organizadas em quatro categorias: apresentação, discussão, experimentais e analíticas. Cada categoria enfatiza diferentes tipos de comunicação e interação entre os participantes.

As atividades de apresentação consistem principalmente em um fluxo de informações unidirecional e também exigem o uso de técnicas criativas para mobilizar e envolver as audiências. Essas atividades incluem demonstração, painel de peritos, palestra-relâmpago, sessão de cartaz e narrativa.

As atividades de discussão consistem no intercâmbio multidirecional de conhecimentos, exigem a participação em grupo e normalmente são usadas após as atividades tipo apresentação. Essas atividades incluem discussão de ideias, sessão de murmúrio (*buzz session*), discussão eletrônica, café de conhecimentos, ajuda de homólogos e círculo de fatos curiosos.

As atividades experimentais levam os participantes além do intercâmbio de conhecimentos e da discussão e permitem que eles vivenciem algo novo, reflitam sobre a experiência e transformem o conhecimento em ação. Essas atividades incluem planejamento da ação, visitas *in loco*, aquário, dramatização, transferência temporária, simulação.

As atividades analíticas permitem que os participantes examinem e entendam os tópicos ou situações de um ponto de vista prospectivo e/ou retrospectivo. Essas atividades incluem análise após a ação, grupo de discussão, entrevista, autoavaliação, levantamento, análise SWOT.

Atividades bem elaboradas permitem que os participantes:

- » vivenciem algo novo.
- » internalizem o significado da nova experiência.
- » observem, questionem, reflitam e contribuam com a sua experiência.
- » interajam com os especialistas e outros participantes e considerem novas ideias.
- » desenvolvam uma compreensão coletiva com base na experiência partilhada.
- » transformem os conhecimentos em planos de ação.
- » resumam os novos conhecimentos em formatos escritos e audiovisuais e disponibilizem esses resumos para outras partes interessadas.



ETAPA
3

Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Tabela 8: Atividades de intercâmbio de conhecimentos

Atividades de apresentação



Demonstração

Um perito apresenta como usar um produto ou realizar um procedimento; também é utilizada para mostrar um novo produto ou processo para comercializar e disseminar inovações.



Painel de peritos

Um conjunto moderado de apresentações sobre o mesmo tópico abordado de vários ângulos por um grupo de pessoas com conhecimento especializado.



Palestras-relâmpago

Uma série de apresentações curtas sobre o mesmo ou diversos tópicos por diferentes palestrantes com duração de poucos minutos cada uma, como parte de uma única sessão.



Sessão de cartaz

Uma apresentação em formato de cartaz que geralmente combina texto e gráficos e que integra palestrantes e participantes em uma conversa em torno do conteúdo do cartaz.



Relatório

Uma apresentação oral ou escrita que resume e destaca pontos importantes baseados em tópicos ou temas (conceitos, dados, processos, lições aprendidas, etc.).



Narrativa

Uso proposital de narrativa que descreve um resultado prático e destina-se a servir de acionador para que pessoas, comunidades ou organizações pensem na ação futura.

Atividades de discussão



Círculo de fatos curiosos

Um exercício que envolve o uso de temas de histórias e de perguntas que provoquem histórias para incentivar um grupo a partilhar suas experiências.



Discussão de ideias

A geração de ideias ou soluções acerca de um tópico específico aproveitando a sabedoria de homólogos e incentivando-os a pensar em ideias novas.



Sessão de murmúrio (*Buzz Session*)

Uma discussão muito breve sobre um tópico restrito que envolve o trabalho simultâneo de pequenos grupos (geralmente duplas) e que estimula a contribuição de todos os membros do grupo participante.



Discussão eletrônica

Uma discussão que ocorre on-line, quer de modo síncrono ou não.



Café de conhecimentos

Conversas abertas, criativas, lideradas por facilitador para revelar conhecimento coletivo, partilhar ideias e incentivar o diálogo colaborativo em um ambiente descontraído, como uma cafeteria.



Ajuda de homólogos

Um evento facilitado no qual homólogos com experiência relevante partilham seus conhecimentos e experiências, geralmente na forma de melhores práticas e lições aprendidas, com uma equipe que solicitou ajuda acerca de uma atividade, problema ou projeto específico.


 ETAPA
3

Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Atividades experimentais



Planejamento da ação

Um exercício estratégico que resulta em um roteiro pessoal ou de grupo ou um calendário que descreve as medidas específicas que devem ser adotadas para alcançar um objetivo ou diversos objetivos.



Mutirão do livro

Um processo facilitado que reúne um grupo de pessoas para produzir em colaboração um livro em três ou cinco dias.



Visitas in loco

Ir fisicamente a um local que permita que os participantes vivenciem diretamente as realidades do projeto e se reúnam com as equipes de implementação e os beneficiários.



Aquário

Uma conversa com um grupo pequeno ou processo de diálogo realizado em um ambiente que inclui um grupo maior de observadores/espectadores.



Dramatização

Um exercício interativo que permite que os participantes vivenciem uma situação de outro ponto de vista, apliquem ou desenvolvam aptidões para enfrentar um conflito ou problema e analisem a experiência com a ajuda de observadores.



Transferência temporária

Designação temporária de uma pessoa para outro departamento ou organização.



Simulação

Uma situação realista e estruturada, projetada para envolver os participantes em diversas interações em um determinado contexto.

Atividades analíticas



Análise após a ação

Um processo de análise estruturada para as equipes de projeto analisarem o que aconteceu, por que aconteceu e o que pode ser feito de maneira melhor ou diferente no futuro.



Grupo de discussão

Um protocolo de discussão estruturado que reúne um grupo de pessoas que em geral não se conhecem, mas que têm um interesse comum, para dar sua opinião sobre um determinado tópico ou área.



Entrevista

Uma sessão de perguntas e respostas com uma pessoa/especialista acerca de um tópico específico, que geralmente segue um conjunto predefinido de perguntas.



Autoavaliação

Uma técnica de levantamento para reunir informações sobre como um indivíduo classifica a si próprio com relação a um conjunto específico de competências, comportamentos ou atitudes.



Levantamento

A coleta de dados ou opiniões dos participantes usando um conjunto estruturado de perguntas.



Análise SWOT (ou Análise FOFA ou FFOA)

Um exame estruturado para identificar os pontos fortes e fracos internos de um programa ou organização, bem como quaisquer oportunidades e ameaças externas/internas (FFOA - análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).



ETAPA 3

Conceber e desenvolver o intercâmbio de conhecimentos



VISITA DE ESTUDO

Intercâmbio entre Tanzânia e Índia — seleção e sequenciamento das atividades



Planejamento



DISCUSSÃO DE IDEIAS



DISCUSSÃO ELETRÔNICA

- » Discussão de ideias por videoconferência para definir o âmbito da visita
- » Discussão eletrônica para preparar uma nota de conceito para a visita



Transmissão



VISITAS IN LOCO



DEMONSTRAÇÃO



DISCUSSÃO DE IDEIAS

- » Visitas *in loco* para aprender sobre como foi feita a implementação tanto sob o ponto de vista político como prático
- » Demonstração para mostrar as diferentes etapas do processo na cadeia de suprimento do setor leiteiro
- » Discussão de ideias com líderes empresariais indianos para propor ideias para promover a parceria comercial entre os setores leiteiros da Índia e da Tanzânia



Seguimento



RELATÓRIO

- » Apresentações para colegas e responsáveis por decisões da Tanzânia para partilhar as lições aprendidas e propor um caminho a seguir



WORKSHOP

Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — seleção e sequenciamento de atividades



Planejamento



DISCUSSÃO DE IDEIAS

- » Discussão de ideias por meio de uma áudio/videoconferência com as principais partes interessadas de Honduras, Nicarágua e Colômbia para definir o âmbito do workshop



Transmissão



PAINEL DE PERITOS



NARRATIVA



SESSÃO DE CARTAZ



PLANEJAMENTO DE AÇÕES

- » Painel de peritos com especialistas da Nicarágua e Colômbia para obter uma compreensão profunda das questões referentes aos títulos de propriedade de terras dos povos indígenas
- » Narrativas de representantes dos povos indígenas durante uma mesa-redonda para entender seu ponto de vista e melhorar a comunicação entre as diversas partes interessadas
- » Sessão de cartaz ressaltando as principais conclusões do debate da mesa-redonda
- » Plano de ação para definir as próximas etapas

Para enriquecer ainda mais o intercâmbio, foram incorporadas atividades sociais e culturais como cantos, danças e orações tradicionais durante o workshop.



Seguimento



LEVANTAMENTO

- » Levantamento para avaliar as lições aprendidas e medir a utilidade do intercâmbio



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

Atividades do intercâmbio de conhecimentos para uma visita de estudo

Melhorar os modelos de Desenvolvimento Dirigido pela Comunidade (DDC)

Em 2011, a República Democrática Popular do Laos e o Camboja participaram de um intercâmbio de conhecimentos com Bangladesh, Índia e Sri Lanka para encontrar novas formas de mobilizar as populações rurais de baixa renda e conectar as pessoas a bancos comerciais e instituições de microfinanciamento.



EXEMPLO

Público

O intercâmbio tinha como alvo as autoridades governamentais de alto nível dos dois países (incluindo o Vice-Ministro do gabinete do Primeiro-Ministro da República Democrática Popular do Laos, o Diretor Executivo do Fundo de Redução da Pobreza da República Democrática Popular do Laos e o Diretor do Projeto de Melhoria da Subsistência e Associação dos Pobres do Camboja), representantes dos Ministérios do Planejamento, Desenvolvimento Rural, Interior, Agricultura, bem como dos departamentos governamentais provinciais.



VISITA DE
ESTUDO



Planejamento



LEVANTAMENTO



DISCUSSÃO
DE IDEIAS



VIDEOCONFERÊNCIA

- » Levantamento para ajudar a priorizar as necessidades de aprendizagem
- » Discussões de ideias em grupos para ajudar os provedores de conhecimentos do Sul da Ásia a direcionarem suas transmissões e desenvolver materiais didáticos adequados
- » Série de diálogos baseados em videoconferências envolvendo todas as partes antes da visita de estudo para aumentar a confiança e a familiaridade entre os participantes e preparar todos para a visita



Transmissão



VISITAS IN LOCO



ANÁLISE APÓS
A AÇÃO

- » Visitas *in loco* e reuniões com as equipes do projeto, autoridades governamentais locais e grupos beneficiários para entender em primeira mão a aplicação dos modelos de DDC nesses países
- » Planejamento da ação e sessão de reflexão para documentar a experiência e ajudar os participantes a pensar em como agir com base no que aprenderam



Seguimento



PAINEL DE
PERTOS

- » Discussões em grupo para apresentar as lições aprendidas a outros responsáveis por decisões e receber sugestões sobre os planos de ação propostos

Intermediário do conhecimento: Janmejy Singh, Oficial Sênior de Estratégia e Operações,
Serviços Centrais Operacionais do Oriente Médio e Norte da África, Banco Mundial



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

ETAPA 3.4D CONCEBER AS ATIVIDADES

Como cada atividade deve ser concebida e executada?

Depois de selecionar e sequenciar as atividades, é preciso pensar sobre sua concepção e execução. Por exemplo, ao conceber uma sessão de planejamento de ação, você poderia começar com uma reunião preparatória para:

- » definir o que deseja alcançar.
- » atribuir papéis e responsabilidades (facilitador, participantes importantes, outros recursos humanos para elaboração de conteúdo, etc.)
- » definir um resultado tangível do exercício.
- » elaborar a agenda e uma lista dos materiais necessários.
- » criar um cronograma com os marcos principais.
- » revisar o orçamento e a logística.

Uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos consistirá em muitas atividades. Algumas são mais complexas que outras e exigem maior planejamento. Por exemplo, uma experiência de aprendizagem imersiva exigirá uma consideração mais aprofundada e talvez mais pessoas para a execução, enquanto uma discussão em grupo é provavelmente algo que você pode organizar com pouca ajuda.



DICA

Analise a maneira como as atividades serão executadas: em tempo real ou escalonadas, presencial ou virtualmente. Alguns métodos são melhores para promover confiança e consenso, outros promovem maior participação e uma reflexão mais profunda. Alguns são baratos e outros são caros.



Conceber e desenvolver
o intercâmbio de
conhecimentos

ETAPA 3.4E MODOS DE TRANSMISSÃO DE ATIVIDADES

Qual é a melhor forma de interação dos participantes?

O modo como os participantes do intercâmbio de conhecimentos interagem entre si ou com o conteúdo da aprendizagem é denominado modo de transmissão e pode ser síncrono (ocorrendo ao mesmo tempo) ou assíncrono (ocorrendo em momentos diferentes).

Os formatos síncronos de intercâmbio de conhecimentos incluem presencial, áudio, bate-papo on-line e videoconferência. Os modos de transmissão síncronos são úteis para incentivar o diálogo e para criar confiança e consenso.

Os formatos assíncronos de intercâmbio de conhecimentos incluem aprendizagem eletrônica, fóruns de discussões on-line, redes sociais on-line e e-mail. Esses métodos são combinados cada vez mais com a transmissão presencial, pois oferecem maior flexibilidade de acesso e envolvimento aos participantes, permitem uma interação sustentada de forma econômica e incentivam uma reflexão mais aprofundada.

Será necessário considerar estes fatores ao escolher o método de transmissão.

- » **Custo:** os formatos presencial e videoconferência têm comportamento semelhante em termos de custos. O custo por participante é menor na videoconferência, mas nos dois casos existem poucas economias de escala. A aprendizagem eletrônica, por outro lado, requer muito tempo de preparação mas, uma vez pronta, é o modo de transmissão mais barato.
- » **Acesso a tecnologia:** videoconferência, aprendizagem eletrônica e outras atividades on-line exigem conectividade e tecnologia. Várias boas plataformas de comunicação são gratuitas ou de custo muito baixo. As videoconferências exigem equipamentos e instalações especiais.
- » **Características da audiência:** os horários e perfis de pessoas de alto nível ajustam-se melhor aos modos de transmissão síncronos, como sessões presenciais e videoconferências, enquanto os modos de transmissão assíncronos são melhores para alcançar audiências grandes ou espalhadas.
- » **Conhecimento (inclusive o conhecimento de informática):** os participantes devem estar familiarizados com a tecnologia utilizada para a transmissão para que possam ter uma interação efetiva na atividade.
- » **Idioma:** o uso de vários idiomas pode ser um desafio. A interpretação simultânea é a solução mais fácil para apresentações e atividades mais estruturadas. As atividades assíncronas oferecem tempo para tradução.
- » **Características culturais e estilos individuais de aprendizagem:** algumas pessoas preferem aprender de forma passiva (ou seja, por meio de apresentações ou demonstrações) e outras preferem a aprendizagem ativa ou empírica (por exemplo, com dramatizações, simulações ou diálogos).
- » **Ambiente externo:** desastres naturais e agitações/conflitos podem afetar a possibilidade de viagem, reunião ou acesso à tecnologia.



IDENTIFICANDO FORMAS DE DESENVOLVER ÁREAS RURAIS NA ÁFRICA DO SUL



HISTÓRIA DE
INTERCÂMBIO DE
CONHECIMENTOS

✓ O desafio

Para abordar as desigualdades econômicas nas áreas rurais, a África do Sul procurou fortalecer suas iniciativas de desenvolvimento rural, mas não tinha capacidade para ampliar os programas nem consenso sobre as prioridades.

✓ A solução — quem fez o quê?

O Departamento de Desenvolvimento Rural e Reforma Agrária (DRDLR) da África do Sul pediu que o Banco Mundial organizasse uma visita de estudo à China, que tinha uma trajetória sólida de criação e implementação de programas de desenvolvimento rural e reforma agrária por mais de três décadas.

Onze representantes de alto nível visitaram Pequim e a província de Jiangsu durante oito dias em abril de 2010. Eles analisaram e extraíram lições das

políticas e dos programas da China, principalmente aqueles relacionados com reforma agrária, industrialização rural, criação de empregos e o sistema chinês de monitoramento e avaliação das iniciativas de desenvolvimento rural. Em Jiangsu, os representantes reuniram-se com homólogos chineses para conhecer as estratégias de desenvolvimento de aldeias, agricultura familiar, prestação de serviços comunitários e integração de programas de desenvolvimento rural e urbano.

✓ Resultados

A visita aprimorou os conhecimentos e aptidões dos representantes da África do Sul em desenvolvimento rural e, ao mesmo tempo, ajudou o DRDLR a evitar erros, fortalecer o consenso sobre as reformas e promover vínculos para ampliar a cooperação Sul-Sul com a China. As autoridades do DRDLR aplica-

ram os novos conhecimentos para desenvolver um “Livro Verde” que resumiu as principais conclusões da visita, especialmente em relação à industrialização rural e ao desenvolvimento de agrovilas.

De acordo com Gugile Nkwinti, o Ministro do DRDLR, a visita superou suas expectativas e “serviu para abrir os olhos de muitas autoridades [sul-africanas] . . . as lições que extraímos dessa viagem são numerosas . . . as lições prepararam o caminho para futuros intercâmbios de aprendizagem colaborativa com a China”.

✓ Instrumentos

Visita de estudo

✓ Intermediário do conhecimento

Guo Li, Economista Agrícola Sênior, Banco Mundial



ETAPA

4

IMPLEMENTAR O INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

NA ETAPA 3 VOCÊ CONCEBEU O INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS AO

- ✓ selecionar os participantes
- ✓ verificar o objetivo das mudanças e os resultados desejados
- ✓ organizar a equipe de transmissão
- ✓ montar a iniciativa de intercâmbio de conhecimentos.

NA ETAPA 4 VOCÊ IRÁ

- 4.1 Orientar os participantes ao longo de sua jornada de aprendizagem
- 4.2 Orquestrar a participação e construir relacionamentos
- 4.3 Documentar a implementação e acompanhar os resultados sistematicamente



Implementar o intercâmbio de conhecimentos

Para transformar a sua concepção em resultados do mundo real, é necessário tornar-se um excelente navegador e facilitador, mudando o curso de acordo com a evolução das necessidades dos participantes e aproveitando as oportunidades que surgirem. Não é uma função fácil de assumir; você precisará dar um passo atrás e delegar uma parte do controle. Seu objetivo deve ser fornecer oportunidades para que os participantes assumam a liderança da sua própria jornada de aprendizagem.



DICA

- » Não se apaixone pelo seu plano!
- » Mesmo que você tenha começado com a concepção perfeita, espere fazer algumas correções no meio do curso. A implementação acontece no mundo real e não na escrivania.
- » O principal é o planejamento e não o plano!
- » Lembre-se de que não se trata de você. O que importa são os participantes. Tome as decisões com base em um entendimento claro das necessidades deles.

ETAPA 4.1 ORIENTAR OS PARTICIPANTES AO LONGO DE SUA JORNADA DE APRENDIZAGEM

Como você pode facilitar uma verdadeira experiência de aprendizagem para os participantes e capacitá-los para agir?

Como orientador do intercâmbio de conhecimentos, sua função é ajudar os participantes a:

- » superar os obstáculos que eles possam ter para alcançar os resultados de aprendizagem desejados.
- » refletir e internalizar a aprendizagem e documentar a experiência.
- » concentrar-se nos planos de ação para realizar mudanças.

ETAPA 4.1A AJUDAR OS PARTICIPANTES A ALCANÇAREM SEUS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Ajuda reconhecer que os participantes pensam e reagem em velocidades diferentes. Alguns entendem imediatamente e já começam correndo. Outros, não. Outros, ainda, esperam e observam antes de assumirem compromissos. Tente encontrar um ritmo que seja aceitável para todos, mesmo que não seja perfeito para alguns. Discuta as correções do curso com os participantes sempre que for possível. Se precisar fazer uma mudança sem consultá-los primeiro, informe os participantes e outras partes interessadas da sua decisão e assegure-se de ter o apoio da maioria antes de avançar muito.

Concentre-se em facilitar uma experiência que permita que os participantes:

- » planejem e se preparem para o que eles irão ver, aprender e fazer.
- » tentem algo novo.
- » internalizem o significado do que fazem e reflitam sobre sua aplicação nos seus próprios contextos.
- » observem, façam perguntas, partilhem pensamentos e contribuam com suas próprias experiências.
- » interajam com os especialistas, outros participantes e com novos produtos e abordagens.
- » desenvolvam uma compreensão coletiva com os outros participantes.
- » ajam com base no que aprenderam.



Implementar o intercâmbio de conhecimentos

Verifique frequentemente com os participantes para determinar em que ponto eles estão em relação ao objetivo da mudança, aos resultados intermediários e aos indicadores. Pode ser que seja necessário ajustar as atividades de um instrumento do intercâmbio de conhecimentos ou mesmo a combinação de instrumentos para garantir que os objetivos sejam alcançados. Também pode ser necessário realinhar os recursos e rever os prazos.



DICA

ETAPA 4.1B AJUDAR OS PARTICIPANTES A REFLETIR E INTERNALIZAR A APRENDIZAGEM E A DOCUMENTAR SUA EXPERIÊNCIA

Durante a implementação, uma das suas principais contribuições é ajudar os participantes a internalizar a aprendizagem e documentar sua experiência. O Kit de Ferramentas (página 83) fornece orientações detalhadas sobre as atividades para conseguir isso. Seguem algumas dicas adicionais.

- » Apresentar técnicas simples de documentação logo no início do intercâmbio. Fornecer exemplos, modelos e diretrizes. Essa etapa é especialmente útil para visitas *in loco* e outras expedições de aprendizagem.
- » Incentivar os participantes a manter um diário (por escrito, fotos, áudio ou vídeo). Basta ter um caderno e uma caneta. Fazer um esforço adicional e imprimir o título do intercâmbio de conhecimentos e a data na capa. As pessoas irão usá-lo, guardá-lo e consultá-lo!
- » Reservar tempo para reflexão ao final de cada dia. Pedir aos participantes para usarem esse tempo para escrever no diário e partilhar com o grupo.

“Entrevistamos os participantes logo após as sessões de trabalho na Colômbia, Nicarágua e na sua própria cidade em Honduras para obter seus pensamentos/reflexões e os novos conhecimentos. Como resultado, reunimos horas de gravações em vídeo que foram muito úteis para entender a evolução das preocupações dos participantes, o surgimento de ideias e propostas de ação”. ~ Enrique Pantoja, Especialista Sênior em Administração Fundiária, Banco Mundial

- » Estabelecer um espaço on-line para o grupo e peça que os participantes postem conteúdo, perguntas e os pensamentos do dia. Monitorar esse espaço e fazer referência a ele regularmente para aumentar o envolvimento dos participantes.
- » Incentivar os participantes a criar uma representação visual simples dos pontos importantes do dia ou do evento. Pendurar os resultados na parede e pedir que os participantes visitem a “galeria do grupo”. Como uma etapa adicional, pedir que eles adicionem detalhes às representações uns dos outros durante essa visita.
- » Colocar as reflexões do grupo no *flipchart* ou, melhor ainda, em notas post-it que você pode colar na parede. Essa “parede de dados” é uma ótima ideia para coletar e organizar as informações de forma colaborativa. Pode ajudar uma equipe a externar novas percepções e identificar padrões que surjam durante a implementação.
- » Acompanhar as contribuições desenvolvendo pontos de verificação significativos e frequentes e aperfeiçoando os indicadores para os resultados esperados. Isso o ajudará a aprimorar as atividades e a responder às necessidades “reais” dos participantes. Os indicadores são abordados em detalhes na Etapa 2 (página 13).



Implementar o intercâmbio de conhecimentos



DICA

Ao final de cada segmento do intercâmbio de conhecimentos, pedir que os participantes reflitam sobre o que aprenderam e compartilhem suas principais considerações ou “grandes ideias”. Registrá-las na sua base de evidências.

ETAPA 4.1C AJUDAR OS PARTICIPANTES A UNIREM-SE EM TORNO DOS PLANOS DE AÇÃO PARA EFETUAR AS MUDANÇAS

Outro objetivo da jornada de implementação é que os participantes elaborarão planos de ação juntos e se sentirão capacitados a mudar as coisas. Para promover o entusiasmo desse grupo, é possível:

- » fazer com que os participantes apliquem a aprendizagem desde o início da iniciativa de intercâmbio, fazer o seguimento com “verificações da aplicação” em intervalos regulares e concluir com um planejamento de ação mais detalhado.
- » pedir que, durante as verificações da aplicação, identifiquem como essa experiência pode ajudá-los a abordar seus desafios específicos. Como ela se aplica ao contexto dos participantes? Que restrições ou lacunas ainda precisam ser abordadas para que a mudança ocorra?

O planejamento final de ações do intercâmbio será orientado pelos resultados intermediários almejados pelos participantes e pelos objetivos de mudanças (que podem ser alterados durante o intercâmbio). Esta atividade pode variar desde o esboço de um roteiro simples das próximas etapas de participantes individuais até a criação de um plano de ação em grupo com várias partes interessadas.

“Achamos que precisávamos de grandes rebanhos de vacas de alta qualidade. Mas agora vimos que pode dar certo se muitas pessoas produzirem um pouco de leite cada uma”. ~ D. K. Mmari da Tanzânia. O Sr. Mmari agora planeja começar a produzir leite suficiente na sua própria leiteria para abastecer a cidade de Dar es Salaam, em constante crescimento.

“Para nós, a chave do sucesso do planejamento de ações foi conseguir que as partes interessadas se reunissem em grupos misturados — não somente pessoas do governo e dos povos indígenas, mas também com diferentes tipos de especialistas. Um resultado interessante para mim foi constatar como os advogados do governo começaram a ver a importância das questões sociais e culturais relativas à terra além da estrutura ou das exigências jurídicas para fornecer títulos de propriedade dos territórios indígenas. Por outro lado, os povos indígenas passaram a entender melhor exigências jurídicas e os procedimentos técnicos necessários para o processo”.

~ Enrique Pantoja, Especialista Sênior em Administração Fundiária, Banco Mundial



Implementar o intercâmbio de conhecimentos

O que os participantes aprendem com o intercâmbio de conhecimentos os ajudará a mudar a forma como eles (e outros) agem. Esses agentes de mudança contribuirão para melhores políticas, produtos e serviços para os outros.



DICA

ETAPA 4.2 ORQUESTRAR A INTERAÇÃO E CONSTRUIR RELACIONAMENTOS

Como você pode assegurar que as necessidades dos participantes estão sendo atendidas?

Como os participantes podem apoiar um ao outro e se tornarem colaboradores na mudança?

Orquestrar a interação: Conforme foi ressaltado nas etapas anteriores, a interação com seus participantes e os provedores de conhecimentos é parte integrante de um bom intercâmbio de conhecimentos. Isso é especialmente verdadeiro durante a implementação. A seguir são fornecidas algumas dicas de como obter uma interação bem-sucedida.

Orquestrar a interação

- ✓ Solicitar contribuições desde o início. Isso ajuda a fazer com que as partes interessadas se envolvam e permaneçam envolvidas.
- ✓ Tratar as pessoas no nível pessoal.
- ✓ Construir a confiança. Quanto mais participantes estiverem envolvidos e quanto mais sugestões você ouvir, mais eles confiarão em você.
- ✓ Encaminhar e resolver as dúvidas e lidar com os participantes obstinados e não cooperativos nos estágios iniciais.
- ✓ Agradecer a participação ativa.
- ✓ Ser um “anfitrião” modelo; incentivar um comportamento semelhante da equipe de transmissão e mesmo dos participantes.
- ✓ Assegurar que seja um processo consultivo. Os participantes são seus melhores aliados para o sucesso desta jornada. Reconhecer publicamente o bom trabalho dos provedores de conhecimentos e parceiros de transmissão.



LISTA DE VERIFICAÇÃO

Construir relacionamentos: A transmissão de conhecimentos depende de relacionamentos — alinhar as pessoas do ponto de vista intelectual, emocional e psicológico. Os relacionamentos podem inspirar, apoiar, informar e facilitar o processo de aprendizagem e a ação em direção ao objetivo de mudança. Como intermediário, procure fortalecer os relacionamentos com os provedores de conhecimentos e entre os provedores e os que recebem conhecimentos. Mais importante ainda, ajude os participantes a relacionarem-se entre si. Eles obterão grandes dividendos posteriormente em termos de colaboração e de aprendizagem e suporte contínuos.

“O intercâmbio Sul-Sul foi extremamente útil. Esse intercâmbio aproximou a posição do governo e a posição das organizações indígenas devido à participação conjunta”. ~ Roman Alvarez, Coordenador Nacional do 2º Projeto de Administração Fundiária



Implementar o intercâmbio de conhecimentos



Construir relacionamentos com os participantes e entre eles

- ✓ Ser agradável. Apresente-se a todos, conheça seu trabalho, procure saber quais são seus principais objetivos de aprendizagem e peça que eles partilhem suas experiências com o grupo.
- ✓ Reservar tempo suficiente para a comunicação, socialização e colaboração em grupo dos participantes. Essas redes de cooperação podem perdurar e talvez se tornem o impulsor mais importante de mudanças no longo prazo.
- ✓ Incentivar os participantes a trabalhar, conversar, encontrar, comer e jogar com os membros do grupo que eles ainda não conhecem bem ou, em certas atividades, formar duplas com participantes de diferentes tipos de trabalho. Essas misturas não somente oferecem a eles uma oportunidade de aprender sobre áreas que estão fora da sua especialização imediata, como também ajudam a criar um conjunto mais rico de relacionamentos para explorar.
- ✓ Reconhecer abertamente e agradecer aos participantes pelo tempo que estão passando longe dos seus escritórios, familiares e da sua vida para esse intercâmbio a fim de obter um crescimento pessoal e profissional. Incentive-os a aproveitar ao máximo essa oportunidade especial e conhecer uns aos outros.



Fórum estimula conexões de longo prazo

Na região da América Latina e Caribe, os profissionais que ajudam a reassentar e restaurar os meios de subsistência das populações deslocadas geralmente fazem isso de forma ocasional e têm pouco acesso às melhores práticas ou outros contatos profissionais. Se isso for feito de forma incorreta, as populações deslocadas podem passar por grande empobrecimento e degradação das condições de vida.

Entre 2004 e 2005, o Banco Mundial realizou um intercâmbio de conhecimentos baseado em videoconferência para ajudar a conectar as equipes e fontes de reassentamento e disseminar as melhores práticas. A demanda do intercâmbio de conhecimentos era enorme. Em resposta, o Banco Mundial e a Rede Global de Aprendizagem para o Desenvolvimento (GDLN) orquestraram um fórum de três dias em Bogotá, na Colômbia, em maio de 2005.

Hercillia Obregon, uma profissional autônoma de reassentamento, declarou que o Fórum permitiu que ela “reunisse experiências de outras realidades, que permitiram que [ela] inovasse e aprimorasse os processos ... [bem como] esclarecesse as dúvidas que surgem na prática diária”.

O fórum incluiu um forte componente de rede de cooperação e comunicação e os participantes procuraram manter-se conectados. Usaram várias videoconferências e criaram um fórum on-line que ainda está em atividade até hoje.

“A Rede tem sido muito útil para meu trabalho profissional em vários projetos aqui no meu país.... Por meio da ‘biblioteca’ [mantida pela CdP] e das discussões resultantes, consegui partilhar muitas das experiências de colegas na América Latina”, disse Tagle Jose Soto, um consultor independente de reassentamento do Peru. Intermediário do conhecimento: Elena Correa, Região da América Latina e do Caribe, Banco Mundial



Implementar o intercâmbio de conhecimentos

Lembrar-se de que a construção de relacionamentos é um processo gradual, portanto não deixe de alocar sistematicamente tempo para isso no intercâmbio de conhecimentos.

A equipe de transmissão agora é mais importante do que nunca. Você não pode se preocupar com o planejamento diário e a logística. Será preciso prestar atenção no que está acontecendo (ou não!), prever os desafios e direcionar os participantes para seu destino desejado.



DICA

ETAPA 4.3 DOCUMENTAR A IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAR OS RESULTADOS

Como você pode se ajustar às mudanças de direção necessárias?

Como pode acompanhar essas mudanças?

Como pode captar as evidências de resultados em tempo real?

Conforme você avança no terreno da implementação, os objetivos de mudança podem precisar ser alterados (principalmente em situações mais complexas). E o mesmo ocorrerá com os indicadores que você identificou inicialmente com os participantes. Também podem surgir resultados inesperados. Por isso é essencial captar os resultados quando eles ocorrerem. Desse modo, você e os participantes saberão se estão no caminho correto ou se precisam seguir outra rota.

Encontre maneiras simples de documentar os marcos, os pontos importantes e as lições. Considere os seguintes aspectos ao iniciar a implementação:

- » O esforço da captação é maior que o valor daquilo que pode ser obtido?
- » Como você usará essas informações depois de reuni-las?
- » Que decisões podem ser tomadas com base nessas informações?

Priorizar a simplicidade! Muita coisa pode acontecer no curso de um único intercâmbio de conhecimentos. Não é possível captar tudo.



DICA

Se você documentar e organizar sistematicamente as conclusões que forem implementadas, poderá:

- » reduzir drasticamente o tempo gasto em relatórios pós-implementação.
- » ajudar a transformar os novos conhecimentos e experiências em planejamentos e ações futuras.
- » facilitar futuras verificações e acompanhamento do progresso com os participantes e as principais partes interessadas.

A seguir são fornecidas algumas maneiras simples de reunir *feedback* durante a implementação.

- » Reunir-se para jantar e tomar uns *drinks* com o grupo. Essa é a forma mais simples (e gostosa) de coletar as impressões dos participantes. Também ajuda a construir relacionamentos e confiança.



Implementar o intercâmbio de conhecimentos

- » Registrar suas próprias impressões, inclusive as principais decisões, em um diário comum ou em um blog.
- » Pedir aos participantes para partilhar fotos e vídeos depois de cada atividade. Dê o exemplo. Crie uma lista de distribuição do grupo ou uma página de comunidade para facilitar o compartilhamento. (Consulte as Mídias Sociais da figura 3 na página 39 para ver outras ideias.)
- » Incluir um processo documentado de análise após a ação. (Ver o Kit de Ferramentas na página 83.)
- » Procurar obter *feedback* regular. Muitas vezes o melhor *feedback* faz com que você reformule o plano. Se possível, faça a reformulação com os participantes como uma forma de envolvê-los e capacitá-los no processo.
- » Quando possível, usar um documentador-sombra para conseguir objetividade.



DICA

A implementação é um compromisso em tempo integral, portando não espere manter o seu trabalho regular. Cuide de qualquer outro assunto urgente antecipadamente e bloqueie a sua agenda com bastante antecedência.



Intercâmbio entre Tanzânia e Índia — documentação da jornada de implementação

A jornada de implementação foi documentada por meio de:

- » anotações no diário.
- » entrevistas com os participantes.
- » entrevistas com especialistas.
- » vídeos.
- » relatórios.
- » sessões de *feedback* dos participantes.
- » um levantamento final.



Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — documentação da jornada de implementação

A jornada de implementação foi documentada por meio de:

- » um levantamento de base.
- » anotações.
- » entrevistas.
- » citações dos participantes.
- » imagens.
- » vídeos.
- » cartazes.
- » relatórios.
- » um levantamento final.



OS ALUNOS TORNAM-SE PROFESSORES: MULTIPLICANDO O IMPACTO DAS INOVAÇÕES POR MEIO DE INTERCÂMBIOS DE CONHECIMENTOS

HISTÓRIA DE
INTERCÂMBIO DE
CONHECIMENTOS

✓ O desafio

Em 2008 e 2009, o Quênia sofreu secas rigorosas que causaram escassez de água e alimentos. O governo estava procurando formas de tratar esses problemas.

✓ A solução — quem fez o quê?

Em 2008, o Instituto Banco Mundial (WBI) produziu um kit de ferramentas de aprendizagem, com base na experiência da Ásia, sobre um novo método de cultivo de arroz chamado Sistema de Intensificação do Arroz (SRI). Esse conjunto de práticas inovadoras de cultivo de arroz exigia menos água e uma menor quantidade de sementes e ainda assim conseguia uma produtividade mais alta. É um bom exemplo de agricultura inteligente em termos de clima que pode aumentar a resiliência dos agricultores à mudança do clima.

Em 2009, por solicitação do Escritório de Nairobi do Banco Mundial e de pesquisadores locais, a equipe do WBI concebeu e organizou uma série de iniciativas de intercâmbio de conhecimentos Sul-Sul sobre o SRI. Essas iniciativas incluíram diálogos com várias partes interessadas baseados em videoconferências, consultas com homólogos e discussões organizadas por meio da Rede Global de Aprendizagem para o Desenvolvimento (GDLN), bem como visitas de especialistas e workshops nacionais. O primeiro intercâmbio de conhecimentos foi lançado pela GDLN em setembro de 2009, conectando o Quênia com a Índia, onde as práticas de SRI já estavam tendo grande sucesso; com

Ruanda, onde os agricultores dos projetos do Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (IFAD) alcançaram resultados tangíveis; e com Madagascar, onde o SRI foi desenvolvido. Para muitos participantes, especialmente os agricultores, foi a primeira vez que eles se encontraram com homólogos de outro continente. Alguns afirmaram que foi “um evento revelador” e “um grande incentivo” que levantou o seu ânimo.

Naquele ano, dois agricultores de Mwea, a região de cultura de arroz mais importante do Quênia, conseguiram o kit de ferramentas de aprendizagem do WBI e tornaram-se os primeiros agricultores do Quênia a experimentar as técnicas do SRI. “Consegui onze sacos de arroz do meu campo experimental de 0,10 hectare, em comparação com os costumeiros oito sacos daquele terreno. Mas o que foi surpreendente é que cada saco do campo do SRI pesava 95 kg, enquanto o arroz convencional pesava apenas 80 kg. No ano seguinte, passei todos os meus 0,80 hectare para a prática do método do SRI”, disse Moses Kareithi, agricultor pioneiro no SRI no Quênia.

Incentivado pelos resultados iniciais, os pesquisadores e o governo do Quênia decidiram ampliar o uso do SRI em várias regiões. Com o passar dos anos, mais três intercâmbios de conhecimentos foram organizados pelo WBI para acompanhar os resultados do SRI, fornecer conhecimentos oportunos e facilitar o apoio de homólogos

para os profissionais e pesquisadores. Como um seguimento do intercâmbio de conhecimentos pela GDLN, o WBI facilitou visitas de especialistas em SRI da Índia e do Japão ao Quênia para ajudar no treinamento *in loco*. O WBI e o IFAD também organizaram uma visita de estudo para que os quenianos fossem à Índia. Como resultado, o número de agricultores do SRI no Quênia chegou rapidamente aos milhares.

✓ Resultados

Depois de testemunhar os sólidos resultados do SRI nos campos agrícolas por duas a três estações, o Conselho Nacional de Irrigação do Quênia organizou workshops nacionais e dias do campo do agricultor para partilhar experiências; as universidades alocaram fundos para apoiar alunos de doutorado em pesquisas do SRI; o setor privado fez limpadores de ervas daninhas locais para os agricultores com o crescimento da demanda; agricultores inovadores desenvolveram novas ferramentas para adaptar as práticas ao solo e às condições climáticas locais e alguns deles até começaram a fazer compostagem orgânica e de biocarvão nos campos do SRI. O governo contratou a Universidade de Agricultura Jomo Kenyatta e alocou recursos para facilitar a aprendizagem entre agricultores e entre regiões.

Em 2012, mais de 3.000 agricultores estavam adotando os métodos SRI apenas em Mwea e mais agricultores aderiram em outras três regiões. Com o passar



dos anos, os agricultores que adotaram o SRI reportaram aumentos consistentes nos campos, maior resiliência dos cultivos durante as secas e redução dos insumos agrícolas, tais como mão de obra, sementes e água. Os agricultores observaram menos conflitos relativos à água durante os períodos de escassez devido à menor demanda de água com o uso do SRI. O bombeamento foi subsequentemente reduzido, economizando energia e diminuindo as emissões de carbono, tanto de combustíveis como dos arrozais.

Ao saber sobre esse sucesso, o Ministério da Agricultura de Maláui, em 2012, pediu ajuda ao Banco Mundial para conhecer a aplicação do SRI do Quênia. A equipe do Banco Mundial respondeu rapidamente, organizando um intercâmbio de conhecimentos em outubro de 2012 que conectou Maláui com o Quênia pela GDLN. Dessa vez os agricultores e pesquisadores quenianos tornaram-se orgulhosos provedores de conhecimentos, compartilhando sua primeira experiência com cerca de 50 malauianos. Esse intercâmbio de

conhecimentos também teve a participação de profissionais da Índia, que ficaram felizes de ver o progresso do Quênia e o novo interesse de Maláui. Recentemente, a Noruega lançou um novo programa para apoiar a ampliação do SRI no Maláui e em outros países da África.

✓ Lições aprendidas

- » Identificar/selecionar o grupo certo de interessados por um determinado período para que o conhecimento crie raízes.
- » Garantir que os agentes de mudança incluam uma massa crítica de partes interessadas. Isso ajuda a fortalecer a apropriação local dos novos conhecimentos e uma comunidade de prática.
- » Manter o conhecimento prático, com o auxílio de ferramentas de aprendizado visual. O objetivo é que em pouco tempo os participantes possam observar os resultados e impactos. Isso incentivará o crescimento.

- » Continuar a disseminar os conhecimentos de modo a criar novos “professores” para aumentar o impacto da aprendizagem.

✓ Instrumentos

Diálogo e consulta com várias partes interessadas

Visita de peritos

Workshop

Visita de estudo

✓ Intermediário do conhecimento

Mei Xie, Especialista Sênior de Recursos Hídricos, Instituto Banco Mundial



ETAPA 5

MEDIR E COMUNICAR OS RESULTADOS

NA ETAPA 4 VOCÊ IMPLEMENTOU O INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS AO

- ✓ orientar os participantes ao longo de sua jornada de aprendizagem
- ✓ orquestrar a interação e construir relacionamentos
- ✓ documentar a implementação e acompanhar os resultados sistematicamente

NA ETAPA 5 VOCÊ IRÁ

- 5.1 Sintetizar os dados de implementação
- 5.2 Medir a eficácia por meio de resultados esperados e inesperados
- 5.3 Comunicar os resultados



Medir e
comunicar
os resultados

Em grande parte, a sua jornada de intercâmbio de conhecimentos está quase concluída.

- ✓ Ao ancorar o intercâmbio você definiu o contexto e identificou os participantes.
- ✓ As partes interessadas definiram seus resultados intermediários e estabeleceram indicadores para determinar se elas conseguiram alcançá-los com sucesso.
- ✓ Juntos, você e os participantes do intercâmbio conceberam a jornada do intercâmbio de conhecimentos para alcançar os resultados intermediários.
- ✓ Por último, você usou os instrumentos e atividades do intercâmbio de conhecimentos para ajudar os participantes a ganhar a experiência necessária para enfrentar os desafios institucionais e atingir sua meta de desenvolvimento.

Na Etapa 5, é o momento de focar o que resultou do intercâmbio — o que funcionou e proporcionou aprendizagem e inspiração, o que não funcionou e por quê. Você compartilhará a história da sua jornada, preparará os participantes para compartilhar suas histórias e pensará sobre as próximas etapas para manter o impulso para a mudança.

Lembre-se de que este intercâmbio de conhecimentos pode ser apenas um segmento de uma jornada bem mais longa para alcançar a meta de desenvolvimento. A importância desse segmento da jornada dependerá de como você consegue demonstrar que o intercâmbio fez com que os participantes avançassem mais em direção à mudança desejada.



Comunicar as iniciativas de longo prazo do intercâmbio

Os grandes esforços de intercâmbios de conhecimentos (ou seja, aqueles que envolvem vários instrumentos e se estendem por anos) exigem uma abordagem diferente dos intercâmbios menores, de curto prazo. Nesses casos, é preciso desenvolver um plano de monitoramento para examinar os resultados diretos da iniciativa e a influência em diversas fases. Essas histórias levam mais tempo de desenvolvimento, mas em geral têm mais substância. Se possível, descreva como um ou dois participantes individuais se beneficiaram e aplicaram o aprendizado de um intercâmbio no seguinte. As histórias pessoais dão mais profundidade aos números e análises.

ETAPA 5.1 SINTETIZAR OS DADOS DA IMPLEMENTAÇÃO

A medição dos resultados começa com a sintetização dos dados. Durante a implementação, você documentou as experiências e o *feedback* dos provedores e dos que buscam os conhecimentos. Essas informações, juntamente com as suas próprias reflexões, descrevem o que o intercâmbio estava atingindo.

Quando você iniciar a síntese, essas informações podem parecer um punhado de anotações aleatórias, *flipcharts*, registros no diário, vídeos ou fotos. No entanto, depois de analisar e converter esses registros em algo mais útil, você conseguirá ver como as mudanças estão avançando. Busque os resultados diretos originados do intercâmbio de conhecimentos bem como o que o intercâmbio influenciou.



Medir e
comunicar
os resultados

Em muitos casos, poderá ser necessário complementar os dados coletados durante o intercâmbio com informações adicionais para contar a história completa.



DICA

A seguir são fornecidas etapas que o ajudarão a sintetizar os dados:

1. Escreva os resultados intermediários e os indicadores associados que você determinou na Etapa 2.
2. Reúna e analise as anotações reunidas durante a implementação.
3. Procure padrões ou conexões entre os dados e sintetize-os. Por exemplo, reações semelhantes dos participantes a uma determinada atividade ou relativas a uma ideia comum poderiam ser sintetizadas em uma palavra, frase ou citação do participante.
4. Agrupe os dados como contribuições para os resultados intermediários. Faça referência aos indicadores como evidências de que os resultados intermediários foram alcançados.
5. Destaque os indicadores que fornecem um forte potencial ou uma evidência de um efeito mais amplo em um objetivo de mudança/desafio institucional (por exemplo, um participante que disse que iria elaborar uma nova lei para melhorar a educação infantil).
6. À medida que sintetiza e agrupa, procure lacunas nos dados dos resultados. Por exemplo, talvez você não saiba quais participantes planejam mudar após o intercâmbio.
7. Pense em maneiras de preencher as lacunas de informação. Você pode, por exemplo, entrevistar os participantes para pedir-lhes que compartilhem com você seus relatórios pós-evento, principais lições ou planos de ação.

A seguir é fornecida uma boa maneira de organizar os resultados e identificar os resultados inesperados.

Escreva cada resultado intermediário e os indicadores associados em um *post-it* e cole-os em uma parede em uma linha horizontal como cabeçalhos de uma tabela.

Em seguida transfira seus pontos de dados para *post-its* de outra cor (resuma ideias semelhantes em uma anotação) e coloque-os onde achar que se encaixam melhor.

Pare e observe. Tente outras configurações. Provavelmente verá que alguns pontos de dados não se encaixam nos resultados esperados. Separe essas notas das restantes e veja se consegue formular um cabeçalho adequado.



DICA



Medir e
comunicar
os resultados






ETAPA 5.2 MEDIR RESULTADOS

Uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos bem elaborada e implementada atinge muitos resultados. Alguns deles podem ser diretamente atribuídos às experiências dos participantes com os instrumentos e atividades do intercâmbio de conhecimentos. Alguns resultados ocorrem somente depois que todos vão para casa (literal ou figurativamente) e aplicam o que aprenderam.

ETAPA 5.2A MEDIR O ALCANCE DOS RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS

Mostrar que os participantes alcançaram os respectivos resultados intermediários é tão simples quanto fornecer dados relativos aos seus indicadores identificados. Use o modelo a seguir (ou adapte-o se for necessário) para registrar as evidências dos resultados esperados. (Caso não tenha criado os indicadores antes, faça isso agora.)

Modelo 1. Medir o alcance de resultados intermediários

Os participantes deveriam...?	Até que ponto isso foi alcançado?	Como você sabe?*
Obter novos conhecimentos: Os participantes têm mais probabilidade de agir devido a mudanças de atitude, maior compreensão ou aprendizagem.	 Pouco Muito	
Aprimorar as aptidões: Os participantes têm mais capacidade de agir devido ao que aprenderam ou a como aplicaram os novos conhecimentos ou aptidões.	 Pouco Muito	
Aprimorar o consenso: Os participantes com interesse ou agenda comum têm mais probabilidade ou capacidade de agir por causa do novo conhecimento, mudanças de atitude, entendimento compartilhado e maior colaboração.	 Pouco Muito	
Aumentar a conectividade: Os participantes têm mais probabilidade ou capacidade de agir por causa de novos ou melhores relacionamentos, maior afinidade, mais confiança e menos isolamento.	 Pouco Muito	
Iniciar ações novas e aprimoradas: Os participantes ou grupos de participantes modificam suas atividades por causa do que aprenderam, praticaram ou realizaram.	 Pouco Muito	

* Faça uma ligação com os indicadores mensuráveis que você estabeleceu na Etapa 2.



Medir e
comunicar
os resultados

Tabela 9. Maneiras de reunir informações sobre resultados

Resultados intermediários	Exemplos de maneiras de medir resultados
Conhecimento novo	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar por e-mail o levantamento dos participantes seis semanas após o intercâmbio. • Entrevistar participantes pessoalmente no final do intercâmbio. • Pedir aos participantes para fazerem apresentações no último dia do intercâmbio. • Usar testes prévios e testes posteriores baseados nos conhecimentos com os participantes do intercâmbio.
Melhor aptidão	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar mensalmente a aplicação de aptidões (p.ex., registros de erros, números de relatórios) 1, 2 e 3 meses depois do intercâmbio. • Usar testes prévios e testes posteriores de participantes do intercâmbio com base nas aptidões. • Fazer levantamento junto aos participantes sobre a aplicação de aptidões nove meses depois do intercâmbio. • Observar diretamente o desempenho dos participantes seis meses depois do intercâmbio.
Mais consenso	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de reuniões semanais com a equipe para observar a colaboração. • Revisar minutas da reunião para determinar se o grupo conseguiu alcançar o consenso sobre problemas essenciais. • Seguimento com membros do grupo para avaliar o progresso no sentido de alcançar o objetivo da mudança. • Enviar por e-mail um levantamento aos membros da equipe dentro de três, seis e nove meses depois do intercâmbio para autoavaliar a eficácia das colaborações.
Maior conexão	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a documentação do grupo dentro de três, seis e nove meses após o intercâmbio para determinar se ele está aumentando (p.ex., mais indivíduos, parceiros estratégicos, organizações afiliadas). • Entrevistar os membros a respeito de sua experiência com o grupo (p.ex., número de conversas com outros membros, confiança nos homólogos, satisfação com as respostas dos homólogos) antes e seis meses após o intercâmbio. • Acompanhar os dados dos levantamentos trimestrais da atividade dos membros do grupo (p.ex., conversas com membros do grupo), satisfação (p.ex., orientação útil) e resultados (p.ex., o que resultou das conversas).
Ações novas e aprimoradas	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar o acordo dos participantes sobre um plano de ação no final do intercâmbio. • Telefonar (ou enviar e-mail) para os participantes três meses após o intercâmbio para saber se eles começaram novos (ou melhores) processos em suas organizações.



Medir e
comunicar
os resultados

É raro conseguirmos prever todos os resultados de um intercâmbio. Sempre haverá surpresas, que você também desejará ter. Esses resultados inesperados serão, por sorte, positivos. Mesmo assim, os resultados não tão bons proporcionam lições úteis e oportunidades para as futuras iniciativas de intercâmbio de conhecimentos.

Indicar os passos que você deu para sintetizar seus dados na etapa 5.1. Se nenhuma nota corresponder aos resultados esperados, adicioná-los a sua lista de resultados inesperados, juntamente com evidências de uma determinada melhoria.

Se você não tiver evidência de resultados neste estágio, a Tabela 9 sugere como obter informações extras de seus participantes.



Intercâmbio entre a Tanzânia e a Índia — Resultados intermediários e finais

- » **Novos conhecimentos:** O intercâmbio permitiu aos participantes tanzanianos identificar as principais restrições à produção de leite em seu país.
- » **Melhor aptidão:** Os funcionários melhoraram suas aptidões de reunir e analisar informações sistematicamente em toda a cadeia de suprimento de leite da Tanzânia.
- » **Maior consenso:** O Ministério da Agricultura da Tanzânia e o NDDDB coordenaram a redação das estratégias abrangentes de desenvolvimento do setor.
- » **Ações novas e aprimoradas:** Criaram um programa-piloto para reforçar a cadeia de valores da produção de leite e aumentar a produção em uma região para tirar ensinamentos das lições antes de ampliar.



Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — Resultados intermediários e finais

- » **Novos conhecimentos:** Levantamentos de linha de base e seguimento indicaram que mais de 50% dos participantes estão mais conscientes da estrutura jurídica, dos papéis das várias partes interessadas, dos procedimentos de consulta e da governança de terras comunitárias.
- » **Melhor aptidão:** O intercâmbio com a Nicarágua resultou em participantes de Honduras aptos a aplicar mais adequadamente sua própria estrutura jurídica.
- » **Maior consenso:** Três diálogos políticos resultaram em planos de ação elaborados que refletem o consenso entre todas as partes interessadas sobre as ações necessárias para lidar com questões de terras litigiosas.
- » **Ações novas e aprimoradas:** Um documento sobre a estratégia de demarcação e concessão de títulos de terras comunitárias de Miskito foi elaborado e disseminado.



DICA

Para avaliar resultados, concentrar-se nas mudanças observáveis ou facilmente documentadas, tais como o aumento no número de membros da equipe que partilham suas visões durante as reuniões ou de produtos fornecidos no prazo e dentro do orçamento.

Também é mais eficiente, se possível, encontrar informações que ilustrem os resultados de seu intercâmbio de conhecimentos (p.ex., um acordo formal entre dois parceiros em uma coalizão) sem ter de coletar seus próprios dados.



Medir e
comunicar
os resultados

ETAPA 5.2B AVALIAR PROGRESSO NO OBJETIVO DA MUDANÇA

As atividades de intercâmbio de conhecimentos também são criadas para superar um desafio institucional. Procurar evidência de que os participantes conseguiram ter influência sobre o objetivo da mudança que estabeleceram para si mesmos. Pode ser que o intercâmbio tenha impulsionado os participantes para um caminho totalmente diferente. Neste caso, também poderá haver resultados inesperados neste nível.

Usar o modelo a seguir para guiar sua consulta sobre a influência de seu intercâmbio de conhecimentos no(s) objetivo(s) da mudança. Para atribuir esses resultados ao seu intercâmbio, você precisará descrever como ele foi realizado, incluindo a avaliação da eficácia do que aconteceu.

Modelo 2 Avaliação do progresso na consecução dos objetivos da mudança

Que categoria(s) de objetivos da mudança você esperava que o intercâmbio de conhecimentos influenciasse?	Foi influenciada?	Como você sabe?*
Ambiente frágil para mudança: caracterizado por uma frágil apropriação das partes interessadas, falta de consenso sobre a abordagem de desenvolvimento ou incapacidade de conceitualizar ou considerar uma abordagem melhor	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Um pouco <input type="checkbox"/> Não	
Instrumentos de política ineficientes: caracterizados pelas frágeis regras administrativas, leis, regulamentos, normas e outros incentivos formais que uma sociedade usa para orientar ações na direção de um objetivo de desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Um pouco <input type="checkbox"/> Não	
Mecanismos organizacionais ineficazes: caracterizados por sistemas inadequados, financiamentos, funcionários, incentivos e outros recursos que as instituições usam para alcançar um objetivo de desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Um pouco <input type="checkbox"/> Não	

* Fortes resultados intermediários em geral podem indicar sucesso ou progresso no sentido de alcançar um objetivo de mudança.

Procurar resultados inesperados de forma sistemática. Se você não procurar de modo determinado, é improvável que eles venham à tona.



DICA



Medir e
comunicar
os resultados

Se possível, acompanhar os participantes durante seis ou nove meses depois do intercâmbio. Usar a mídia social, ferramentas de pesquisa on-line, ou entrevistas, pode ajudá-lo a entender o que mais o intercâmbio pode ter influenciado.



LISTA DE
VERIFICAÇÃO

Modelo de lista de verificação de participante (ou cliente) pós-intercâmbio

- ✓ Quem tem sido capaz de aplicar o que aprendeu?
- ✓ O que eles conseguiram alcançar?
- ✓ Onde conseguiram introduzir uma mudança?
- ✓ Quando conseguiram fazer isso?
- ✓ Por que as mudanças são importantes (ou seja, para o objetivo da mudança e/ou meta de desenvolvimento)?
- ✓ Como o intercâmbio de conhecimentos possibilitou esses resultados?

Geralmente é necessário muito tempo para que as mudanças ocorram no âmbito institucional. Quando elas ocorrem, muitas variáveis estão envolvidas, não somente uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos. Isso torna a atribuição tênue; ainda assim, analisar as conexões com seu intercâmbio de conhecimentos é um passo importante. Isso ajudará a determinar se a iniciativa de intercâmbio de conhecimentos é a estratégia certa ou se pode ser necessária uma abordagem diferente.



DICA

Técnicas quantitativas, com suas várias ferramentas analíticas, podem ser limitadas para examinar sistemas complexos. Para elaborar um bom levantamento, p.ex., você já deve saber o que está procurando e como essas informações podem se manifestar no contexto específico. Uma pesquisa qualitativa, por outro lado, pode ajudá-lo a desenvolver excelentes descrições de pessoas ou lugares, assim como relações entre pessoas, lugares, culturas e instituições.*

“Acho isso impressionante. Acho isso muito esclarecedor. Acho isso muito informativo. Você está lá e as pessoas estão lhe dizendo o que elas estão fazendo na prática e você mesmo pode ver isso”. ~ Bakary Jallow, Diretor, National Nutrition Agency, Gâmbia

* Baseado na *Design Research for Media Development (Pesquisa de Projeto para Desenvolvimento da Mídia)* publicada pela Internews e disponível on-line gratuitamente em <http://www.internews.org/>



Medir e
comunicar
os resultados



Intercâmbio entre Tanzânia e Índia — Resultados diretos e influenciados obtidos na Tanzânia

Instrumento do intercâmbio de conhecimentos



VISITA DE PERITOS



VISITA DE ESTUDO



DIÁLOGO E
CONSULTA DE
VÁRIAS PARTES
INTERESSADAS

Resultados diretos (resultados intermediários)

Resultados esperados:

- » Funcionários tanzanianos adquiriram uma compreensão melhor das restrições que o setor leiteiro da Tanzânia enfrenta e confiam mais em sua capacitação para desenvolver políticas eficazes para melhorar seu desempenho.
- » Os participantes do intercâmbio definiram um plano de comum acordo para empreender possíveis reformas do setor leiteiro na Tanzânia.
- » Os participantes do NDDB desenvolveram um plano de ação para empreender reformas por meio de uma abordagem de resultados rápidos.

Resultados inesperados:

- » Investimento do setor privado tanzaniano em tecnologias apropriadas e novos pontos de coleta de leite.
- » Criação de uma rede formal de funcionários do NDDB, fazendeiros e peritos em produção de leite na Índia e Tanzânia para identificar e discutir desafios e soluções contínuos enquanto a Tanzânia implementa suas reformas.

Resultados influenciados (influência sobre desafios institucionais)

Resultados esperados:

- » Redução do número de regulamentos e melhoria da eficácia dos processos regulatórios.
- » Redução do tempo que as cooperativas de laticínios levam para cumprir os requisitos normativos do NDDB e do Ministério de Agricultura.
- » Padronização da tecnologia da fazenda leiteira e do equipamento de produção higiênica e preservação de leite nos centros de coleta da cidade.

Resultados inesperados:

- » Aumento da estabilidade dos associados de cooperativas leiteiras.



Medir e
comunicar
os resultados



Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — Resultados diretos e influenciados obtidos em Honduras

Instrumento do intercâmbio de conhecimentos



WORKSHOP



VISITA DE ESTUDO



CONGRESSO



DIÁLOGO E
CONSULTA DE
VÁRIAS PARTES
INTERESSADAS

Resultados diretos (resultados intermediários)

Resultados esperados:

- » As partes interessadas aumentaram seu entendimento de estruturas jurídicas, papéis das partes interessadas, procedimentos de consulta e governança de terras comunitárias.
- » Representantes dos principais órgãos públicos desenvolveram competência na demarcação e concessão de títulos de territórios indígenas.
- » Maior consenso e confiança levaram à preparação de um plano de ação para solucionar problemas de terras litigiosas.
- » O governo de Honduras esclareceu os procedimentos de demarcação e concessão de títulos de terras comunitárias de Miskito.

Resultados influenciados (influência sobre desafios institucionais)

Resultados esperados:

- » Simplificação dos processos de implementação do direito de propriedade reconhecendo a propriedade coletiva da população indígena.
- » Desenvolvimento de um tratamento consistente dos direitos dos índios à terra em políticas de posse da terra e concessão de títulos de terras.
- » O governo reconheceu a reivindicação de títulos de terras da comunidade de Miskito.
- » Um território do povo de Miskito foi demarcado e titulado pela primeira vez em Honduras.

Resultados inesperados:

- » Aumento da motivação entre os formuladores de políticas para usar a estrutura de política simplificada como modelo para outros grupos indígenas.

ETAPA 5.2C AVALIAR O PROJETO E A IMPLEMENTAÇÃO

Agora que você mediu resultados, reflita por um tempo sobre os fatores que contribuíram para os sucessos (ou fracassos) do intercâmbio. Demonstrar a qualidade do projeto e da implementação é um fator necessário, embora não o único, até mesmo em resultados indiretamente atribuídos ao intercâmbio. As perguntas a seguir relacionadas a cada etapa ajudarão a revelar o que tornou seu intercâmbio um sucesso (ou não).

Ancorar

- » O intercâmbio focou um problema de alta prioridade para as principais partes interessadas?
- » O intercâmbio foi iniciado e concluído dentro do cronograma desejável à formulação da capacidade?



Medir e
comunicar
os resultados

Definir

- » As pessoas e instituições certas (pessoas que fornecem conhecimentos, pessoas que buscam conhecimentos e intermediários) participaram?
- » O intercâmbio foi preparado tanto pelo provedor de conhecimentos e quanto pelos que buscavam conhecimento?

Conceber

- » Houve uma clara concordância entre o objetivo de desenvolvimento, o objetivo de mudança, resultados intermediários e os instrumentos e atividades selecionados?
- » Houve tempo suficiente e recursos adequados (humanos, financeiros, tecnológicos, etc.)?

Implementar

- » O intercâmbio teve comparecimento e participação adequados?
- » Você e os participantes conseguiram adaptar-se às circunstâncias em evolução?

Saber o que não funcionou e por que é outra forma de sucesso!



DICA

Resultados de outros intercâmbios de conhecimentos



EXEMPLO

Instrumento do intercâmbio de conhecimentos	Resultados diretos (resultados intermediários)	Resultados influenciados (influências sobre desafios institucionais)
 COMUNIDADE DE PRÁTICA	Uma rede de intercâmbio de conhecimentos eficaz apoia o treinamento e a pesquisa relacionados a implicações das políticas de mudança do clima em atividades rurais de pequena escala.	Ampliação da defesa por políticas que ofereçam financiamento do governo aos agricultores rurais de pequena escala para enfrentar os impactos da mudança do clima em suas produções.
 WORKSHOP	O pessoal do programa no Ministério da Saúde aprendeu e usou novas técnicas de gestão de projetos para melhorar a eficácia de seus programas.	Aumento do número de programas administrados pelo Ministério da Saúde que alcançaram objetivos de orçamento anual e de desempenho.
 DIÁLOGO E CONSULTA DE MÚLTIPAS PARTES INTERESSADAS	Papéis e responsabilidades claramente definidos entre os órgãos do governo envolvidos na manutenção de um novo portal de governança eletrônica.	Fortalecimento da apropriação das partes interessadas na implementação de uma estratégia eficaz de governança eletrônica.



Medir e
comunicar
os resultados



Imediatamente depois do intercâmbio

- ✓ Você perguntou aos participantes que ferramentas poderiam ajudá-los a colocar em prática seus novos conhecimentos?
- ✓ Se permanecer conectados ajudar os participantes, há um modo simples de providenciar isso (p.ex., criar um grupo de discussão, fornecer uma lista com informações para contato, criar um grupo no Facebook e no LinkedIn)?



Seguimento realizado três, seis ou nove meses depois do intercâmbio

- ✓ Você enviou lembretes periódicos e ferramentas para partilhar o que os participantes aprenderam (p.ex., resumo de uma página dos principais resultados até agora ou slides em PowerPoint que eles possam incluir em uma apresentação para os homólogos)?
- ✓ Você lembrou aos participantes para notificá-lo quando notarem mudanças influenciadas pelo intercâmbio?
- ✓ Os resultados iniciais obtidos por alguns participantes oferecem ideias sobre como expandir esses resultados para outros?
- ✓ Os participantes informaram a você quando apresentaram o que aprenderam em sua organização ou em outro lugar?

ETAPA 5.3 RESULTADOS DO RELATÓRIO

Agora é a hora de reunir tudo. A abordagem e o formato usados por você para reportar resultados dependem da audiência e do(s) objetivo(s) que você está tentando alcançar.

Primeiro, identificar a audiência. Audiências típicas incluem gestão, patrocinadores do intercâmbio, participantes do intercâmbio, autoridades (p.ex., parlamentares, formuladores de políticas), grupos da sociedade civil e outros interessados em saber sobre os intercâmbios de conhecimentos.

Em seguida, definir objetivos. O que você quer comunicar para seu(s) grupo(s) alvo? Por exemplo, sua meta pode ser aumentar a conscientização a respeito dos resultados obtidos, influenciar o comportamento da gestão de nível médio, defender a reforma entre as autoridades ou informar patrocinadores sobre as próximas etapas. Seus objetivos de comunicação definirão o que e como se conectar e quando se conectar com cada audiência alvo.

Desenvolver um plano. Os resultados podem ser transmitidos de várias formas. Mais uma vez, o plano certo depende de sua audiência e de seus objetivos. Determinar o que cada audiência precisaria saber para cumprir o(s) objetivo(s) desse grupo e com que frequência eles deveriam ser atualizados. Depois, decidir sobre as informações mínimas necessárias para cumprir esses requisitos. Para conscientizar os grupos da sociedade civil, por exemplo, você pode decidir partilhar os resultados sobre alguns dos principais indicadores de progresso três meses após o intercâmbio; ao passo que para influenciar o comportamento de autoridades, você pode decidir reportar sobre o intercâmbio completo (incluindo participantes, instrumentos, resultados, lições aprendidas, etc.) seis meses e um ano depois do intercâmbio.



Medir e
comunicar
os resultados

Selecionar um formato de apresentação de relatório. Para suas audiências, determinar que formato(s) de apresentação de relatório alcançará seus objetivos de forma mais eficiente. (Ver Tabela 10).

Por último, divulgar os resultados. Agora você tem todos os elementos para apresentar um relatório sobre os resultados de seu intercâmbio de conhecimentos. Na maioria das situações, contudo, compartilhar (ou divulgar) os resultados requer mais do que somente anunciar que os resultados estão disponíveis. Geralmente, você terá que promover seus resultados para chamar a atenção das pessoas. Por exemplo, você pode querer apresentar os resultados em congressos profissionais ou durante o almoço de um evento. Enviar e-mails para as partes interessadas influentes (como blogueiros, órgãos de financiamento ou acadêmicos de destaque) também pode ajudar a divulgar que as informações estão disponíveis.

Partilhar suas próprias experiências dará ideias para sua próxima jornada de intercâmbio de financiamentos, bem como acrescentar ao entendimento coletivo do que funciona e do que não funciona no intercâmbio de conhecimentos. Partilhar seus resultados em um vídeo curto ou uma postagem de blog. Você pode postá-los em (a) Oportunidade Sul-Sul (www.southsouth.info), (b) a Gestão de Conhecimentos para Comunidade de Desenvolvimento (www.km4dev.org), (c) Núcleos de Conhecimentos da Comunidade de Prática (www.knowledgehubs.org), enviá-los por e-mail para seus colegas e também partilhar seus resultados com a equipe que preparou este guia em <http://wbi.worldbank.org/sske/>.

Intercâmbio entre a Tanzânia e a Índia — Comunicar os resultados

O Banco Mundial ajudou a produzir um folheto e dois vídeos em inglês e suaíle, resumindo os principais destaques e as lições aprendidas no intercâmbio. Esses materiais foram distribuídos para agricultores, produtores de laticínios e outras partes interessadas na Tanzânia. A equipe também preparou um breve relato dos resultados para disseminar mais amplamente para diferentes grupos interessados, inclusive a gerência e os patrocinadores do intercâmbio.



Intercâmbio entre Honduras, Nicarágua e Colômbia — Comunicar os resultados

Os resultados de cada estágio do intercâmbio foram incluídos em um documento de “sistematização” desenvolvido por um antropólogo que se especializou na história dos Miskito. O documento captou e depois resumiu os resultados dos intercâmbios e as lições aprendidas durante toda a jornada. Este documento foi compartilhado com as principais partes interessadas envolvidas no intercâmbio. A equipe também preparou uma história breve dos resultados para disseminar para um grupo interessado mais amplo, incluindo a gestão e os patrocinadores do intercâmbio.



Quando se trata de comunicar resultados para grandes audiências, menos é mais.



DICA



Medir e
comunicar
os resultados

Tabela 10. Formatos de relatórios de resultados

Tipo	Use quando quiser...
Relatório resumido	transmitir os principais resultados para audiências que só precisem de informações limitadas e têm tempo restrito
Relatório final	informar para audiências que querem entender o processo de intercâmbio e obter resultados detalhados (por exemplo, outros que possam realizar intercâmbios similares, organizações de financiamento, acadêmicos)
História dos resultados	comunicar para uma ampla audiência, incluindo aquelas menos familiarizadas com o tema
Outros formatos de escrita breve: sinopses memorandos comunicados à imprensa	transmitir as principais informações sobre o processo de intercâmbio e resultados para audiências que só precisem de uma visão geral, especialmente útil quando os relatórios dos resultados são apresentados durante a implementação
Apresentação, briefing ou webinar	ter comunicação em duas vias com audiências que necessitem de resumos de resultados e sejam orientadas para uma ação decisiva (p.ex., executivos, pessoal de gestão) ou quando você quiser personalizar informações para várias audiências diferentes
Reuniões informais periódicas, atualização da página do Facebook ou postagens em blogs	fornecer dados atualizados para aqueles envolvidos com o intercâmbio, especialmente partes interessadas, tais como audiências internas ou parceiros, para criar uma conexão em torno do objetivo e promover relações contínuas
Recursos baseados na internet: Página ou site e-mail blog página do Facebook	comunicar para o grande público e outras audiências de forma rápida e a um custo relativamente baixo. Permitir às audiências a personalização do conteúdo para que obtenham somente os resultados desejados. Este método deve ser usado geralmente em combinação com outros para acomodar tendências das audiências devido a diferentes padrões de utilização de tecnologia.

TERMINAR UMA JORNADA, COMEÇAR OUTRA

Agora que você chegou ao final da jornada do intercâmbio de conhecimentos é hora de avaliar o que você aprendeu como intermediário. Você pode usar este conhecimento para ampliar a experiência ou para informar a concepção de futuros intercâmbios. Aplicar as lições em decisões e ações futuras é um componente importante da jornada.

Este também é um bom momento para comentários finais e partilha de lições por meio de uma análise pós-ação (página 159). Depois de conceber, implementar e relatar uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos, dedique um tempo para refletir (sozinho e com sua equipe) sobre o que deu certo, o que não deu certo e o que poderia ser feito diferente na próxima vez.

Revisar sua avaliação da concepção e implementação da seção 5.2C

Considere também o seguinte:

Ancorar

- » Você foi capaz de trabalhar em estreita colaboração com homólogos e partes interessadas para ancorar o intercâmbio?
- » Você definiu (e comunicou) expectativas realistas para o intercâmbio de conhecimentos?

Definir

- » As partes interessadas concordaram a respeito de resultados práticos que os participantes poderiam realizar durante ou depois do intercâmbio?

Conceber e Desenvolver

- » As pessoas certas fizeram parte da equipe de concepção e transmissão? Você poderia melhorar a forma como o processo de concepção foi gerenciado?

Implementar

- » Em que você deveria ter ficado mais atento? Você esperou muito ou agiu muito rapidamente?

Medir e comunicar resultados

- » Os dados ilustram adequadamente o que o intercâmbio alcançou?





Glossário

- » **Agente da mudança.** Um indivíduo que tem ligação com o problema e que *pode* iniciar e *iniciará* as ações necessárias para alcançar o objetivo da mudança.
- » **Desafios institucionais.** Problemas nas três áreas que limitam a realização do objetivo de desenvolvimento. Entre eles o ambiente e políticas de mudança e os mecanismos organizações para a mudança.
- » **Provedor de conhecimentos.** Fornecedor de conhecimentos é alguém que tem uma solução ou experiência comprovada em desenvolvimento para partilhar.
- » **Homólogo.** Indivíduos ou grupos que participam com você de um projeto ou programa e/ou que você identifica como seus clientes. Homólogos geralmente solicitam o apoio do intermediário para facilitar um intercâmbio de conhecimentos e são consultados nos primeiros estágios do planejamento e da concepção. Os homólogos podem ser os que buscam ou os que fornecem conhecimentos, dependendo com quem você trabalha. Alguns homólogos podem estar envolvidos como verdadeiros participantes.
- » **Indicadores.** Evidência da obtenção de resultados intermediários pretendidos a partir do seu intercâmbio de conhecimentos, ou seja, indicadores específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e de prazo definido (também conhecidos como indicadores SMART — *specific, measurable, attainable, relevant e time-bound*).
- » **Intermediário do intercâmbio de conhecimentos.** Pessoa ou organização intermediária que facilita o intercâmbio de conhecimentos por meio da criação de vínculos entre os que buscam conhecimentos e os que fornecem conhecimentos.
- » **Objetivo da mudança.** A mudança que os participantes precisam fazer para solucionar desafios institucionais.
- » **Objetivo do desenvolvimento.** Resultado ou realização que solucionaria um problema de grande preocupação para suas partes interessadas.
- » **Parte interessada.** Parte interessada é um indivíduo e/ou instituição que tem uma parcela no sucesso de uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos.
- » **Participante.** Participante é um indivíduo que toma parte na iniciativa do intercâmbio de conhecimentos. Participantes podem ser fornecedores ou pessoas que buscam conhecimentos.
- » **Pessoa que busca conhecimentos.** Uma pessoa que busca conhecimentos é um indivíduo ou instituição que deseja explorar soluções para um desafio.
- » **Resultados intermediários.** *Novo conhecimento, aptidão aprimorada, maior consenso, maior conectividade e ações novas e aprimoradas*; estes são os resultados nos níveis individuais e do grupo e são o caminho em direção ao objetivo da mudança.



KIT DE FERRAMENTAS DA ARTE DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS



ÍNDICE

Introdução	86		
SEÇÃO I. INSTRUMENTOS	87	SEÇÃO II. ATIVIDADES	135
1. Interação de curto prazo		1. Apresentação	
1.1 Congresso	89	1.1 Demonstração	137
1.2 Visita de peritos	93	1.2 Painel de peritos	138
1.3 Feira de conhecimentos	97	1.3 Palestras relâmpagos	139
1.4 Visitas de estudo	101	1.4 Sessão de cartaz	140
1.5 Workshop	105	1.5 Relatório	141
2. Interação de médio prazo		1.6 Narrativa	142
2.1 Competição/Desafio	111	2. Discussão	
2.2 Acúmulo de conhecimentos	115	2.1 Círculo de fatos curiosos	144
2.3 Diálogo e consulta de várias partes interessadas	119	2.2 Discussão de ideias	145
3. Interação de longo prazo		2.3 Sessão de murmúrio	146
3.1 Comunidade de prática	125	2.4 Discussão eletrônica	147
3.2 Emparelhamento	129	2.5 Café de conhecimentos	148
		2.6 Ajuda de homólogos	149
		3. Empírico	
		3.1 Planejamento de ações	151
		3.2 Mutirão do livro	152
		3.3 Visita <i>in loco</i>	153
		3.4 Aquário	154
		3.5 Dramatização	155
		3.6 Transferência temporária	156
		3.7 Simulação	157
		4. Analítico	
		4.1 Análise após a ação	159
		4.2 Grupo de discussão	160
		4.3 Entrevista	161
		4.4 Autoavaliação	162
		4.5 Levantamento	163
		4.6 Análise SWOT	164

INTRODUÇÃO

Toda iniciativa de intercâmbio de conhecimentos é uma combinação de instrumentos, atividades e modos de transmissão.

O kit de ferramentas é o seu recurso para planejar e selecionar uma mistura apropriada para ajudar os participantes a alcançarem seus resultados intermediários desejados. Ele inclui breves descrições, instruções e exemplos de casos de uma série de instrumentos e atividades apresentados na etapa 3 do guia.

O kit de ferramentas tem duas seções:

Seção 1: Os instrumentos fornecem uma descrição detalhada de cada instrumento (veículos do intercâmbio de conhecimentos), quando e como usá-los e exemplos de casos.

Seção 2: As atividades fornecem a descrição de cada atividade (componentes básicos de instrumentos) quando e como usá-la e exemplos de casos.

INSTRUMENTOS

O papel dos instrumentos pode variar; alguns deles requerem prazo mais curto e participação individual mais intensa, ao passo que outros requerem prazo mais longo e um grau menos intenso de participação individual.

INTERAÇÃO DE CURTO PRAZO



CONGRESSO



VISITA DE PERITOS



FEIRA DE
CONHECIMENTOS



VISITAS DE
ESTUDO



WORKSHOP

INTERAÇÃO DE MÉDIO PRAZO



COMPETIÇÃO/
DESAFIO



ACÚMULO DE
CONHECIMENTOS



DIÁLOGO E CONSULTA
DE VÁRIAS PARTES
INTERESSADAS

INTERAÇÃO DE LONGO PRAZO



COMUNIDADE
DE PRÁTICA



EMPARELHAMENTO

INSTRUMENTOS

INTERAÇÃO DE CURTO PRAZO



CONGRESSO



VISITA DE PERITOS



FEIRA DE
CONHECIMENTOS



VISITAS DE
ESTUDO



WORKSHOP



CONGRESSO

O QUE É UM CONGRESSO?

Um evento formal no qual um grande número de participantes se reúne para partilhar conhecimentos e experiências acerca de um tópico/tema específico.

MAIS APROPRIADO PARA

- » obter novos conhecimentos.
- » alcançar um grande número de participantes, especialmente quando voltado para audiências de alto nível
 - › como eventos de um só dia ou de vários dias.
 - › com várias trilhas temáticas/imersão em determinados tópicos.
 - › com workshops paralelos e feiras de conhecimento que abordam o mesmo tópico ou tema.
- » formação de redes, criação de parcerias e fortalecimento de comunidades.
- » atividades de intercâmbio de conhecimentos aprofundados projetado para apoiar a transferência de conhecimentos.
- » fornecer alta visibilidade a um tópico ou lançar iniciativas globais.
- » comunicar o impacto do programa ou alterações na estratégia.

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

COMO UTILIZÁ-LO



FASE DE PLANEJAMENTO

6 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Preparar uma nota conceitual
- » Determinar orçamento e fontes de financiamento
- » Decidir sobre a audiência desejada
- » Identificar equipe de implementação
- » Selecionar local do evento (país, cidade)
- » Identificar possíveis parceiros
- » Visitar o local do evento para identificar possíveis locais ou procurar ajuda com parceiros locais
- » Criar banco de dados do projeto e plano de ação do congresso

3 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Selecionar hotel/local do congresso
- » Contratar todos os fornecedores, inclusive hotel/local, gerente do evento local, serviço de alimentação, transporte e intérpretes (se necessário)
- » Contratar palestrantes e pessoas de apoio (TORs)
- » Enviar convites e materiais de registro
- » Providenciar a viagem e a hospedagem dos participantes patrocinadores e palestrantes
- » Monitorar progresso da logística
- » Criar um manual do congresso para os participantes/palestrantes, inclusive agenda, recursos, biografias, informações do hotel e informações da viagem

1 MÊS antes do evento:

- » Fazer acompanhamento e confirmar toda a logística (hotel, viagem, transporte, diárias, serviço de alimentação, sala(s) de conferência, mídia, tecnologia)
- » Verificar se todos os participantes têm a documentação necessária para viajar



FASE DE APRESENTAÇÃO

- » Coordenar com o gerente do evento local toda a logística, inclusive hotel, participantes, serviço de alimentação, transporte, apoio técnico, etc.
- » Desembolsar diárias, se necessário
- » Monitorar o comparecimento dos participantes
- » Trocar informações diárias com a equipe de implementação e preparar-se para o dia seguinte



FASE DE SEGUIMENTO

- » Reunir todas as faturas e conferir com os recibos
- » Fechar as contas e criar uma declaração das despesas
- » Realizar uma avaliação
- » Criar um relatório final, incluindo as lições aprendidas e as ações de seguimento

EXEMPLO ILUSTRATIVO — SEQUENCIAR AS ATIVIDADES DE SEU CONGRESSO



EXEMPLO DE CASO — CONGRESSOS PODEM TER MAIS IMPACTO COM VISITAS IN LOCO

Projetos de recuperação no planalto de Loess da China fornecem um excelente exemplo de como a conservação ambiental pode ser integrada à redução da pobreza e à agricultura sustentável. Para conhecer a experiência do Planalto Loess, 24 autoridades encarregadas da gestão de bacias hidrográficas de 10 países africanos compareceram a um congresso de dois dias em Beijing e visitaram programas de reflorestamento e bacia hidrográfica nas províncias de Shaanxi e Gansu. Os delegados aprenderam sobre a reabilitação do ecossistema, as abordagens do desenvolvimento impulsionado pela comunidade para a gestão de bacia hidrográficas/solos e meios de conceber, financiar e monitorar projetos de bacias hidrográficas. O conhecimento e as aptidões que eles adquiriram ajudaram a melhorar a confiança e a motivação de delegados africanos para implementar iniciativas bem-sucedidas de conservação de água e solo. “O desafio é reunir todas as partes envolvidas para ter uma abordagem integrada de gestão de bacias hidrográficas”, disse John Philip Olum, CEO da National Water Resources Authority no Quênia. “Agora eu vejo que a colaboração de múltiplos setores é possível porque eu testemunhei isso [na China]”. Desde então, a Tanzânia aplicou um novo conhecimento para melhorar as práticas de irrigação, Gana para ajudar a implementar novos programas de bacias hidrográficas e Malawi para incorporar conhecimento local em um projeto integrado de gestão de bacias hidrográficas.

Fonte: Banco Mundial, *Improving Water and Soil Conservation in Africa to Enhance Sustainable Agriculture and Poverty Reduction Efforts*, <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2123>

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

DICAS DO CAMPO

Planejamento

- » Lembrar que os congressos exigem um planejamento minucioso e a participação com parceiros nos estágios iniciais.
- » Durante o estágio de planejamento, escolher as atividades que você deseja captar em sua totalidade e as atividades das quais somente deseja registrar mensagens importantes.
- » Analisar a possibilidade de ter uma equipe de boas-vindas para recepcionar os participantes no aeroporto, hotel e local do congresso.
- » Não sobrecarregue os participantes! Programar intervalos durante as sessões para que os participantes possam criar redes de contato. Muita coisa pode acontecer no intervalo para o café!

Transmissão

- » Realizar algumas sessões tais como “Cafés de conhecimentos” ou “Cafés multiculturais”, que requerem que os grupos compartilhem seu conhecimento ao mesmo tempo em que trabalham em um tema comum.
- » Captar a experiência do participante e dar um *feedback* em entrevistas breves em vídeo.

Considerar a Mídia Social

- » Ferramentas para **tuitar e microblog**, como o Twitter: As pessoas presentes frequentemente usam essas ferramentas para relatar as atividades de congresso e redes, bem como manter contato com participantes depois do congresso.
- » Ferramentas de **partilha de fotos**, como Flickr ou Instagram, são uma forma excelente para enviar fotos do congresso tiradas pelo grupo usando uma hashtag designada. Gerar repercussão do evento enviando ocasionalmente uma rápida prévia das preparações — a equipe de planejamento em ação, amostras dos alimentos que serão oferecidos, etc. Uma hashtag pode vincular as fotos por tema.
- » **Redes sociais**, tais como LinkedIn, Google+ e Facebook podem facilitar o registro do congresso e o envolvimento com os participantes. Esses sites têm ferramentas para promover o evento e gerenciar a entrada do evento no site, além de aumentar as oportunidades de fazer contatos depois do congresso.



VISITA DE PERITOS

O QUE É UMA VISITA DE PERITOS?

Enviar um profissional ou especialista técnico de um país/região/organização provedor de conhecimentos para um país/região/organização que busca conhecimentos para avaliar as atuais circunstâncias e/ou fornecer orientação acerca de uma deficiência específica.

MAIS APROPRIADO PARA

- » aumentar as aptidões e desenvolver nova competência.
- » obter um diagnóstico minucioso de uma deficiência de desenvolvimento e recomendações para adaptar uma boa prática ou solução a um contexto local.
 - › ao longo de vários dias ou como uma série durante meses, conforme a necessidade.
 - › com pequenos grupos de participantes.
 - › com interação entre peritos.
 - › em nível internacional.
- » obter orientação prática e treinamento por meio de tutoria em vários estágios de implementação.
- » nas vezes em que a viagem para o país provedor de conhecimentos não é viável (por qualquer motivo).

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

COMO UTILIZÁ-LO



FASE DE PLANEJAMENTO

3 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Preparar uma nota conceitual
- » Identificar peritos:
 - › preparar TORs
 - › iniciar processo de contratação
 - › preparar uma série de apresentações com todo o material relevante, incluindo o panorama cultural, social e político do país anfitrião
- » Escolher o tipo de interação (presencial, virtual ou ambos)
- » Identificar necessidades logísticas e fornecedores relevantes

2 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Contratar fornecedores, recursos necessários para documentar a visita (fotógrafo, equipamento, etc.) e intérpretes, se necessário
- » Organizar uma sessão anterior à visita com todas as partes pertinentes (por meio de videoconferência ou teleconferência)
- » Acompanhar e confirmar todos os detalhes logísticos (vistos, hotel, voos, etc.)

1 MÊS ou mais antes do evento:

- » Elaborar avaliação e monitoramento pós-visita
- » Fornecer um pacote de apresentações e materiais de conhecimentos aos peritos



FASE DE TRANSMISSÃO

- » Iniciar com os anfitriões locais dos participantes/peritos partilhando seus desafios e expectativas da visita
- » Captar conteúdo por meio de vídeo, blogs, anotações, etc.
- » Organizar os registros de entrada e as apresentações diárias para continuar no rumo dos objetivos



FASE DE SEGUIMENTO

- » Documentar o processo e as lições aprendidas
- » Avaliar cada parceiro (fornecedores)
- » Organizar atividades de seguimento (presenciais ou videoconferências)
- » Considerar o retorno da visita de peritos ou visita de estudos
- » Fechar as contas

EXEMPLO ILUSTRATIVO — SEQUENCIAR AS ATIVIDADES DE SUA VISITA DE PERITOS



EXEMPLO DE CASO — VISITAS DE PERITOS TRANSFEREM UM CONHECIMENTO ESPECÍFICO DE MODO RÁPIDO E EFICAZ

O Nepal aprendeu rapidamente com os peritos do Paquistão e evitou uma crise financeira. Em 2009, os peritos financeiros viram que os bancos do Nepal estavam perigosamente expostos a mercados imobiliários e de ações inflacionados. O Banco Central do Nepal precisou de assistência para avaliar os bancos comerciais do país e estimar os danos que poderiam resultar dos choques econômicos. Os modelos usados nas economias desenvolvidas para avaliar bancos eram inadequados para as circunstâncias de um pequeno país em desenvolvimento e uma busca de ajuda internacional levaria muito tempo e seria muito pública. O Nepal precisava de ajuda rápida e discreta. Os peritos do Banco do Paquistão foram solicitados a demonstrar um modelo simples de avaliação e teste de resistência à exposição do banco. As aptidões adquiridas com o intercâmbio ajudaram o Banco Central do Nepal a quantificar o nível de risco ao qual seus bancos comerciais estavam expostos, aprovar normas para manter a estabilidade financeira e ajudar o Governo do Nepal a estabelecer planos de contingência no caso de falência de um banco. Tudo isso em apenas seis semanas!

Fonte: Banco Mundial, *Using Stress-Testing to Enhance Bank Regulatory Capacity and Maintain Financial Stability in Nepal*, <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/1720Planning>

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

DICAS DO CAMPO

Planejamento

- » Selecionar peritos com antecedentes sólidos na área do desafio de desenvolvimento que está sendo tratado.
- » Definir objetivos e expectativas claros. Ter certeza de que sabe o que almeja conseguir com uma visita de peritos. Se você ainda não planejou como envolver os participantes, o intercâmbio pode acabar sendo apenas uma série de apresentações.

Transmissão

- » Realizar diagnóstico e análise minuciosos com base em resolução de problemas.
- » Quando possível, incluir visitas *in loco* e interação com grupos mais amplos de interessados para os peritos.

Considerar a Mídia Social

- » Usar ferramentas para **tuitar e microblog** permite que você divulgue descobertas interessantes ou relatórios da visita dos peritos e participe de um grupo de interessados mais amplo.
- » **Blogs** disponíveis no Google+, WordPress e outros sites podem ser usados para documentar o progresso das visitas de peritos, reunir *feedback* e desenvolver uma comunidade em torno do tópico.



FEIRA DE CONHECIMENTOS

O QUE É UMA FEIRA DE CONHECIMENTOS?

Um evento de intercâmbio de conhecimentos presencial destinado a apresentar as experiências, realizações e inovações dos participantes, bem como comercializar novos programas para doadores e possíveis parceiros.

MAIS APROPRIADO PARA

- » formação de redes de contato e parcerias
 - › no nível global, de país, comunidade ou institucional.
 - › como evento de um só dia ou de vários dias.
 - › para um grande número de participantes
 - › em vários modos (face a face e/ou virtual).
- » aumentar a conscientização.
- » partilhar inovações e/ou identificar boas práticas.
- » obter visibilidade para os esforços da equipe acerca de um determinado projeto ou tópico.

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

COMO UTILIZÁ-LA



FASE DE PLANEJAMENTO

12 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Preparar uma nota conceitual
- » Preparar convites para a apresentação de propostas
- » Enviar convites para a apresentação de propostas
- » Criar estratégias de comunicação, promoção ou relações públicas
- » Desenvolver a identidade visual e o design gráfico da feira
- » Identificar local
- » Convidar grupos-alvo para preparar estandes e fornecer diretrizes

6 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Avaliar propostas
- » Preparar comunicados à imprensa e série de noticiários
- » Usar a mídia social para encorajar a discussão e reportar sobre o evento
- » Criar ou atualizar o site
- » Analisar propostas para conceber e facilitar sessões
- » Reservar ou emprestar instalações, salas de reuniões, dispositivos de TI e serviço de alimentação
- » Contratar e instruir uma equipe de apoio audiovisual para coordenar a amplificação, vídeo, demonstrativos, música, solicitações de TI

3 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Preparar a agenda e o programa
- » Contratar e preparar facilitadores
- » Preparar artigos de escritório e materiais promocionais
- » Ajudar os participantes com providências de viagem e hospedagem
- » Finalizar lista de participantes
- » Finalizar estrutura de sessões aplicando métodos e ferramentas apropriados
- » Reunir-se com participantes para esclarecer os objetivos das sessões



FASE DE TRANSMISSÃO

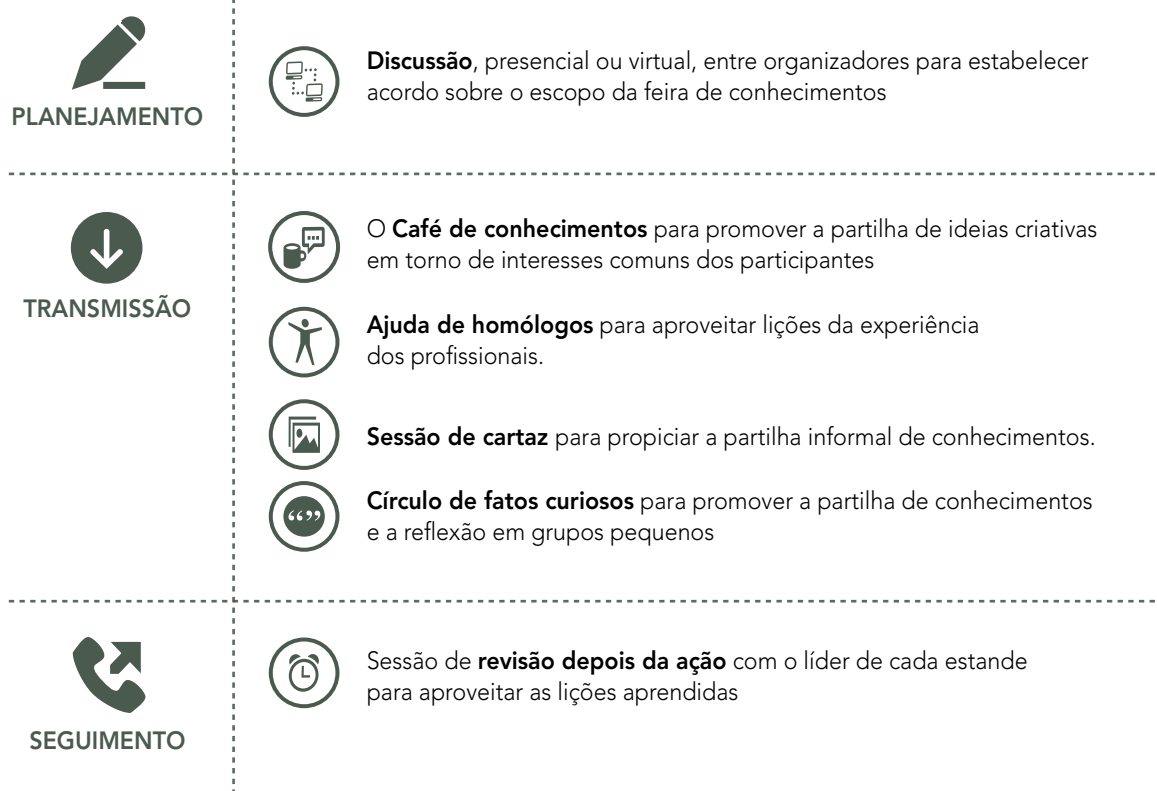
- » Certificar-se de que os estandes estão montados
- » Abrir a feira dando boas-vindas aos participantes e apresentando cada estande
- » Certificar-se de que a feira está devidamente documentada com vídeo e/ou fotos
- » Entrevistar participantes



FASE DE SEGUIMENTO

- » Realizar uma avaliação
- » Atualizar o local da feira com vídeos, fotos, histórias
- » Divulgar destaques
- » Enviar notas de agradecimento

EXEMPLO ILUSTRATIVO — SEQUENCIAR AS ATIVIDADES DE SUA FEIRA DE CONHECIMENTOS



EXEMPLO DE CASO — UMA FEIRA DE CONHECIMENTOS PODE AJUDAR A DAR VISIBILIDADE A MELHORES PRÁTICAS

A Iniciativa Regional do Caribe de manter os meninos fora de situações de risco foi apresentada em uma feira de conhecimentos nas Reuniões Anuais do Banco Mundial em 2010. O objetivo era fornecer uma oportunidade para partilhar ideias inovadoras, experiências e melhores práticas direcionadas aos jovens em risco. A Feira destacou e promoveu as atividades bem-sucedidas replicáveis que impedem os jovens de adotar um comportamento de risco. Ela também apresentou os finalistas do Concurso do Caribe, “Mantendo os meninos fora de risco”, que partilhou suas atividades para manter envolvidos os jovens em situação de risco.

Fonte: Banco Mundial, *Regional Caribbean Initiative on Keeping Boys Out of Risk*, <http://go.worldbank.org/Z6LCE8J10>

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

DICAS DO CAMPO

Planejamento

- » Começar com uma ideia clara de quem serão os fornecedores e os beneficiários dos conhecimentos.
- » Considerar a combinação das feiras de conhecimentos com congressos e como um seguimento da competição/desafios para apresentar projetos bem-sucedidos.
- » Certificar-se de ter um plano de comunicação e *marketing* implementado para publicar amplamente a feira.
- » Selecionar um local que permita um bom tráfego de pessoas.
- » Providenciar a disponibilidade de técnicos de manutenção de plantão se houver necessidade de reparos.

Transmissão

- » Para obter uma harmonia geral, use uma aparência estrutural comum nas exposições; contudo, permita que os fornecedores individuais decidam o que fará parte de sua própria exposição.
- » Incentivar apresentações inovadoras e sessões de cartaz.
- » Registrar o que acontece durante a feira de conhecimentos com fotos, vídeos, entrevistas, etc.

Considerar a Mídia Social

- » Ferramentas de **tuitar ou microblog**, como o Twitter, podem ser um modo eficaz de envolver sua audiência em torno do tópico de sua feira de conhecimentos compartilhando fotos e estimulando conversas em tempo real.
- » Ferramentas de **rede social**, tais como o Facebook e o Google+, podem ajudá-lo a divulgar sua feira de conhecimentos e gerar repercussão antes do evento. Compartilhar o cronograma e as fotos para envolver seus campeões e incentivar os contatos.



VISITAS DE ESTUDO

O QUE É UMA VISITA DE ESTUDO?

Uma visita ou série de visitas a um ou mais países ou locais por um indivíduo ou grupo com um objetivo de aprendizagem específico; os participantes vivenciam pela primeira vez como algo foi ou está sendo implementado.

MAIS APROPRIADO PARA

- » obter novos conhecimentos.
- » aumentar a conscientização sobre o que é possível
 - › com um coordenador designado para o anfitrião e os visitantes.
 - › com no máximo 25 participantes, de preferência com menos de 20.
 - › como uma visita a um ou vários países ou áreas.
 - › no decorrer de vários dias ou mesmo semanas.
- » ver e aprender diferentes maneiras de fazer as coisas.
- » formar redes de contato e parcerias com pessoas que trabalham em áreas semelhantes.
- » desenvolver entendimento compartilhado e motivação para ação conjunta entre diferentes grupos interessados.

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

COMO UTILIZÁ-LOS



FASE DE PLANEJAMENTO

4 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Preparar nota conceitual com orçamento dedicado
- » Confirmar participantes
- » Obter acordo formal com os países anfitriões ou provedores de conhecimentos
- » Identificar equipe de implementação
- » Desenvolver propostas preliminares de agenda para ajudar plano de logística
- » Preparar os termos de referência para o facilitador
- » Iniciar a coordenação da logística: certificação da segurança, requisitos médicos (vacina, etc.) voos, vistos, hotel, transporte local; tradutor, se necessário.
- » Contratar fornecedores

2 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Partilhar a agenda preliminar com o país anfitrião/provedor de conhecimentos
- » Pedir ao anfitrião para fornecer materiais de apoio
- » Decidir como documentar a visita de estudo e contratar recursos (fotógrafo, cinegrafista, jornalista)
- » Garantir diárias
- » Verificar restrições dietéticas e seguro médico
- » Consultar participantes sobre a agenda preliminar e visitas *in loco* desejadas
- » Finalizar lista de participantes

1 MÊS ou mais antes do evento:

- » Criar manual da visita de estudo (incluindo agenda, recursos, detalhes sobre os participantes e palestrantes, levantamentos, informações de saúde, local do hotel e protocolo do país)
- » Confirmar se toda a logística está implementada (vistos, hotéis, voos, etc.)
- » Partilhar manual da visita de estudo com participantes



FASE DE TRANSMISSÃO

- » Coordenar com o gerente do evento local toda a logística, inclusive hotel, participantes, serviço de alimentação, transporte, apoio técnico, etc.
- » Desembolsar diárias, se necessário
- » Monitorar o comparecimento dos participantes
- » Trocar informações diárias com a equipe de implementação e preparar-se para o dia seguinte



FASE DE SEGUIMENTO

- » Documentar o processo e as lições aprendidas e partilhar com os participantes
- » Realizar uma avaliação completa do intercâmbio
- » Avaliar cada parceiro (fornecedor)
- » Processar despesas dos participantes
- » Fechar as contas

EXEMPLO ILUSTRATIVO — SEQUENCIAR AS ATIVIDADES DE VISITA DE ESTUDO



EXEMPLO DE CASO — UMA VISITA DE ESTUDO PODE AJUDAR A CRIAR NOVAS PARCERIAS

O Governo de Marrocos estava procurando formas de melhorar o desempenho de seu sistema de ensino de terceiro grau, em especial as ferramentas e abordagens para monitorar o desempenho. A Colômbia, com sua experiência avançada no campo da avaliação do ensino de terceiro grau, era o parceiro de aprendizagem ideal para Marrocos. Em março de 2011, uma delegação marroquina de autoridades em educação de ensino superior e líderes universitários visitou a Colômbia para aprender como o Sistema de Informações de Educação Superior da Colômbia foi criado e sobre seu principal papel no monitoramento do desempenho geral. Com base nesta exposição e aprendizagem prática, a delegação marroquina estabeleceu um consenso sobre uma abordagem para implementar um Sistema de Garantia de Qualidade para seu próprio sistema de educação superior. Além disso, a iniciativa fomentou uma parceria entre as universidades colombianas e marroquinas para realizar programas de intercâmbio de alunos e professores; outro resultado da parceria podem ser programas de pesquisas conjuntas.

Fonte: Banco Mundial, *Improving Skills to Manage Higher Education Systems in Morocco*, <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/1721>

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

DICAS DO CAMPO

Planejamento

- » Envolver todos os participantes (anfitriões e visitantes) no planejamento para entender as expectativas de ambos os lados.
- » Planejar sua visita de estudo em detalhes, não somente em termos de local e logística, mas também de sequenciamento das atividades gerais e do envolvimento dos participantes antes da visita.
- » Escolher as pessoas certas para participar. Durante a seleção de participantes, considere não somente como eles podem contribuir, mas também o que eles trazem para a dinâmica de grupo.
- » Identificar parceiros locais para ajudá-lo a conhecer o panorama cultural, social e político do país.
- » Decidir sobre como distribuir as diárias (adiantado, diariamente, em espécie, etc). Verificar com os bancos locais os limites de caixa.
- » Para visitas de estudo mais longas, incluir o tempo ocioso para que os participantes recuperem a energia e para mantê-los motivados.
- » Planejar documentar as lições e divulgá-las entre os participantes dentro de um mês depois da visita. Também pode ser considerada a realização de um workshop de seguimento para verificar como os participantes estão progredindo com sua aprendizagem.

Transmissão

- » Conhecer o nível de cada participante da delegação. Os protocolos podem diferir dependendo do tempo de serviço.
- » Definir um tempo de viagem adequado para as visitas *in loco* e dedicar tempo suficiente *in loco*.
- » Realizar sessões interativas com partes interessadas relevantes para aproveitar ao máximo a visita.
- » Criar um espaço social para que os participantes formem uma rede e explorem meios de adaptar lições aprendidas ao seu próprio contexto.
- » Estar preparado para emergências. Se possível, tentar envolver os colegas do país anfitrião.

Considerar a Mídia Social

- » Ferramentas de **rede social**, tais como LinkedIn, Facebook e Google+ podem ajudar a divulgar a mensagem e gerar repercussão antes da visita de estudo. A rede social também permite que os participantes e os provedores de conhecimentos conectem-se logo no início.
- » Ferramentas de **tuitar/microblog**, como Twitter ou Tumblr, fornecem uma oportunidade única para os participantes relatarem atividades e atrair uma audiência global mais ampla.
- » As ferramentas de **partilha de fotos**, como o Flickr, são uma forma excelente de partilhar fotos tiradas durante a visita de estudo.
- » As plataformas de **blogs**, como WordPress, podem ser usadas para documentar o progresso e reunir materiais relacionados.



WORKSHOP

O QUE É UM WORKSHOP?

Um evento estruturado voltado para fazer com que os participantes trabalhem em conjunto para solucionar um problema comum ou executar uma tarefa.

MAIS APROPRIADO PARA

- » melhorar as aptidões ou desenvolver uma nova competência.
- » abordar necessidades específicas de conhecimento e aprendizagem que requerem um ambiente de aprendizagem estruturado
 - › no nível global, regional, de país, comunidade e/ou institucional.
 - › para um número pequeno de pessoas (máximo de 35).
 - › em vários modos (presencial ou virtual).
- » redigir relatórios, documentar opiniões e sugestões ou criar planos desenvolvidos em colaboração acerca de uma questão específica.
- » criar redes e aptidões para ajudar a lançar iniciativas novas.

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

COMO UTILIZÁ-LOS

FASE DE PLANEJAMENTO

3 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Preparar uma nota conceitual
- » Identificar e selecionar local
- » Identificar e selecionar facilitador, palestrantes e outras pessoas de apoio

2 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Criar uma agenda
- » Se possível, visitar o local com antecedência para determinar se é adequado aos objetivos do workshop - espaço, tecnologia, serviço de alimentação, etc.
- » Selecionar, convidar e registrar participantes
- » Considerar a organização de viagens para os participantes e palestrantes, patrocinados, incluindo hospedagem, voos, diárias, vistos, etc.

1 MÊS antes do evento:

- » Finalizar todo o conteúdo e materiais, incluindo materiais de facilitação (flipcharts, blocos de anotações, crachás, etc.)
- » Organizar e finalizar todo o equipamento de tecnologia necessário (laptops, projetores, microfones, instrumentos de gravação, etc.)

FASE DE TRANSMISSÃO

- » Preparar todos os materiais de facilitação antes do início do workshop (canetas, cópias, flipcharts, etc.)
- » Analisar objetivos do dia com os participantes, incluindo agenda e metodologia
- » Resumir os resultados do dia e passar para as próximas etapas
- » Realizar uma avaliação

FASE DE SEGUIMENTO

- » Fechar todas as contas - faturas, reembolsos de viagens, despesas
- » Preparar um relatório de conclusão e relatar os resultados das avaliações
- » Documentar o processo e partilhar lições aprendidas com as principais partes interessadas

EXEMPLO ILUSTRATIVO — SEQUENCIAR AS ATIVIDADES DO WORKSHOP

 PLANEJAMENTO	 Planejamento de ação , presencial ou virtual, com as principais partes interessadas para definir o âmbito do workshop, definir os participantes e selecionar facilitador
 TRANSMISSÃO	 Sessão de murmúrio para envolver cada membro do grupo de audiências no início do workshop (também pode ser usada para “quebrar o gelo”)  Painel de peritos para conseguir múltiplas perspectivas sobre um tópico em foco  Apresentação para comunicar principais conceitos  Dramatização para aplicar a capacitação/aptidões recentemente aprendidas e praticar os principais conceitos  Planejamento de ação para determinar as próximas etapas e como implementá-las
 SEGUIMENTO	 Discussões eletrônicas por meio de videoconferência para manter a dinâmica do workshop  Reportar para partilhar a aprendizagem do workshop com um grupo de interessados mais amplo  Mutirão do livro para ampliar o desenvolvimento e envolver os participantes do workshop como uma comunidade de prática contínua

EXEMPLO DE CASO — WORKSHOPS PODEM CRIAR SÓLIDAS PARCERIAS

O desemprego entre os jovens no Oriente Médio é o mais alto do mundo, em média mais de 25%. Muitos desses indivíduos são relativamente bem instruídos e procuram o primeiro emprego. Para solucionar o desemprego entre os jovens, os participantes da Argélia, Egito, Kuwait, Marrocos, Qatar, Arábia Saudita e Tunísia participaram de um workshop em Alexandria, Egito, para trocar ideias e experiências e reunir planos para fazer a transição para economias de conhecimentos. Os resultados do workshop foram destacados em um congresso de alto nível na Tunísia. Os países apresentaram exemplos de casos e suas abordagens para tornarem-se parte da economia global de conhecimentos. O congresso levou à adoção da Declaração da Tunísia sobre o Desenvolvimento de Economias de Conhecimentos, que propõe esforços contínuos na colaboração regional e uma rede de peritos e autoridades técnicas que partilham regularmente experiências e perícia.

Fonte: Banco Mundial, *Building 21st Century Knowledge Economies for Job Growth and Competitiveness in the Middle East*, <http://go.worldbank.org/OR2V9YA010>

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

DICAS DO CAMPO

Planejamento

- » Estabelecer objetivos claros e concisos para que os participantes fiquem cientes dos resultados esperados.
- » Determinar a perícia de sua equipe para planejar, realizar e dar seguimento. Prestar atenção especial ao conteúdo e à perícia em facilitação.
- » Certificar-se de testar quaisquer sistemas audiovisuais com antecedência.
- » Verificar se o local é grande o suficiente para separar os participantes em pequenos grupos.

Transmissão

- » Criar uma agenda de workshop detalhada e liste exatamente quais atividades ocorrerão.
- » Incluir atividades que permitam aos participantes aplicar a aprendizagem em seu próprio contexto.
- » Reforçar os principais conceitos que você quer que sejam aplicados pelos participantes.
- » Analisar se deve implementar o workshop de forma sincrônica, assíncrona ou ambas, dependendo se os participantes estão geograficamente dispersos e do tamanho de seu orçamento para viagens.

Considerar a Mídia Social

- » Ferramentas de **tuitar ou microblog** fornecem uma plataforma única para os participantes relatarem as atividades do workshop, além de atraírem outros participantes usando uma hashtag designada para o workshop.
- » Sites de **redes sociais**, como o Facebook, Google+, Tumblr e outros, permitem que você promova o evento de modo simples. Eles podem servir como repositório do qual os participantes podem acessar todos os materiais e sessões/atividades durante e depois do workshop. Muitos destes sites têm ferramentas para realizar levantamentos on-line com o objetivo de reunir *feedback*.
- » Ferramentas de **partilha de fotos**, como Flickr e Instagram, são uma forma excelente de partilhar fotos tiradas durante o workshop usando uma hashtag. As pessoas que não puderem comparecer podem acessar o conteúdo do workshop por meio dessas ferramentas.

Um instrumento pode ajudar a alcançar múltiplos resultados intermediários. Por exemplo, as visitas de estudo expõem os participantes a novas formas de fazer as coisas e oferecem oportunidades para partilhar conhecimento tácito, o que pode ajudar os clientes a reconhecerem novas oportunidades, criarem redes e criarem consenso – três resultados intermediários potenciais distintos. Você pode conceber com isso em mente e lembrar-se de que também pode descobrir alguns resultados inesperados.



INSTRUMENTOS

INTERAÇÃO DE MÉDIO PRAZO



COMPETIÇÃO/
DESAFIO



ACÚMULO DE
CONHECIMENTOS



DIÁLOGO E CONSULTA
DE VÁRIAS PARTES
INTERESSADAS



COMPETIÇÃO/ DESAFIO

O QUE É COMPETIÇÃO/DESAFIO?

Um concurso destinado a encontrar e apoiar ideias novas e acelerar inovações que geralmente termina com um evento de apresentação para reconhecimento dos competidores e vencedor(es).

MAIS APROPRIADO PARA

- » obter novos conhecimentos.
- » fornecer reconhecimento e recompensa para ideias inovadoras.
 - › no nível global, regional, de país, local ou institucional.
 - › em vários modos (presencial ou virtual).
 - › com júri de peritos.
 - › de acordo com um conjunto de diretrizes.
- » ajudar a lançar iniciativas novas.
- » apresentar trabalho de qualidade.
- » gerar ideias novas.

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

COMO UTILIZÁ-LOS



6 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Preparar uma nota conceitual
- » Identificar comissão de organização
- » Identificar o facilitador
- » Marcar uma reunião com a comissão organizadora, o facilitador e os principais atores para definir o âmbito da competição, natureza dos prêmios e perfil dos jurados e atribuir funções e responsabilidades

2 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Identificar e marcar uma data para a competição ou um prazo final para receber propostas
- » Identificar e selecionar as ferramentas para o lançamento da competição e definir o processo da competição
- » Solicitar propostas ou fazer propaganda e promover a competição
- » Marcar uma reunião com a comissão organizadora, o facilitador e os principais atores para revisar o processo de seleção e premiação

1 MÊS OU MAIS antes do evento:

- » Indicar um comitê de premiação
- » Dependendo de como você pretender anunciar as premiações, organize a logística da cerimônia de premiação
- » Você também pode decidir anunciar os ganhadores on-line e depois homenagear os premiados em uma feira de conhecimentos

Uma SEMANA antes do evento:

- » Revisar e finalizar todos os aspectos logísticos

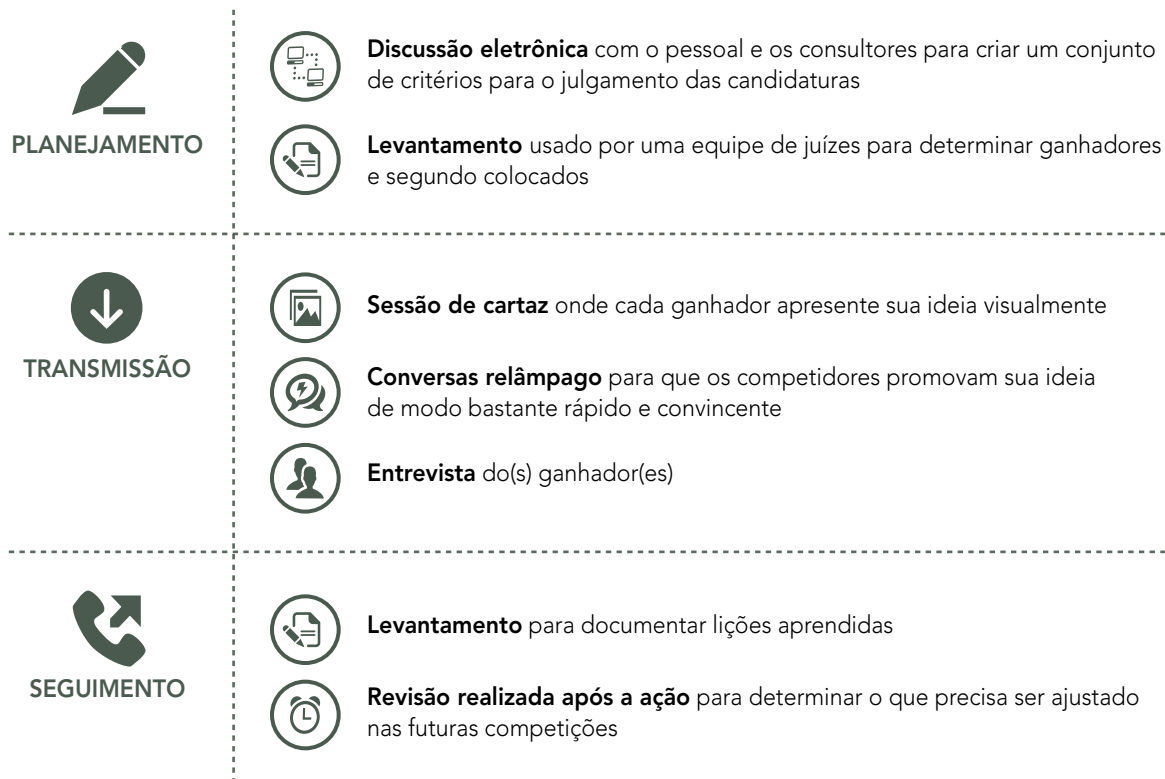


- » Registrar os participantes e o(s) ganhador(es) da competição
- » Documentar a cerimônia de premiação em vídeo e fotos
- » Realizar entrevistas com o(s) ganhador(es) da competição
- » Desenvolver atividades de contato e partilha de conhecimentos



- » Realizar uma avaliação
- » Divulgar os resultados da competição
- » Fechar as contas

EXEMPLO ILUSTRATIVO — SEQUENCIAR AS ATIVIDADES DA COMPETIÇÃO E CERIMÔNIA DE PREMIAÇÃO



EXEMPLO DE CASO — UMA COMPETIÇÃO/DESAFIO PODE LEVAR A AÇÃO

Os gerentes de programa de Santa Lúcia e o pessoal técnico dos Ministérios da Juventude, Educação e Trabalho e algumas ONGs visitaram o Brasil, Honduras, Panamá, Jamaica e Costa Rica para aprender as melhores práticas usadas em programas voltados à promoção do turismo e à redução do crime entre meninos. Depois das visitas, a delegação de Santa Lúcia apoiou uma competição regional para identificar as melhores práticas na escola, da escola para o trabalho e programas comunitários para meninos em risco. Os ganhadores da competição receberam financiamento para participar de um congresso na Jamaica e produziram e divulgaram folhetos sobre suas propostas vencedoras. Posteriormente, a equipe de cada país participante do congresso redigiu um plano de ação para promover e desenvolver programas de jovens em risco em seu país. Antes desta iniciativa não havia abordagem baseada em evidências disponível em Santa Lúcia; agora as histórias de casos bem-sucedidos estão disponíveis on-line para ajudar toda a região.

Fonte: Banco Mundial, *St. Lucia and the Caribbean Collaborate to Support "At-Risk" Boys*, <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2592>

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

DICAS DO CAMPO

Planejamento

- » Identificar um conjunto de critérios para jurados.
- » Certificar-se de selecionar profissionais experientes como jurados.
- » Identificar e estabelecer um plano de marketing para a competição.
- » Considerar a possibilidade de unir a competição a uma feira de conhecimentos.

Transmissão

- » Manter um processo transparente e justo para selecionar os finalistas e ganhadores da competição.
- » Determinar que tipo e nível de incentivos você precisa para atrair o interesse das pessoas para a competição.

Considerar a Mídia Social

- » Ferramentas de **microblog**, como o Twitter, geram repercussão e divulgam a competição. Usá-las para o diálogo aberto sobre o benefício da competição e suas regras e solicitar um *feedback* para ajudar a melhorar a implementação geral da competição.
- » Use ferramentas de **partilha de fotos**, como o Instagram, para documentar visualmente seu evento e convide os membros da audiência a enviar fotos usando uma hashtag designada. Isso direcionará o tráfego de volta para seu site.
- » Se você precisar divulgar sua competição e gerar repercussão antes do evento, use um site de **rede social** como o Facebook para partilhar a logística e as regras da competição, envolver seus campeões e incentivar os contatos.



ACÚMULO DE CONHECIMENTOS

O QUE É UM ACÚMULO DE CONHECIMENTOS?

Uma conversa facilitada entre conhecedores e executores (agentes da mudança) para trazer à tona conhecimentos ocultos acerca de tópicos específicos e para transformar conhecimento em ação.

MAIS APROPRIADO PARA

- » iniciar ações novas e aprimoradas.
- » extrair conhecimento oculto acerca de tópicos específicos.
 - › com intermediários (executores ou agentes da mudança) que estão voltados para mostrar o sentido das ideias, já que têm a responsabilidade de agir.
 - › de maneira sistemática e eficiente. É um processo em cinco etapas e o principal processo de descoberta leva aproximadamente 90 minutos.
- » canalizar o conhecimento para a ação impelindo explicitamente o grupo para um resultado a partir do intercâmbio de conhecimentos.
- » solucionar problemas usando um modelo de força-tarefa: os resultados dos intermediários comandam a agenda.
- » revelar fatos, ideias e percepções que nenhuma pessoa teria isoladamente.
- » investigar com segurança o que aconteceu ou poderia acontecer, captar as palavras dos participantes, proteger o anonimato.

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

COMO UTILIZÁ-LOS



FASE DE PLANEJAMENTO

3 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Preparar uma nota conceitual declarando onde o conhecimento tácito de peritos e equipes poderiam melhorar processos, acelerar a inovação ou ampliar as margens
- » Identificar geradores (conhecedores) e intermediários
- » Definir tópico e escopo do projeto
- » Identificar o facilitador

2 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Realizar uma reunião de planejamento com um facilitador e representantes dos grupos de geradores e intermediários
- » Preparar a agenda para a etapa descobrir-captar. *A etapa descobrir-captar é a peça central do processo de cinco etapas de acúmulo de conhecimentos e é onde o conhecimento tácito é extraído e captado.*
- » Selecionar fórum virtual ou presencial
- » Planejar papel da mídia social
- » Identificar campeões nas organizações de geradores e intermediários
- » Orientar o facilitador a entrevistar vários participantes

1 MÊS antes do evento:

- » Preparar a logística para a etapa descobrir-captar, incluindo modelos e tecnologia de webconferência
- » Instaurar mecanismos de colaboração ou mídia social



FASE DE TRANSMISSÃO

- » Preparar espaço — físico ou virtual (se for físico, geradores de frente para intermediários)
- » Abrir o evento descobrir-captar explicando por que ele é necessário
- » Estabelecer regras: por ex., usar dados compartilhados, ser claro, oferecer anonimato, usar uma área de estacionamento, demonstrar “curiosidade comum” (todos devem participar e ajudar a aumentar os critérios compartilhados)
- » Usar um “sistema de andaimes” para captar as mensagens dos participantes
- » Captar todos os comentários para que todos possam vê-los usando um retroprojetor ou uma ferramenta compartilhada para computador, usando o modelo descobrir-captar



FASE DE SEGUIMENTO

- » Finalizar todas as notas do evento descobrir-captar com a ajuda dos participantes, que validam citações e protegem o anonimato apropriado
- » Redigir um resumo executivo e enviar o a todos os participantes
- » O facilitador ajuda os intermediários a ampliarem os critérios para adaptá-los aos problemas de suas organizações
- » Os intermediários fazem o acompanhamento com os geradores com relação aos problemas pendentes
- » Os intermediários transformam descoberta em ação
- » O facilitador trabalha com os intermediários e geradores para garantir que a medida seja tomada, avaliada e relatada ao patrocinador

EXEMPLO ILUSTRATIVO — SEQUENCIAR AS ATIVIDADES DE SEU ACÚMULO DE CONHECIMENTOS

Um acúmulo de conhecimentos envolve um processo de cinco etapas:

1. Selecionar



- » **Discutir ideias com o patrocinador** pessoalmente ou virtualmente, para selecionar o tópico

2. Planejar



- » **Entrevistar** participantes para incentivar a curiosidade
- » **Organizar** o acúmulo de conhecimentos, defina o papel de cada participante e prepare-se para o sistema de andaimes (por ex., agenda)



- » **Realizar um grupo de discussão** com o gerador e o intermediário de conhecimentos para redigir uma lista de tópicos para a etapa descobrir-captar

3. Descobrir-captar



- » **Usar o “sistema de andaimes” e uma boa facilitação** para convidar o grupo a partilhar experiências
- » **Usar disciplinas de conversa:** Cartaz de abertura, Busca de diversidade e Práticas de diálogo

4. Intermediário



- » **Partilhar conhecimentos preliminares coletivos** com os intermediários e geradores e aperfeiçoar com seus comentários. Os intermediários podem dividir a aprendizagem em métodos, produtos e soluções para suas organizações
- » **Usar discussões eletrônicas** para acompanhar intermediários e originadores no processo de implementação

5. Reutilização

- » **Medir** o uso do conhecimento em prática e o retorno do investimento

EXEMPLO DE CASO — ACÚMULO DE CONHECIMENTOS PODEM TORNAR O SUCESSO “IMPROVISADO” REPRODUZÍVEL

Uma equipe de engenheiros com Serviços de Soluções da Intel realizou uma comprovação do conceito da primeira instalação Wifi nos trens de periferia em agosto de 2006. Anunciado na imprensa local, a equipe superou consideráveis obstáculos em um prazo apertado e a Intel quis agilizar, codificar e oferecer o processo para outros clientes. O acúmulo de conhecimentos ajudou os projetistas (intermediários) da Intel Solutions Services a entender como a equipe de engenheiros (geradores) cumpriram seus objetivos de projeto, apesar dos problemas de deterioração das antenas, problemas de vibração, desafios de negociação a duração da faixa com operadores ferroviários e postes insuficientes para reconduzir o sinal até um centro de operação da rede. Durante o acúmulo de conhecimentos, os intermediários conseguiram ter um claro panorama dos custos ocultos e das necessidades de tempo desse tipo de iniciativa e também para começar a definir toda a estratégia de construção que vai além desta comprovação do conceito.

Fonte: *Sharing Hidden Know-How*. 2011, Jossey Bass/Wiley

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

DICAS DO CAMPO

- » Certificar-se de que os intermediários estejam autorizados a agir. Fazer uma reunião de planejamento com os representantes dos grupos de geradores e intermediários para definir a agenda e determinar o que os participantes captarão durante o acúmulo de conhecimentos.
- » O processo pode ser acelerado para captar conhecimento antes que ele “saia porta afora.” Como os acúmulos de conhecimento quase sempre são feitos virtualmente, faça pré-entrevistas e use as fotos dos participantes para aumentar a confiança.
- » Editar as notas do acúmulo de conhecimento e as envie para os participantes dentro de 24 horas. Solicitar que façam correções ou compartilhem outras ideias.
- » Não desistir — trabalhar com intermediários para ajudá-los a traduzir o conhecimento em ação.
- » Às vezes, você precisa de múltiplos acúmulos de conhecimento, quando os tópicos precisam de mais atenção ou quando você precisa incluir outro gerador ou intermediário.
- » Usar um modelo para captar notas em tempo real com três colunas: Tópicos (preparados antecipadamente, com uma linha cada), Discussão (para captar as palavras dos palestrantes) e Resumo (geralmente preenchido depois do evento).
- » Considerar a possibilidade de usar a mídia social:
 - › **Ferramentas colaborativas** são excelentes para acúmulos de conhecimentos: Google docs para partilhar e editar documentos simultaneamente, Google Hangouts para videoconferência, YouTube para partilhar vídeos e um aplicativo de partilha de fotos para criar um álbum de fotos do acúmulo de conhecimentos (se os participantes concordarem).

CHUVA DE IDEIAS VS ACÚMULOS DE CONHECIMENTOS

Uma **chuva de ideias** (formato presencial ou virtual) envolve a prudência do princípio de aglomeração; por outro lado, um acúmulo de conhecimentos enfatiza uma conversa geradora entre um grupo menor de pessoas. Quando o formato é virtual, uma chuva de ideias envolve muitas pessoas interagindo em um espaço on-line durante um determinado período. As chuvas on-line mantêm o mesmo princípio de qualquer fórum on-line. Usuários registrados adicionam comentários, respondem a outros usuários e geram um diálogo por meio da interação com outros usuários de todas as partes do mundo em tempo real.

A metodologia JAM foi criada pela IBM e tem sido usada desde 2003 para incentivar o debate virtual que é focado, envolve a participação assíncrona e é mantida por um tempo limitado. Aborda o intercâmbio de ideias baseadas em experiência, conhecimento e lições aprendidas.

O QUE É O DIÁLOGO E CONSULTA COM MÚLTIPLAS PARTES INTERESSADAS?

Uma série facilitada de conversas entre partes interessadas/homólogos para obter múltiplas perspectivas e uma compreensão mais profunda, obter um consenso ou incentivar uma ação.

MAIS APROPRIADO PARA

- » facilitar a confiança e a comunicação entre as principais partes interessadas.
- » aumentar o compromisso em relação à agenda/grupo.
- » fazer intercâmbio da experiência prática e das diferentes perspectivas.
- » fortalecer coalizões com múltiplas partes interessadas.
- » aumentar o acesso a recursos e profissionais.



DIÁLOGO E CONSULTA DE VÁRIAS PARTES INTERESSADAS

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

COMO UTILIZÁ-LOS



FASE DE PLANEJAMENTO

4 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Preparar uma nota conceitual
- » Identificar equipe de transmissão/implementação
- » Determinar orçamento e recursos financeiros
- » Selecionar formato de diálogo/consulta (presencial, virtual ou ambos)
- » Identificar possíveis locais
- » Desenvolver um plano de ação

2 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Selecionar e confirmar locais
- » Contratar todos os fornecedores, incluindo hotel/local, gerente de eventos, serviço de alimentação e interpretação
- » Preparar os termos de referência para moderador/facilitador
- » Preparar todos os materiais
- » Organizar reuniões de consulta
- » Enviar convites
- » Fazer planos de monitoramento e avaliação

1 MÊS OU MAIS antes do evento:

- » Preparar agenda
- » Enviar materiais de apoio aos participantes
- » Contratar moderador/facilitador
- » Confirmar agenda com participantes e pessoas com recursos
- » Preparar levantamento
- » Planejar documentação da implementação



FASE DE TRANSMISSÃO

- » Registrar participantes
- » Analisar informações sobre assuntos internos
- » Motivar e dar autonomia aos participantes
- » Documentar o intercâmbio
- » No formato virtual, assegurar que todos os sites participem em igualdade de condições, coordenar gestão de sessão via verificação de conexões, transmissão via Web (se houver) e interpretação (se houver)



FASE DE SEGUIMENTO

- » Realizar um levantamento
- » Documentar processo, lições aprendidas e ações de seguimento
- » Editar gravações (quando disponíveis), com base em objetivos e ações de seguimento
- » Implementar as próximas etapas
- » Relatar resultados

EXEMPLO ILUSTRATIVO — SEQUENCIAMENTO DE ATIVIDADES PARA SEU DIÁLOGO/CONSULTA COM MÚLTIPLAS PARTES INTERESSADAS

PLANEJAMENTO



Reunião para discussão de ideias (*brainstorming*), formato presencial ou via vídeo conferência, para a equipe organizadora concordar com a modalidade



Grupos de discussão com as principais partes interessadas para um acordo em termos de âmbito, apresentadores e participantes



Entrevista de alguns participantes para avaliação do interesse

TRANSMISSÃO



Painel de peritos para abrir sessão e apresentar relatórios



Ajuda de homólogos para transferir conhecimento tácito de um grupo de homólogos para outro



Café de conhecimentos para revelar conhecimento coletivo



Círculo de fatos curiosos para incentivar o grupo a fazer intercâmbio de suas experiências

SEGUIMENTO



Levantamento para coletar *feedback* e avaliar lições aprendidas



Planejamento de ações descrevendo de que modo os participantes irão aplicar a aprendizagem obtida



Discussões eletrônicas entre profissionais para continuar conversas

EXEMPLO DE CASO — DESENVOLVIMENTO DE UM PROCESSO PARTICIPATIVO POR MEIO DE UMA SÉRIE DE CONSULTAS

Após protestos contra todos os operadores de petróleo e gás na Ilha Sakhalin, a empresa Sakhalin Energy Investment Company (SEIC) criou um plano para atender aos requisitos da política dos possíveis mutuantes e iniciou um processo consultivo e participativo para melhorar sua relação com os povos indígenas na ilha. Os objetivos foram (i) mitigar o impacto do projeto na vida dos povos indígenas e (ii) fornecer uma estrutura para a transmissão dos benefícios socioeconômicos para as comunidades indígenas. O processo incluiu:

- » uma primeira rodada de eventos de consulta com líderes comunitários, membros das comunidades indígenas e outras partes interessadas envolvidas no setor de petróleo e gás para chegar a um acordo sobre o objetivo do plano;
- » orientação e *feedback* para a equipe da empresa responsável pela preparação do plano de um Grupo de Trabalho do pessoal e de consultores da empresa, bem como para representantes do Conselho das Minorias Nativas de Sakhalin;
- » uma segunda rodada de consultas e um relatório para as partes interessadas com um esboço preliminar dos componentes do projeto; seguidas de
- » uma terceira rodada de consultas (com duração de três meses) para avaliar as medidas de mitigação propostas e os benefícios do programa social que foi desenvolvido com base nas rodadas anteriores de consultas.

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

DICAS DO CAMPO

Planejamento

- » Considerar o uso de diálogos ou consultas quando o desafio for o baixo nível de apropriação pelas partes interessadas e os participantes precisarem chegar a um acordo sobre questões locais, regionais ou globais.
- » Incluir um sólido componente de planejamento, incluindo a avaliação do apoio aos diálogos entre os principais participantes.
- » Determinar o que seria necessário para avançar nesse processo colaborativo.
- » Disponibilizar informações básicas detalhadas que possam conduzir as partes interessadas para decisões informadas.
- » Convidar pessoas que contribuirão para o diálogo ou consulta e que serão afetadas pelo resultado.

Transmissão

- » Ter um facilitador especializado em processos colaborativos.
- » Acompanhar e documentar de perto quaisquer recomendações ou acordos decorrentes do processo.

Importância da Mídia Social

- » Sites de rede social, tais como LinkedIn e Google+, podem ser usados para identificar peritos e interagir com eles.
- » Ferramentas on-line de congressos, tais como Hangouts do Google+, para intercâmbios “um para muitos”.
- » Chats no Twitter com uma *hashtag* designada são bons para a organização de conteúdo e tópicos.

EXEMPLO DE CASO — DIÁLOGOS COM MÚLTIPLAS PARTES INTERESSADAS AJUDAM NA CONSTRUÇÃO DA NAÇÃO

Em uma sociedade devastada por 25 anos de insurreição e guerra civil, diálogos estão demonstrando ser uma ferramenta eficaz na construção da nação. No Sudão do Sul, os diálogos ensinam os cidadãos sobre a interação com o governo mais recente do mundo e ajudam as autoridades nomeadas e eleitas a abordar as necessidades de seus eleitores.

- » Na cidade de Wau, no noroeste do país, os jovens abordaram seis legisladores estaduais e nacionais eleitos para tratar de questões que incluíram uma melhoria em termos de educação e empregos, entre outras preocupações.
- » Na capital Juba, as pessoas com deficiência física desafiaram os representantes eleitos e nomearam autoridades para prestar mais atenção às suas necessidades e apoiarem uma maior participação dos fisicamente deficientes em todos os níveis de governo.
- » Na cidade de Malakal, no norte do país, os cidadãos fizeram um abaixo-assinado dirigido a seus representantes eleitos pedindo sua ajuda no fornecimento de poços com água potável, de modo a não precisarem tirar água do Rio Nilo.

Muitos outros diálogos (às vezes denominados *fóruns de problemas da comunidade* ou *diálogos do eleitorado*) ocorreram em inúmeras comunidades por toda a nação. Todos os diálogos apresentaram os seguintes recursos:

- » Preparações rigorosas precederam os diálogos; facilitadores treinados abordaram os líderes comunitários para criar confiança.
- » Múltiplas pequenas discussões focadas em grupos em locais convenientes maximizaram as oportunidades da participação comunitária na definição de problemas e identificaram as pessoas capazes e dispostas a falar em nome da comunidade.
- » Regras básicas foram claramente estabelecidas e reforçadas em cada oportunidade.
- » Organizadores enfatizaram a busca de soluções e a definição de estratégias comuns, em vez de simplesmente ficarem discutindo queixas ou reclamações.
- » Moderadores e outros voluntários receberam treinamento para desempenharem suas funções nos diálogos.

O sucesso dos diálogos dependia da preparação bem elaborada, juntamente com um compromisso por parte da sociedade civil, legisladores e autoridades em termos de seguimento. Desse modo, as comunidades participantes verificaram que, mesmo quando não havia resultados imediatos, suas preocupações eram levadas em consideração; esses diálogos são significativos e não exercícios de fachada.

Fonte: Larry Ekin, Consultor de Comunicações, Instituto Democrático Nacional

O mesmo instrumento usado em uma fase diferente do projeto ou programa pode gerar resultados diferentes. Por exemplo, uma visita de peritos pode ajudar a aumentar a conscientização e criar um consenso na fase de identificação do projeto; na fase de implementação do projeto, pode ajudar a superar os gargalos e criar aptidões por meio de orientação e apoio prático.



INSTRUMENTOS

INTERAÇÃO DE LONGO PRAZO



COMUNIDADE
DE PRÁTICA



EMPARELHAMENTO



COMUNIDADE DE PRÁTICA

O QUE É UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA?

Um grupo que interage regularmente acerca de um tópico de interesse comum com o objetivo de aprender uns com os outros.

MAIS APROPRIADO PARA

- » aumentar a conectividade e reforçar os relacionamentos entre homólogos.
- » energizar redes de profissionais
 - › no nível global, regional, de país, de comunidade e institucional.
 - › em múltiplos modos (atividades presenciais e virtuais).
 - › como mecanismos formais ou informais.
 - › com um coordenador principal para fins de gestão.
- » partilhar experiências, lições aprendidas e melhores práticas.
- » gerar ideias novas.
- » captar e fazer intercâmbio do conhecimento tácito.

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

COMO UTILIZÁ-LOS



FASE DE PLANEJAMENTO

4 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Preparar nota de conceito, identificar membros-alvo, estabelecer proposição de valor da comunidade
- » Determinar necessidades de recursos humanos dentro e fora da sua equipe
- » Contratar um gerente da comunidade

2 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Escolher plataforma de colaboração, confirmar emissões de pagamentos e esclarecer quaisquer preocupações com segurança
- » Preparar o plano de lançamento/plano de participação da comunidade - atividades e tarefas principais a serem realizadas e por quem, incluindo uma estratégia de alcance da mídia social para recrutamento de membros

1 MÊS OU MAIS antes do evento:

- » Organizar um evento on-line ou off-line (lançamento progressivo) para começar a envolver os membros campeões
- » Definir a análise de sites
- » Testar e solucionar problemas de plataforma com os primeiros membros

MAIS DE 2 SEMANAS antes do evento:

- » Criar conteúdo para a comunidade: blogs, fotos, vídeos, etc.
- » Solicitar aos campeões identificados na comunidade para convidar novos membros
- » Lançar oficialmente a comunidade



FASE DE TRANSMISSÃO

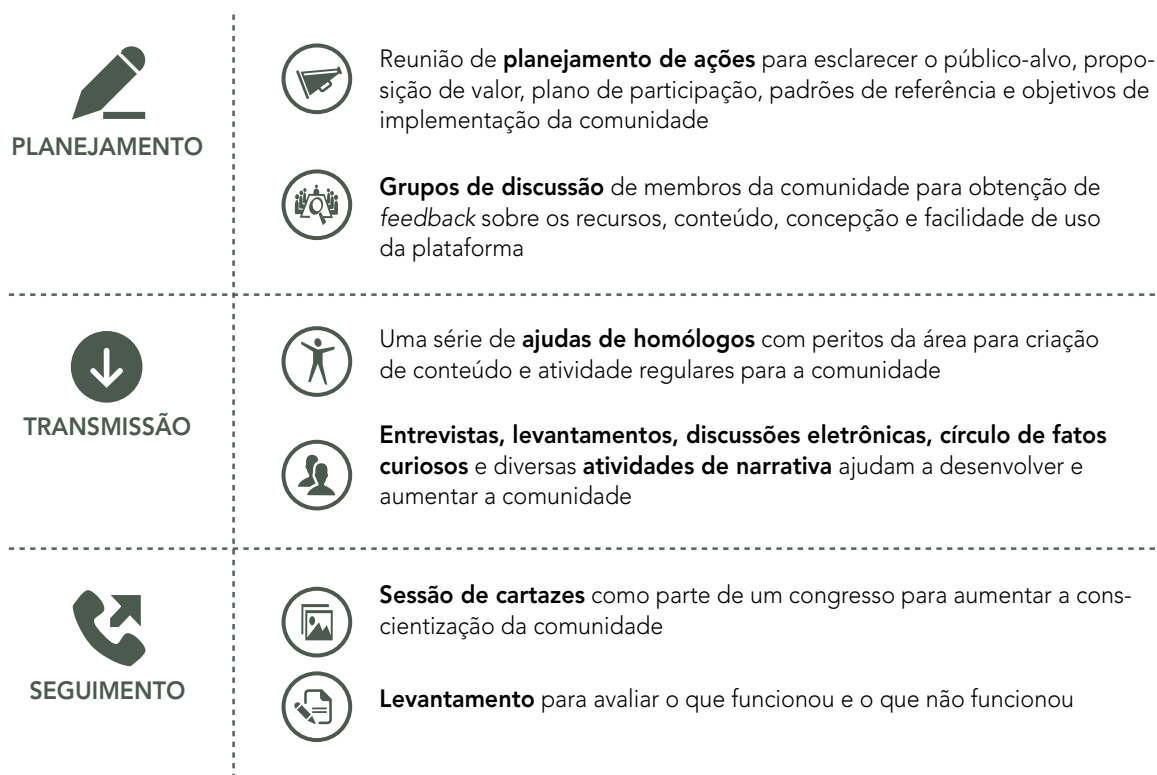
- » Executar o plano de participação da comunidade - dar as boas-vindas aos novos membros, enviar atualizações de boletins informativos, fazer um levantamento dos membros, organizar e fazer propaganda de reuniões, webinars, congressos
- » Aumentar a comunidade: definir o crescimento do número de membros e as metas de participação
- » Medir a comunidade: usar análise de site, acompanhar a adesão e a participação da comunidade, criar uma lista de padrões de referência e indicadores para fins de acompanhamento ao longo do tempo
- » Reportar o progresso mensal e anualmente
- » Verificar o número de membros e os parceiros regularmente, fazer ajustes quando necessário



FASE DE SEGUIMENTO

- » Se for decidido terminar ou fazer a transição da comunidade, preparar um plano de transição ou término
- » Comunicar o plano aos membros da comunidade com frequência e buscar suas opiniões abertamente com bastante antecedência
- » Documentar o processo e as lições aprendidas

EXEMPLO ILUSTRATIVO — SEQUENCIAMENTO DE ATIVIDADES PARA SUA COMUNIDADE DE PRÁTICA



EXEMPLO DE CASO — UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA PARA INTERCÂMBIO CONTÍNUO DE CONHECIMENTOS

Na conclusão de uma mesa redonda global virtual de consulta em novembro de 2012, que reuniu mais de 150 participantes de inúmeros países e setores sobre o tópico Inovação de Incubadora em Eletrificação não Ligada à Rede, as pessoas presentes expressaram uma clara necessidade de uma plataforma comum, onde o diálogo poderia ser continuado. Como resultado, a Plataforma On-line Colaborativa da Iniciativa de Energia e Telecomunicações foi lançada em dezembro de 2012. Essa comunidade de prática on-line reuniu uma coalizão dos principais setores de energia, telecomunicações, financeiro e sem fins lucrativos, buscando aproveitar a demanda de energia da infraestrutura do setor de telecomunicações para incentivar o suprimento de energia para 1,2 bilhão de pessoas que permanecem sem acesso à energia em todo o mundo em desenvolvimento. Forneceu um espaço virtual onde conhecimento, ideias e oportunidades podem ser compartilhados e criados via interações entre uma ampla gama de partes interessadas representando mais de 60 países e 300 organizações.

Fonte: Banco Mundial, *Telecom-Energy Community of Practice* (Comunidade de Prática de Energia e Telecomunicações), <http://wbi.worldbank.org/wbi/stories/innovations-rural-electrification-building-stakeholder-coalitions>

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

DICAS DO CAMPO

Planejamento

- » Considerar o recrutamento dos peritos nos tópicos que podem fornecer conhecimento de vanguarda e experiência para os membros da comunidade como voluntários ou pessoal adicional para a comunidade.
- » Aprender as regras tácitas do seu público-alvo: como se comportam on-line e off-line, onde eles obtêm informações, em que momentos do dia eles têm mais probabilidade de estar on-line e quais seus interesses.
- » Considerar a proposição de valor ao desenvolver seu plano de participação da comunidade: o que os participantes obterão dessa comunidade que não conseguem em outro lugar?
- » Esclarecer as expectativas e incluir uma lista detalhada de atividades ou eventos planejados.

Transmissão

- » Identificar e incentivar os membros campeões (isto é, as pessoas que contribuem ativamente para a comunidade).

Considerar a Mídia Social

- » Ferramentas Web 2.0 para facilitar colaboração e conexões.
- » Ferramentas de Redes Sociais, tal como **Facebook** para aumentar a conscientização e gerar repercussão sobre a comunidade.
- » **Google Apps** para colaboração ininterrupta entre os membros da comunidade via acesso a **YouTube**, **Google Maps** e conferência on-line com **Hangout do Google+**. Os participantes também podem compartilhar e editar documentos com o **Google Docs**.
- » **Twitter** para aumentar a participação dentro da sua comunidade. Usar a mídia social para transmitir eventos, relatar atividades recentes, compartilhar fotos e sediar eventos on-line, tais como **chats no Twitter**.

UM MUTIRÃO DO LIVRO PODE IMPULSIONAR O CONHECIMENTO TÁCITO EM UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA

Os governos em todo o mundo gastam cerca de US\$ 9,5 trilhões todos os anos com contratos. Mesmo assim, as informações sobre contratos geralmente não são disponibilizadas para fins de escrutínio público. Além dos problemas provenientes da falta de transparência, o dinheiro gasto por meio desses contratos é geralmente mal gerido ou usado indevidamente. Informações sobre *open contracting*, normas e práticas para o aumento da divulgação e participação na contratação pública podem abordar esses desafios. O Instituto Banco Mundial reuniu dezessete profissionais da CdP (Comunidade de Prática) responsável pelo conceito de *open contracting* (ampliação da transparência e participação em todo o processo de aquisição de bens e serviços), representando países desde o Brasil até o Afeganistão, em um exclusivo processo facilitado denominado "mutirão do livro" - uma corrida para escrever e publicar em colaboração um guia "como fazer" sobre *open contracting*, em cinco dias.

A riqueza desse processo ultrapassa o próprio produto para incluir as conversas que ocorreram durante a produção do livro. O mutirão do livro permite o intercâmbio e a obtenção de conhecimentos que geralmente permanecem tácitos e que raramente são codificados. Ajudou a estabelecer uma linguagem comum e a compreensão da expressão *open contracting*. E o mais importante, o componente de formação de comunidades criou um sentimento de confiança, apropriação e pertencimento.

"Não é na verdade o livro que importa, mas o espírito de colaboração para produzi-lo". – Open Contracting Mutirão do Livro Participante

Fonte: Norma Garza, Gestão do Conhecimento, WBIOG - Equipe de *Open Contracting*



EMPARELHAMENTO

O QUE É EMPARELHAMENTO?

O processo que emparelha uma instituição com outra similar, porém geralmente mais amadurecida, para fins de uma parceria mutuamente benéfica.

MAIS APROPRIADO PARA

- » iniciar ações novas e/ou aprimoradas
- » permitir a cooperação de longo prazo
 - › no nível institucional como emparelhamento unidirecional ou bidirecional.
 - › atender às necessidades das duas instituições envolvidas.
 - › como um mecanismo formal ou informal.
- » cooperação sustentável que continua após a conclusão do projeto.
- » aumentar a capacidade organizacional.
- » integrar treinamento e assistência técnica.

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

COMO UTILIZÁ-LOS



FASE DE PLANEJAMENTO

7 MESES OU MAIS antes do evento:

- » **Opção 1** – você é abordado por uma organização para fins de emparelhamento
- » **Opção 2** – você identifica a necessidade de um emparelhamento; isto é, você identificou sua lacuna de aprendizagem ou aptidões

Preparar um plano de projeto (com base na opção selecionada)

- » **Opção 1** – esclarecer as expectativas e concordar com os objetivos
- » **Opção 2**
 - › preparar RFP (SDP, sigla em português) para fins de emparelhamento
 - › juntar as propostas dos provedores de conhecimentos
 - › selecionar parceiro de emparelhamento

5 MESES OU MAIS antes do evento:

- » Provedor de conhecimentos e organização do destinatário em conjunto
 - › preparar plano de trabalho
 - › elaborar emparelhamento/contrato com orçamento detalhado, equipe de projeto, prazo e marcos principais
- » Desenvolver um plano de monitoramento
- » Contratar um auditor para analisar o contrato

1 MÊS antes do evento:

- » Organizar uma reunião para chegar a um acordo sobre o lançamento



FASE DE TRANSMISSÃO

MAIS DE 12 MESES

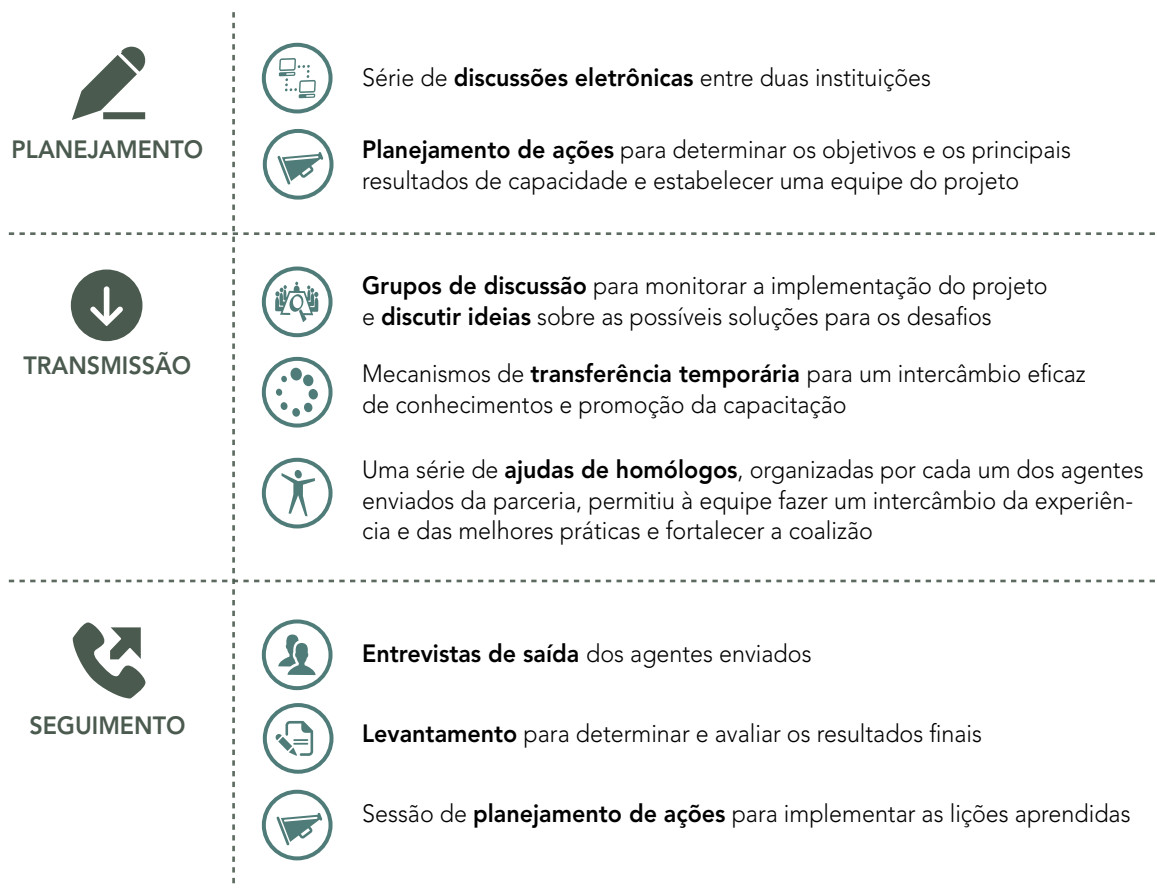
- » Fazer com que peritos da instituição destinatária implementem as atividades conforme acordado em contrato
- » Organizar (formato virtual ou presencial) reuniões mensais para mencionar a base, avaliar o progresso e fazer um resumo sobre novos desenvolvimentos
- » Monitorar o progresso do emparelhamento via relatórios trimestrais



FASE DE SEGUIMENTO

- » Conduzir missão de análise de projeto
- » Conduzir avaliação de emparelhamento
- » Preparar relatório final
- » Considerar a criação de uma comunidade de prática para continuar a parceria e o intercâmbio de aptidões para manter o impulso
- » Fechar as contas

EXEMPLO ILUSTRATIVO — SEQUENCIAMENTO DE ATIVIDADES PARA SEU EMPARELHAMENTO



EXEMPLO DE CASO — UM EMPARELHAMENTO PODE AUMENTAR A PRODUTIVIDADE

Em 2009, o Banco Mundial solicitou ao Centro Agrônômico Tropical de Pesquisa e Ensino (CIATIE), que desenvolveu diversas técnicas agropastoris para reabilitar paisagens degradadas em função da produção pecuária, a fornecer assistência técnica à aldeia Tugi nas Montanhas Gutah da Região Noroeste da República de Camarões, onde as condições ecológicas são semelhantes às condições nos planaltos da América Central. Segundo um emparelhamento, o CATIE orientou e apoiou a *Akwi Memorial Foundation* (uma ONG dedicada a aliviar a pobreza na parte ocidental de Camarões) na implementação do Projeto Silvopastoril de Tugi (TUSIP). Com apoio constante, as inovações e abordagens do projeto TUSIP estão ajudando a melhorar a produtividade e a sustentabilidade ambiental da produção agrícola e pecuária em pequena escala na Aldeia Tugi.

Fonte: Banco Mundial, *Trading Knowledge about Sustainable Agro-Pastoral Techniques* (Comercialização de Conhecimentos sobre Técnicas Agropastoris Sustentáveis), <http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2161>

INSTRUMENTOS DE INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

DICAS DO CAMPO

Planejamento

- » Alocar tempo suficiente para desenvolver o projeto de emparelhamento; lembrar-se de identificar o parceiro apropriado.
- » Planejar, planejar, planejar e planejar um pouco mais, principalmente para emparelhamentos formais.
- » Cumprir o compromisso e adquirir um entendimento em todos os níveis das duas organizações.
- » Garantir que os impactos financeiros e operacionais estejam claros e que sejam aceitos por todas as partes.

Transmissão

- » Para uma sustentabilidade de longo prazo, verificar se tanto a sua organização quanto seus parceiros selecionados têm a maturidade organizacional necessária para lidar com o elevado nível de comprometimento que o emparelhamento envolve.

Considerar a Mídia Social

- » Usar ferramentas como WordPress e Tumblr para criar blogs para a documentação do progresso e das lições aprendidas com o emparelhamento.

Uma combinação (mistura) de instrumentos é bastante eficaz, principalmente quando existem questões de desenvolvimento ou desafios complexos arraigados, tais como quando exigem adesão política ou a transferência de um *know-how* técnico substancial. É possível começar uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos, por exemplo, com um congresso para aumentar a conscientização de novas opções de desenvolvimento, formar uma comunidade de prática para aumentar a formação de redes e manter a aprendizagem, além de fazer um acompanhamento das visitas de estudo para construir a confiança e a responsabilização dos clientes de novas reformas.



ATIVIDADES DE DEMONSTRAÇÃO



Demonstração



Painel de Peritos

Palestras
Relâmpago

Sessão de Cartaz



Relatório



Narrativa

ATIVIDADES DE DISCUSSÃO

Círculo de Fatos
CuriososDiscussão
de IdeiasSessão de
MurmúrioDiscussão
EletrônicaCafé de
ConhecimentosAjuda de
Homólogos

ATIVIDADES

As atividades são organizadas em quatro categorias: apresentação, discussão, empírica e analítica. Cada categoria enfatiza diferentes tipos de comunicação e interação entre os participantes.

ATIVIDADES EMPÍRICAS



Planejamento
de Ações



Mutirão do Livro



Visita *In Loco*



Aquário



Dramatização



Transferência
Temporária



Simulação

ATIVIDADES ANALÍTICAS



Análise Após
a Ação



Grupo de
Discussão



Entrevista



Autoavaliação



Levantamento



Análise SWOT

ATIVIDADES

ATIVIDADES DE APRESENTAÇÃO



Demonstração



Painel de Peritos



Palestras
Relâmpago



Sessão de Cartaz



Relatório



Narrativa

DEMONSTRAÇÃO



O QUE É UMA DEMONSTRAÇÃO?

Um perito que mostra como usar um produto ou realizar um procedimento; também usada para mostrar um novo produto ou processo para comercializar e divulgar inovações.

UMA ATIVIDADE DE DEMONSTRAÇÃO PODE SER ORGANIZADA

- » nas fases de implementação de um projeto.
- » para grupos menores (5 a 20 pessoas).

USAR PARA

- » empregar conhecimentos ou dominar um processo.
- » ter um elevado nível de envolvimento dos participantes.
- » partilhar experiência prática ou etapas do processo.
- » partilhar inovações e boa prática.
- » permitir transferência de conhecimentos no contexto da própria pessoa.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Garantir que o perito tenha boas aptidões pedagógicas e adapte a demonstração às necessidades do público.
- » Disponibilizar tempo suficiente para discussão após prática e/ou desempenho para ajudar na aplicação prática no contexto dos participantes.
- » É útil ter duas pessoas fazendo uma atividade de demonstração - uma para fazer a demonstração e a outra para falar sobre o que está sendo demonstrado.
- » Incentivar o(s) perito(s)/apresentador(es) a abranger perguntas e preocupações, aprofundar-se para esclarecer e envolver o restante dos participantes nas respostas às perguntas.
- » Verificar se cada participante tem uma oportunidade de praticar o que foi demonstrado.



PAINEL DE PERITOS*

O QUE É UM PAINEL DE PERITOS?

Um grupo moderado de apresentações sobre o mesmo tema e abordado de vários ângulos por um grupo de pessoas com conhecimentos especializados.

UM PAINEL DE PERITOS PODE SER ORGANIZADO

- » no formato virtual ou presencial.
- » como uma atividade moderada.
- » na fase de transmissão de um projeto.

USAR PARA

- » fornecer múltiplas perspectivas sobre um tópico.
- » aumentar a conscientização acerca de um tópico ou uma questão.
- » dar credibilidade a um tópico fornecendo uma perspectiva de perito.
- » permitir o intercâmbio de conhecimentos.

COMO UTILIZÁ-LO

- » Escolher membros do painel por seu conhecimento, capacidade de comunicação e eficácia como palestrantes.
- » Fornecer aos membros do painel informações básicas sobre os participantes e a relevância da área do tema para eles.
- » Realizar uma sessão informativa (virtual ou presencial) para os membros do painel pelo menos duas semanas antes do evento para familiarizar o moderador e todos os membros do painel com o conteúdo das apresentações.
- » Incentivar os participantes a conhecer o tema antes do evento; oferecer ou sugerir documentos de referência apropriados. Essa comunicação pode ser feita virtualmente.
- » Uma boa moderação é essencial para o sucesso de um painel de peritos.
- » Quando estiver planejando a atividade, considere o que você fará se:
 - › não houver tempo disponível.
 - › houver participantes demais ou em número insuficiente.
 - › os membros do painel desejado quiserem ser remunerados - você tem orçamento suficiente?
 - › não conseguir encontrar membros suficientes.
 - › um ou mais membros do painel ficar indisponível na última hora.
 - › em caso de falha de equipamento.

* Lembre-se que um painel de peritos não é útil por si só quando o objetivo de aprendizagem é aplicar, analisar ou integrar conhecimentos ou criar informações.

PALESTRAS RELÂMPAGO



O QUE SÃO PALESTRAS RELÂMPAGO?

Uma série de curtas apresentações sobre o mesmo tema ou sobre diversos temas por diferentes palestrantes e com duração de poucos minutos cada uma, como parte de uma única sessão.

PALESTRAS RELÂMPAGO PODEM OCORRER

- » no formato virtual ou presencial.
- » como uma atividade moderada com cada palestra com duração de cinco minutos.
- » com profissionais experientes.

USAR PARA

- » aumentar a conscientização sobre um ou mais tópicos em um período curto.
- » informar a respeito dos resultados do projeto ou do grupo e boas práticas.
- » aumentar a capacidade individual ou do grupo para preparar apresentações ou relatórios sucintos.
- » oferecer novas perspectivas.

COMO UTILIZÁ-LAS

- » Organizar palestras relâmpago como “datas de velocidade”. A ideia é que os participantes possam ter muitas ideias diferentes em um curto período de tempo.
- » Uma preparação com antecedência é essencial para um resultado bem-sucedido. É preciso fazer com que os palestrantes trabalhem com um orientador ou facilitador na preparação para a palestra.
- » Solicitar que cada palestrante faça um exercício de simulação de sua apresentação para garantir que tudo corra conforme o esperado.
- » Fornecer aos palestrantes uma lista de verificação que aborde o que eles devem fazer durante a sessão para manter o rumo e o que devem esperar logo em seguida.
- » Sequenciar as palestras relâmpago, de modo que o público possa compreender as questões que estiverem sendo apresentadas. Considerar a mensagem geral das palestras.



SESSÃO DE CARTAZ

O QUE É UMA SESSÃO DE CARTAZ?

Uma apresentação em formato de cartaz que geralmente combina texto e gráficos e que integra palestrantes e participantes em uma conversa em torno do conteúdo do cartaz.

UMA SESSÃO DE CARTAZ PODE SER ORGANIZADA PARA

- » um período específico — os cartazes ficam disponíveis somente durante alguns períodos.
- » um período aberto — os cartazes permanecem disponíveis para leitura a qualquer momento durante um evento.
- » transmissão presencial
 - › tende a ser mostrada em um local, geralmente em um espaço grande ou em um espaço designado que pode ser parte de um salão de exposições.
 - › pode incluir uma recepção para enfatizar o tom informal da sessão de cartaz.
- » transmissão virtual
 - › síncrona.
 - › assíncrona.
 - › tanto síncrona quanto assíncrona.

USAR PARA

- » incentivar a reflexão/interação contínua a respeito de um tópico.
- » apresentar resultados/ inovações ou aumentar a visibilidade de um tópico ou tema.
- » atender a um grande número de participantes.
- » apoiar a criação de redes e de intercâmbio informal de conhecimentos.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Fornecer diretrizes claras para criação de cartazes, além de exibição e participação, tais como
 - › a dimensão do cartaz.
 - › o tipo de cartaz (impresso, virtual).
 - › quando e como os cartazes são apresentados.
- » Incluir oportunidades para a interação palestrante-participante e fornecer instruções claras sobre como essas interações ocorrem.
- » Organizar um prêmio Melhor Cartaz, se apropriado.
- » Incluir a versão eletrônica dos cartazes no seu site como acompanhamento.
- » Aumentar a visibilidade e o acompanhamento por meio de entrevistas dos apresentadores de cartazes.
- » Incluir informações de contato dos apresentadores no próprio cartaz para as pessoas que desejarem ter uma conversa de acompanhamento.
- » Criar uma atmosfera informal e relaxada durante a sessão de cartaz. A ideia geral é fazer os apresentadores e participantes falarem sobre seus projetos no seu tempo livre.
- » Considerá-la uma alternativa para uma apresentação ou sequenciá-la com uma apresentação, principalmente se você estiver tentando fazer os participantes ficarem cientes da situação e aumentar a visibilidade dos resultados gerais.

RELATÓRIO



O QUE É UM RELATÓRIO?

Uma apresentação oral ou escrita que resume e destaca pontos importantes baseados em tópicos ou temas (conceitos, dados, processos, lições aprendidas, etc.).

UMA ATIVIDADE DE RELATÓRIO PODE SER ORGANIZADA

- » no formato virtual ou presencial (via oral).
- » como uma atividade moderada (via oral).
- » para grandes públicos (via oral ou escrita).
- » para estruturar/padronizar a mensagem principal (via oral ou escrita).
- » em qualquer fase de um projeto.

USAR PARA

- » partilhar resultados de um projeto/levantamento/avaliação ou fornecer uma atualização.
- » aumentar a conscientização, principalmente sobre tópicos para os quais é difícil obter informações.
- » incentivar novas perspectivas.
- » captar e reutilizar conhecimento tácito.
- » permitir o intercâmbio de conhecimentos.

COMO UTILIZÁ-LO

- » Preparar uma folha de relatório com dicas para os apresentadores. Considerar partilhar as seguintes dicas:
 - › Desenvolver um tema importante ou uma mensagem principal e manter isso com no máximo dois ou três pontos secundários.
 - › Se você estiver fazendo uma apresentação oral, a duração mínima deverá ser de 20 minutos; apresentações orais mais curtas tendem a ser mais eficazes.
 - › Se você usar o PowerPoint ou outro programa, será preciso destacar os pontos principais mostrando simplesmente um título ou algumas palavras importantes. Essa técnica manterá o público focado no que é preciso fazer e não no que é mostrado na tela.
- » Usar ilustrações, exemplos e histórias que contextualizem as informações para o público para fins de relatórios via oral e por escrito.
- » Terminar uma atividade de relatório resumindo ou destacando as mensagens principais.



NARRATIVA*

O QUE É NARRATIVA?

Um uso proposital de narrativa que descreve um resultado prático e destina-se a servir de acionador para que pessoas, comunidades ou organizações pensem na ação futura.

NARRATIVA PODE INCLUIR

- » referência à fonte original, se a história estiver sendo recontada.
- » contexto para definir a cena.
- » pessoas envolvidas.
- » desafio que acionou a intervenção/ação.
- » descrição da intervenção/ação.
- » resultados e lições aprendidas.
- » imagens e objetos.

USAR PARA

- » partilhar e captar conhecimento tácito.
- » ajudar a compreensão profunda.
- » atrair e concentrar a atenção para um tópico.
- » permitir o intercâmbio de conhecimentos.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Usar ganchos visuais relevantes quando estiver partilhando uma história para atrair a atenção do público.
- » Criar uma narrativa sólida, com início, meio e fim. Lembrar-se de que o início e o fim são fundamentais — são os pontos que tendem a ser lembrados pelo público.
- » Garantir a existência da mensagem ou inspiração principal para a ação relevante.
- » Usar histórias verdadeiras e manter a história simples, de modo a não sobrecarregar o público.

* A narrativa é geralmente sequenciada com a atividade de círculo de fatos curiosos quando o objetivo do intercâmbio é obter múltiplas experiências baseadas em um tema.

ATIVIDADES

ATIVIDADES DE DISCUSSÃO



Círculo de Fatos
Curiosos



Discussão
de Ideias



Sessão de
Murmúrio



Discussão
Eletrônica



Café de
Conhecimentos



Ajuda de
Homólogos



CÍRCULO DE FATOS CURIOSOS

O QUE É UM CÍRCULO DE FATOS CURIOSOS?

Um exercício que envolve o uso de temas de histórias e de perguntas que provoquem histórias para incentivar um grupo a partilhar suas experiências.

UM CÍRCULO DE FATOS CURIOSOS PODE SER ORGANIZADO

- » com temas usando perguntas que provoquem fatos curiosos.
- » para ambientes com um grupo de 4 a 12 participantes
 - › geralmente os participantes são homólogos.
 - › geralmente os participantes trabalharam no mesmo projeto.
- » com os participantes sentados em um círculo ou em uma mesa redonda.
- » com um facilitador experiente em
 - › técnicas de perguntas que provoquem fatos curiosos.
 - › misturar-se com o grupo.

COMO UTILIZÁ-LO

- » Considerar a possibilidade de gravar o que está sendo dito durante o círculo de fatos curiosos. Desse modo, é possível extrair histórias da transcrição.
- » Certificar-se de envolver um facilitador experiente em orientação e não em liderança. Os membros do grupo devem estar partilhando entre si e não contando suas histórias ao facilitador.

USAR PARA

- » apoiar a mudança de processo, tal como
 - › a criação de equipes e de relacionamentos.
 - › resolução de conflitos.
- » reunir histórias para avaliar projetos complexos.
- » permitir o intercâmbio de conhecimentos.

CÍRCULOS DE FATOS CURIOSOS VS GRUPOS DE DISCUSSÃO

Os círculos de fatos curiosos diferem dos grupos de discussão do seguinte modo:

- » Temáticos — suscitam experiências, em vez de opiniões
- » Exploratórios — temas exploratórios, em vez de uma hipótese em mente
- » Neutros — os resultados que surgem como experiências são partilhados e não existe previsão de identificação de uma resposta correta.

DISCUSSÃO DE IDEIAS



O QUE É DISCUSSÃO DE IDEIAS?

A geração de ideias ou soluções acerca de um tópico específico aproveitando a sabedoria de homólogos e incentivando-os a pensar em ideias novas.

UMA ATIVIDADE DE DISCUSSÃO DE IDEIAS PODE SER ORGANIZADA

- » como uma atividade facilitada que motiva os participantes a contribuir com ideias ou soluções.
- » nas fases iniciais de um projeto ou processo.
- » no formato virtual ou presencial.

USAR PARA

- » gerar ideias novas e criativas.
- » gerar listas / listas de verificação.
- » facilitar a solução de problemas, a criação de consenso e o trabalho em equipe.
- » motivar os participantes a investirem em uma ideia ou solução.
- » permitir o intercâmbio de conhecimentos.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Uma vez que o objetivo principal da discussão de ideias é gerar o máximo possível de ideias — ideias originais ou ideias formadas entre si — selecionar um tópico para discussão de ideias que seja relevante para os participantes.
- » A quantidade é o que conta durante a discussão de ideias e não a qualidade. É importante que os participantes estejam cientes de que “nenhuma ideia é uma má ideia”.
- » Organizar bem a sessão: Garantir que as perguntas e as diretrizes da discussão de ideias sejam claras e que todos os participantes compreendam a questão e o processo.
- » Incentivar soluções de todos os participantes; uma ou duas pessoas não devem dominar a conversa.
- » Uma discussão de ideias bem-sucedida deve resultar em muitas ideias ousadas e específicas que possam ser então analisadas, priorizadas e aplicadas em contextos relevantes.

DISCUSSÃO DE IDEIAS COM PERGUNTAS VS DISCUSSÃO DE IDEIAS

Uma discussão de ideias com perguntas é bastante semelhante a uma discussão de ideias. Em vez de buscar novas respostas e soluções, o objetivo do método Discussão de Ideias com Perguntas (*Q-storming*) é gerar o máximo possível de perguntas novas sobre um tema específico. Desse modo, você faz perguntas abertas que podem ajudá-lo a pensar no problema ou no desafio que precisa ser resolvido ou em uma situação difícil que precisa ser navegada.

Esse método é particularmente eficaz quando a equipe é confrontada por um problema para o qual a solução precisa ser inteiramente enquadrada e implementada pelas pessoas envolvidas no exercício de *Q-storming*, sendo que a solução tem que surgir de dentro do exercício.



SESSÃO DE MURMÚRIO (BUZZ SESSION)

O QUE É UMA SESSÃO DE MURMÚRIO (BUZZ SESSION)?

Uma discussão muito breve sobre um tópico restrito que envolve o trabalho simultâneo de pequenos grupos (geralmente duplas) e que estimula a contribuição de todos os membros do grupo participante.

UMA SESSÃO DE MURMÚRIO PODE SER ORGANIZADA

- » com um grande número de participantes e como uma atividade dentro de um workshop ou congresso.
- » com um facilitador experiente capaz de ajustar facilmente o fluxo das atividades, se necessário.

USAR PARA

- » explorar o conhecimento e a experiência de todos os participantes.
- » energizar o grupo ou para quebrar o gelo.
- » identificar as necessidades/solicitar *feedback* rápido acerca de um tópico restrito.
- » apoiar a geração de um grande número de ideias.
- » gerar perguntas no nível de grupo para os apresentadores.
- » focar novamente questões básicas.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Considerar muito bem os resultados que você busca de uma sessão de murmúrio. A seguir, encontram-se alguns exemplos de como usar uma sessão de murmúrio de modo eficaz:
 - › Seguir uma apresentação com uma sessão de murmúrio. Solicitar aos espectadores para conversarem de cinco a dez minutos com a pessoa junto a eles sobre como os pontos principais na apresentação se relacionam com as suas próprias experiências. Esse diálogo mostrará novas perspectivas e pode também diminuir o número de perguntas, ou levar a perguntas mais informadas, por parte do público.
 - › Estruturar a sessão de murmúrio, de modo que dois ou três participantes se revezem entrevistando um ao outro. O(s) facilitador(es) pode(m) instruir os participantes para que cada um fale de três a cinco minutos sem interrupção e que depois ocorra uma discussão de cinco minutos como um grupo.
 - › Use uma sessão de murmúrio para quebrar o gelo no início de um workshop com uma breve discussão de um a dois minutos sobre um tema restrito de interesse ou expectativa comum.

DISCUSSÃO ELETRÔNICA



O QUE É UMA DISCUSSÃO ELETRÔNICA?

Uma discussão que ocorre on-line, de modo síncrono ou assíncrono.

UMA DISCUSSÃO ELETRÔNICA PODE SER ORGANIZADA

- » como uma discussão informal aberta.
- » como uma discussão moderada.

USAR PARA

- » integrar membros de uma comunidade de prática.
- » examinar tópicos minuciosamente e permitir uma reflexão mais profunda.
- » apoiar a orientação.
- » permitir o planejamento e a colaboração em qualquer etapa de um projeto ou programa — especialmente entre equipes dispersas geograficamente.
- » planejar agendas com vários participantes e manter a aprendizagem e a interação entre os membros de workshops e congressos.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Considerar a possibilidade de usar uma discussão eletrônica assíncrona quando precisar de flexibilidade na programação. Os participantes não precisam estar disponíveis em um determinado momento para discutir um tópico; eles podem participar, de acordo com a sua própria conveniência, dentro dos parâmetros estabelecidos da discussão eletrônica.
- » Considerar também as seguintes perguntas, quando for planejar uma discussão eletrônica:
 - › Os resultados esperados da discussão eletrônica estão claros?
 - › Você decidiu como realizar a sessão de discussão eletrônica?
 - › Qual deve ser o nível de participação do moderador na discussão eletrônica?
 - › Será uma discussão aberta, fluente? Ou resultados específicos são esperados?
 - › De que modo você se certificou que todos os participantes podem acessar a discussão eletrônica?
 - › A ferramenta selecionada atenderá ao número de pessoas que desejarem participar?
 - › Como você irá captar os resultados da sessão de discussão eletrônica?
- » Fornecer ao moderador e aos participantes informações sobre o modo de uso da ferramenta/ambiente de discussão eletrônica.
- » Fornecer instruções claras sobre como os participantes podem fazer perguntas, fornecer *feedback*, etc.



CAFÉ DE CONHECIMENTOS

O QUE É UM CAFÉ DE CONHECIMENTOS?

Conversas abertas, criativas, lideradas por facilitador para revelar conhecimento coletivo, partilhar ideias e incentivar o diálogo colaborativo em um ambiente descontraído, como um café.

UMA ATIVIDADE DE CAFÉ DE CONHECIMENTOS PODE SER ORGANIZADA

- » no formato virtual ou presencial.
- » como uma parte de grandes congressos, workshops e feiras de conhecimentos.

USAR PARA

- » fornecer múltiplas perspectivas sobre um tópico.
- » revelar e reunir conhecimento tácito e experiência de um amplo grupo de participantes.
- » apoiar a aprendizagem coletiva e construir redes.
- » identificar as melhores práticas.

COMO UTILIZÁ-LO

- » Estabelecer as regras de conduta e o ambiente do café para permitir um diálogo aberto por meio de conversas. As regras podem incluir escutar com atenção, fazer rodízios na conversa e contribuir com suas opiniões.
- » Usar boas perguntas para direcionar a conversa. É preciso ter o seguinte em mente ao escrever as perguntas:
 - › Usar perguntas abertas (perguntas que não têm uma resposta sim/não).
 - › Usar perguntas que incentivem uma investigação e não uma defesa.
 - › Testar as perguntas com antecedência com indivíduos-chave para garantir que sejam de fácil compreensão.
- » Considerar a possibilidade de organizar suas perguntas em grupos de ideias/questões para uma ligação mais fácil dos resultados das conversas com as ideias/questões principais.
- » Um facilitador experiente é fundamental para o sucesso de um café de conhecimentos. É preciso considerar também a inclusão de pessoas responsáveis por escrever as conversas e blocos de notas para registrar o conhecimento que estiver sendo compartilhado.

AJUDA DE HOMÓLOGOS



O QUE É UMA AJUDA DE HOMÓLOGOS?

Um evento facilitado no qual homólogos com experiência relevante partilham seus conhecimentos e experiências, geralmente na forma de melhores práticas e lições aprendidas, com uma equipe que solicitou ajuda acerca de uma atividade, problema ou projeto específico.

AJUDAS DE HOMÓLOGOS SÃO ORGANIZADAS

- » como sessões facilitadas.
- » para grupos de não mais de 15 ou 20 pessoas, que incluem a Equipe Anfitriã (que solicita informações/assistência) e a Equipe de Recursos (homólogos fora da equipe que partilha conhecimento e informações).
- » pode ser uma curta sessão (90 minutos) ou uma longa sessão com duração de vários dias. A duração depende
 - › da complexidade do problema.
 - › da área geográfica de onde os participantes estão vindo.

USAR PARA

- » solucionar uma deficiência empresarial — geralmente mais útil para solucionar dificuldades de adaptação.
- » permitir a transferência de conhecimentos entre homólogos.
- » apoiar a aprendizagem coletiva, ligações transversais e formação de redes.
- » incentivar novas perspectivas e novas linhas de investigação.
- » aumentar a disposição para aprender uns com os outros — estabelecer uma cultura aberta de aprendizagem em uma organização.

COMO UTILIZÁ-LAS

- » A equipe anfitriã deve ter resultados claros e objetivos especificados em mente.
- » O tempo é o fator principal — deve permitir que a aprendizagem seja colocada em prática.
- » Garantir que os membros da equipe de recursos tragam experiências recentes e conhecimentos práticos para fins de intercâmbio sobre o tema. Não é necessário trazer pessoas de níveis mais altos.
- » Selecionar um facilitador experiente que possa manter um equilíbrio entre o dizer e o escutar e priorizar as ideias de ação e as recomendações.
- » Manter as seguintes etapas principais do processo em mente:
 - › Garantir que os participantes da equipe de recursos entendam claramente o contexto (incluindo esforços passados) e desafios.
 - › A equipe de recursos deve fazer perguntas e ter um diálogo com a equipe anfitriã para desenvolver um bom entendimento dos problemas (materiais básicos podem ser enviados com antecedência para a equipe de recursos).
 - › Após a equipe de recursos ter discutido o desafio e as possíveis soluções, a equipe anfitriã precisa adotar as recomendações da equipe de recursos sem interromper ou defender as decisões e os esforços passados.
 - › Assegurar-se de ter uma conclusão formal e uma sessão de *feedback* no final da ajuda de homólogos para resumir os resultados. Geralmente alguém da equipe anfitriã fará esse procedimento.

ATIVIDADES

ATIVIDADES EMPÍRICAS



Planejamento
de Ações



Mutirão do Livro



Visita *In Loco*



Aquário



Dramatização



Transferência
Temporária



Simulação

PLANEJAMENTO DE AÇÕES



O QUE É PLANEJAMENTO DE AÇÕES?

Um exercício estratégico que resulta em um roteiro pessoal ou de grupo ou um calendário que descreve as medidas específicas que devem ser adotadas para alcançar um único objetivo ou diversos objetivos.

PLANEJAMENTO DE AÇÕES PODE SER ORGANIZADO

- » como uma atividade facilitada que orienta os participantes por meio do planejamento de ações.
- » nos níveis nacional, regional, de comunidade, institucional e/ou individual.

USAR PARA

- » empregar e/ou localizar o conhecimento.
- » criar um resultado tangível e um roteiro para ações de seguimento.
- » incentivar a apropriação de ações de seguimento.
- » permitir transferência de conhecimentos.

COMO UTILIZÁ-LO

- » O facilitador da atividade de planejamento de ações deve fornecer diretrizes claras aos participantes sobre como criar um plano de ação; e o mais importante, o facilitador deve orientar os participantes a escrever de um plano *realista*.
- » Para uma atividade eficaz de planejamento da ação, os participantes devem considerar o uso das seguintes etapas:
 - › Definir o que precisa ser realizado.
 - › Atribuir funções e responsabilidades. Também identificar as principais partes interessadas, uma vez que uma implementação bem-sucedida depende da adesão das partes interessadas relevantes.
 - › Preparar uma lista de atividades, decidir o que é viável (considerar custo e recursos) e priorizar.
 - › Dividir as atividades em etapas discretas e mensuráveis. Isso ajuda a escrever as ações previstas como tarefas separadas que são tanto realistas quanto alcançáveis. Certificar-se de identificar o indivíduo e/ou a organização responsável por cada tarefa.
 - › Criar um calendário com os principais marcos.



MUTIRÃO DO LIVRO

O QUE É UM MUTIRÃO DO LIVRO?

Um processo facilitado que reúne um grupo de pessoas para produzir em colaboração um livro em três a cinco dias.

USAR PARA

- » captar o conhecimento tácito.
- » codificar conhecimentos, experiências dos profissionais e lições aprendidas.
- » partilhar conhecimentos e resultados.
- » criar um produto tangível — produzir um livro.
- » construir, desenvolver ainda mais ou participar de uma comunidade ou equipe de profissionais.
- » incentivar a apropriação de ações de seguimento.
- » permitir transferência de conhecimentos.

COMO UTILIZÁ-LO

- » Identificar e reunir os profissionais ou as principais partes interessadas para escrever em colaboração um livro.
- » O facilitador orientará os participantes nas diferentes etapas de produção coletiva de um livro: mapeamento do conceito, estruturação, redação, composição e publicação do livro.

Para um mutirão eficaz do livro, considerar o uso da seguinte sequência:

- » Definir o que você deseja realizar e escrever uma breve nota de conceito.
- » Identificar quem coordenará o mutirão do livro e atribuirá as funções e responsabilidades aos membros da equipe.
- » Identificar recursos.
- » Preparar os termos de referência (TOR) e identificar o facilitador.
- » Trabalhar com o facilitador no planejamento do mutirão do livro.
- » Finalizar orçamento.
- » Identificar participantes e convidá-los.
- » Identificar local.
- » Finalizar logística.
- » Começar o seguimento do planejamento para o mutirão do livro.
- » Participar do mutirão do livro.
- » Logo após o mutirão, publicar o livro no formato de livro eletrônico, possivelmente na versão em papel e definir o serviço de impressão sob demanda.
- » Divulgar o livro on-line, via mídia social e em eventos presenciais; convidar pessoas a fazer comentários.
- » Começar seguimento e usar o processo de definição para incorporar o *feedback* às versões mais recentes do livro.

VISITA *IN LOCO*



O QUE É UMA VISITA *IN LOCO*?

Ir fisicamente a um local que permita que os participantes vivenciem diretamente as realidades do projeto e reúnam-se com as equipes de implementação e os beneficiários.

UMA VISITA *IN LOCO* PODE SER ORGANIZADA PARA

- » durar um ou mais dias.
- » incluir uma equipe composta por
 - › um líder de equipe, que trabalha de perto com os organizadores no programa de visita *in loco*; é o ponto de contato durante a visita.
 - › visitantes, que contribuem para as conversas sobre visita *in loco* e o relatório baseado em sua área de especialização.
 - › observadores, que participam da visita *in loco*, mas que não têm qualquer responsabilidade de elaborar relatórios.

USAR PARA

- » obter conhecimentos novos e/ou aprender diretamente com um projeto ou programa.
- » estabelecer contato direto com os beneficiários, membros da comunidade e/ou partes interessadas importantes.
- » identificar boas práticas.
- » formar redes e parcerias.
- » apoiar a tomada de decisões.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Designar um responsável pela visita *in loco* tanto por parte do recebedor como do provedor para finalizar a logística para a visita.
- » Uma vez que muitas visitas *in loco* incluem uma equipe de visitantes, é importante certificar-se de que todos os membros da equipe estejam preparados. Dependendo da finalidade e da formalidade da visita, pode ser importante preparar um guia do visitante com a descrição das funções e responsabilidades e a inclusão de todas as informações e documentação básicas relevantes.
- » Agendar uma sessão prévia para a equipe da visita *in loco* analisar documentos, esclarecer quaisquer dúvidas e também concordar com os resultados desejados decorrentes da visita.
- » Considerar a possibilidade de fornecer um modelo de relatório para os participantes registrarem suas reflexões.
- » Considerar a possibilidade de ter uma sessão informativa diária para a equipe da visita *in loco* partilhar e juntar as principais lições e reflexões.
- » Garantir que o relatório da visita *in loco* (com os detalhes dos resultados e das próximas etapas) seja preparado e partilhado com as partes interessadas relevantes em um formato/fórum participativo e interativo.



AQUÁRIO

O QUE É UM AQUÁRIO?

Uma conversa com um grupo pequeno ou processo de diálogo realizado em um ambiente que inclui um grupo maior de observadores/espectadores.

Um aquário é um exercício empírico que permite a participação ativa por meio da discussão das pessoas que estão dentro do “aquário” e da observação ativa de quem está fora do “aquário”. Imaginemos o aquário como um palco central com observadores sentados ao seu redor. Uma configuração de aquário típica possui um círculo interno de cadeiras para cerca de cinco a oito pessoas com mais cadeiras para observadores sentados em volta do círculo interno.

UM AQUÁRIO PODE SER ORGANIZADO COMO UMA SESSÃO ABERTA OU FECHADA.

- » Aquários abertos permitem que qualquer espectador participe do aquário durante a discussão.
- » Aquários fechados envolvem os participantes no aquário como grupos intactos, entrando e saindo do aquário como um grupo.

USAR PARA

- » aumentar o entendimento de tópicos difíceis ou controversos.
- » apoiar múltiplas perspectivas e debate.
- » apoiar a solução de problemas, especialmente de problemas complexos cujas soluções não têm uma resposta única.
- » incentivar a escuta ativa e a reflexão.
- » permitir a transferência de conhecimentos.

COMO UTILIZÁ-LO

- » Um aquário requer um orientador com experiência que, além das aptidões de uma boa orientação, tenha conhecimento do tema.
- » Identificar e trabalhar com o orientador para decidir a estrutura da atividade.
 - › Será um aquário aberto ou fechado?
 - › Por quanto tempo você permitirá a interação dentro do aquário?
 - › Quantas rodadas de aquário haverá?
 - › Você precisa de um facilitador junto com o orientador para garantir uma transição suave quando as pessoas entram e saem do aquário?
 - › O local selecionado pode ser definido para uma conversa de aquário que também ofereça uma boa visibilidade para as pessoas que observam?
- » Com base nos resultados esperados, preparar a lista de verificação dos observadores. A que os observadores devem prestar atenção?
 - › conteúdo e/ou
 - › processo
- » No final de cada aquário, lembre-se de fornecer um resumo dos pontos principais, usando a lista de verificação do observador como um guia.

DRAMATIZAÇÃO



O QUE É UMA DRAMATIZAÇÃO?

Um exercício interativo que permite que os participantes vivenciem uma situação do ponto de vista de outra pessoa, apliquem ou desenvolvam aptidões para enfrentar um conflito ou problema e analisem a experiência com a ajuda de observadores.

UMA ATIVIDADE DE DRAMATIZAÇÃO PODE SER ORGANIZADA

- » como uma combinação de interações virtuais e presenciais.
- » em qualquer fase de um projeto.
- » com tomadores de decisão e profissionais.

USAR PARA

- » incentivar comportamento novo ou diferente.
- » estimular exploração e descoberta.
- » desenvolver avaliação do ponto de vista de outra pessoa.
- » fortalecer o consenso entre as múltiplas partes interessadas.
- » desenvolver aptidões para enfrentar um conflito ou tomar decisões difíceis.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Fornecer orientação para os participantes na dramatização. Os participantes precisam de um limite de tempo definido e de objetivos claros.
- » Não subestimar a importância do facilitador em uma dramatização.
- » Usar a lista de verificação a seguir para preparar e realizar uma dramatização.
 - › Identificar um objetivo geral para a dramatização.
 - › Definir o problema e estabelecer um cenário real relevante para os participantes.
 - › Determinar que funções são necessárias para o cenário e estabelecer as características de cada função.
 - › Dizer as funções, solicitando voluntários ou sugerindo indivíduos para desempenharem funções específicas.

- › Fornecer aos participantes uma sinopse da função que devem desempenhar.
- › Aconselhar os participantes restantes sobre o que devem buscar e anotar como observadores.
- › Facilitar a discussão e a análise.
- » Para fins de eficácia, as dramatizações devem ser sem roteiro e permitir ações e conversas espontâneas entre os participantes. Na fase de discussão e análise
 - › pedir aos participantes para comentarem primeiro a aprovação da definição do tom da discussão.
 - › pedir aos observadores para
 - ‹ discutirem o que ocorreu durante a dramatização.
 - ‹ fornecerem sua própria experiência e conhecimento relacionados e não somente suas opiniões.
 - ‹ discutirem como a situação ou o problema de dramatização tem a ver com seu trabalho.
 - ‹ sugerirem como a situação poderia ter sido abordada de modo diferente ou mais rapidamente.



TRANSFERÊNCIA TEMPORÁRIA

O QUE É UMA TRANSFERÊNCIA TEMPORÁRIA?

A designação temporária de uma pessoa para outro departamento ou organização.

UMA ATIVIDADE DE TRANSFERÊNCIA TEMPORÁRIA PODE SER ORGANIZADA

- » entre departamentos dentro de uma mesma organização.
- » entre organizações — desde a organização de origem até a organização anfitriã.
- » com um acordo formal (Memorando de Entendimento).
- » para uma duração específica.

USAR PARA

- » desenvolver novas competências ou aumentar aptidões e áreas de especialização.
- » permitir transferência de conhecimentos.
- » apoiar transparência e abertura.
- » incentivar comportamento novo ou diferente.
- » apoiar o entendimento profundo de uma área de conhecimento.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Lembrar-se de ter um acordo formal e termos de referência para uma transferência temporária. Considerar a possibilidade de incluir nesse acordo:
 - › duração exata, com datas de início e de término
 - › responsabilidades de pagamentos
 - › deveres a serem realizados
 - › responsabilidades de avaliação e supervisão de desempenho, incluindo licença
 - › período de notificação para mudanças no acordo, principalmente se o acordo permitir prorrogação
 - › contatos para organizações e departamentos de origem e de acolhimento
 - › assinaturas de aprovação
- » Por meio de uma transferência temporária, os participantes são capazes de contribuir e adquirir novos conhecimentos e aptidões.
- » No final da transferência temporária, o agente enviado leva consigo novas aptidões na volta para a organização/departamento de origem, juntamente com uma compreensão pormenorizada de outros contextos.

SIMULAÇÃO



O QUE É UMA SIMULAÇÃO?

Uma situação realista e estruturada, criada para envolver os participantes em diversas interações dentro de um determinado ambiente.

UMA ATIVIDADE DE SIMULAÇÃO PODE SER ORGANIZADA

- » no formato virtual e/ou presencial.
- » para durar poucas horas ou dias, dependendo de sua complexidade.
- » com o envolvimento de um facilitador experiente e/ou uma equipe de facilitadores e pessoas com recursos.
- » para tomadores de decisão e profissionais.
- » em qualquer fase de um projeto.

USAR PARA

- » praticar novas aptidões em um ambiente real, "do mundo real".
- » desenvolver competência na abordagem de uma função complexa ou de um equipamento específico.
- » permitir transferência de conhecimentos.
- » analisar uma determinada situação em detalhes.
- » apoiar o entendimento pormenorizado de uma área de conhecimento.

COMO UTILIZÁ-LA

- » O desenvolvimento de uma simulação exige bastante tempo e recursos. Requer planejamento detalhado e área de especialização.
- » Na fase de planejamento, você precisa
 - › identificar a finalidade da simulação: educação, pesquisa, treinamento, tomada de decisão, planejamento, socialização, comunicação ou outra opção.
 - › decidir sobre a natureza da interação entre os participantes e entre os participantes e o jogo.
 - › decidir sobre a mídia em que a simulação será representada e reproduzida. Os exemplos incluem peças do jogo em papelão, papel ou plástico nos jogos de tabuleiro; miniaturas em metal e construções modelo em jogos de mesa; e mundos e figuras virtuais em um jogo de computador. Para jogos digitais, a tecnologia de mídia inclui todos os tipos de tecnologias digitais, tais como programação de software, tecnologia de vídeo, animação digital e linguagens de redes.
- » Verificar se já existe uma simulação e/ou jogo disponível que você possa usar, antes de criar uma simulação do zero.
- » Fazer uma recapitulação completa da simulação e/ou do jogo antes do evento de aprendizagem. Fazer uma sessão informativa e incentivar o grupo de testes-piloto a avaliar sua experiência.
- » Obter o *feedback* do grupo-piloto para melhorar a simulação e/ou o jogo e melhor alinhá-lo com os objetivos da aprendizagem antes do lançamento.

ATIVIDADES

ATIVIDADES ANALÍTICAS



Análise Após
a Ação



Grupo de
Discussão



Entrevista



Autoavaliação



Levantamento



Análise SWOT

ANÁLISE APÓS A AÇÃO



O QUE É UMA ANÁLISE APÓS A AÇÃO (AAR, SIGLA EM INGLÊS)?

Um processo de análise estruturada para as equipes de projeto analisarem o que aconteceu, por que aconteceu e o que pode ser feito de maneira melhor ou diferente no futuro.

DURANTE UMA AAR, OS PARTICIPANTES RESPONDEM ÀS SEGUINTE PERGUNTAS

- » Quais eram os resultados previstos?
- » Quais foram os resultados reais?
- » O que gerou os resultados reais?
- » O que a equipe irá manter ou melhorar?
- » Quais são algumas oportunidades futuras a serem aplicadas ao que foi aprendido?

AAR PODE SER ORGANIZADA

- » como um processo de análise formal ou informal.
- » com um facilitador externo ou com o líder de equipe como facilitador.

USAR PARA

- » captar as melhores práticas e identificar as lições a serem aprendidas com a experiência de implementação.
- » captar as múltiplas perspectivas do que aconteceu e por quê.
- » incentivar o *feedback* para aprimorar o desempenho.
- » permitir a transferência de conhecimentos.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Lembrar-se dos seguintes pontos, se você for o líder da equipe e estiver facilitando uma AAR:
 - » Permanecer imparcial.
 - » Não permitir ataques pessoais entre os membros da equipe.
 - » Envolver todos os membros da equipe no fornecimento de *feedback* e soluções.
- » Dentro de uma iniciativa de intercâmbio de conhecimentos, AARs podem ser realizadas em diferentes momentos: após um evento, atividade, tarefa, etc.
- » Criar e manter um ambiente aberto e de confiança durante uma AAR, de modo que os participantes possam falar livremente. Isso é importante para obter os melhores resultados.



GRUPO DE DISCUSSÃO

O QUE É UM GRUPO DE DISCUSSÃO?

Um protocolo de discussão estruturado que reúne um grupo de pessoas que em geral não se conhecem, mas que têm um interesse comum, para dar suas opiniões sobre um determinado tópico ou área.

UM GRUPO DE DISCUSSÃO É ORGANIZADO

- » geralmente para grupos de seis a oito pessoas.
- » com um facilitador experiente em processos de grupos de discussão.
- » como uma interação facilitada baseada em entrevista que também permite discussão em grupo.
- » para ser breve; contudo, deve durar pelo menos uma hora.
- » para registrar a discussão e resultados pertinentes.

USAR PARA

- » testar as premissas para aprimorar a tomada de decisão.
- » testar a resposta/reação do público-alvo a produtos/serviços/campanhas antes de serem lançados.
- » apoiar o desenvolvimento de um enfoque estratégico.
- » incentivar os participantes a desenvolver as perspectivas uns dos outros.

COMO UTILIZÁ-LO

- » Encontrar um facilitador experiente que possa
 - › ser objetivo.
 - › escutar bem.
 - › atrair pessoas para conversas em um ambiente de grupo.
 - › incentivar uma atmosfera que permita um intercâmbio de informações.
- » Preparar um roteiro de introdução que
 - › explique a finalidade.
 - › explique como o grupo de discussão será conduzido.
 - › descreva a função do facilitador.
- » Certificar-se de explicar aos participantes como você irá obter suas opiniões.
- » Considerar o uso de formulários de consentimento, principalmente se o grupo de discussão precisar ser gravado em áudio ou vídeo.
- » Selecionar um espaço propício à discussão.
- » Preparar atas ou um documento resumido de modo oportuno (em até três a cinco dias após a conclusão da sessão do grupo de discussão); analisar com atenção antes de tomar decisões sobre as próximas etapas.

GRUPO DE DISCUSSÃO VS QUESTIONÁRIO

Grupos de discussão podem captar informações mais qualitativas do que um questionário, já que a discussão é organizada em torno de uma abordagem de entrevista. Questionários, contudo, são melhores para o alcance de um público bem maior; você não precisa agendar um horário individual (formato virtual ou presencial).

GRUPO DE DISCUSSÃO VS ENTREVISTA

Uma diferença importante entre grupos de discussão e entrevista é que os grupos de discussão incluem múltiplos participantes, o que permite uma discussão com diversas perspectivas sobre um projeto ou um tópico. Diferentemente das entrevistas, os grupos de discussão permitem que os participantes aproveitem as respostas de todos e apresentem ideias que podem nunca ter pensado por conta própria.

ENTREVISTA



O QUE É UMA ENTREVISTA?

Uma interação em forma de perguntas e respostas com uma pessoa acerca de um tópico específico, que geralmente segue um conjunto predefinido de perguntas.

UMA ATIVIDADE DE ENTREVISTA PODE SER ORGANIZADA

- » com peritos e profissionais renomados.
- » seguindo um protocolo formal, semiformal ou informal.
- » em tempo real, virtualmente ou presencialmente.
- » para ser captada e partilhada.

USAR PARA

- » aumentar a conscientização acerca de um tópico, uma questão ou uma causa.
- » captar o conhecimento tácito.
- » dar credibilidade a um tópico fornecendo uma perspectiva de perito.
- » partilhar a experiência prática.
- » permitir o intercâmbio de conhecimentos.
- » substituir uma apresentação.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Antes de fazer a entrevista, preparar suas perguntas e um protocolo claro. Compartilhar tudo isso com o entrevistado com antecedência.
- » Estar pronto para se aprofundar no tópico com perguntas para fins de acompanhamento e esclarecimento.
- » Lembrar-se de registrar a entrevista em versão impressa ou como uma gravação em áudio ou vídeo.
- » Decidir como deseja promover e partilhar a entrevista.
 - › Dependendo do seu público, é possível selecionar um ou mais modos de divulgação da entrevista: impressão, rádio/podcast e/ou vídeo/TV.
 - › Se desejar transmitir a entrevista, considere se será ao vivo ou se será pré-gravada e editada.

ENTREVISTA COM CELEBRIDADES

Uma entrevista com celebridades permite que indivíduos de grande visibilidade

- » expressem suas perspectivas sobre um tópico ou tema.
- » contribuam para o populismo de uma iniciativa de desenvolvimento.
- » deem visibilidade a causas sociais.

Entrevistas com celebridades podem ser realizadas de modo estruturado ou informal. É importante para o entrevistador estabelecer uma conexão com a celebridade que estiver sendo entrevistada.



AUTOAVALIAÇÃO

O QUE É UMA AUTOAVALIAÇÃO?

Uma avaliação de como um indivíduo classifica a si próprio com relação a um conjunto específico de competências, comportamentos ou atitudes.

UMA AUTOAVALIAÇÃO PODE SER ORGANIZADA

- » usando levantamentos on-line ou em papel.
- » como uma entrevista presencial.
- » no início ou no final de um projeto.

USAR PARA

- » aprender o que os participantes necessitam a partir do intercâmbio de conhecimentos.
- » medir as mudanças nas competências, comportamentos ou atitudes dos participantes após o intercâmbio.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Preparar um plano de autoavaliação que inclua
 - › o objetivo da autoavaliação.
 - › quando começar a avaliação.
 - › com que frequência avaliar.
 - › quem concluirá a avaliação.
- » Criar um instrumento de autoavaliação.
- » Comparar os resultados das autoavaliações com pelo menos uma das seguintes opções:
 - › dados reais de desempenho
 - › avaliações do gerente
 - › padrões do setor
- » Levar em consideração as lições aprendidas.

LEVANTAMENTO



O QUE É UM LEVANTAMENTO?

A coleta de dados ou opiniões dos participantes usando um conjunto estruturado de perguntas.

UMA ATIVIDADE DE LEVANTAMENTO PODE SER ORGANIZADA

- » no formato virtual e/ou presencial.
- » em tempo real com *feedback* imediato.
- » em um período de tempo definido.
- » em qualquer fase de um projeto.

USAR PARA

- » monitorar progresso.
- » avaliar resultados.
- » captar as perspectivas e opiniões dos participantes ou revelar áreas de consenso.
- » realizar uma avaliação das necessidades ou priorizar áreas de ação.
- » permitir o intercâmbio de conhecimentos.

COMO UTILIZÁ-LO

- » Usar levantamentos antes, durante ou depois de um intercâmbio de conhecimentos para tornar a aprendizagem mais relevante, interativa e útil para os participantes.
- » Os levantamentos são ferramentas eficazes de sondagem para suscitar discussões, revelar áreas de consenso ou apropriação pelas partes interessadas e priorizar as próximas etapas importantes ou os itens de ação e resultados dos intercâmbios de conhecimentos.
- » Assegurar que você esteja fazendo as perguntas certas. Uma vez determinadas as perguntas certas para seu contexto, verifique se estão escritas de modo correto e conciso. Manter o seguinte em mente:
 - › Incluir instruções simples.
 - › Usar perguntas breves, bem focadas que abordem um assunto.
 - › Verificar se as perguntas não são genéricas, ambíguas ou capciosas.
 - › Seguir a boa prática na elaboração das opções de resposta.

- » Usar perguntas fechadas, quando apropriado, e se planeja agregar respostas. A elaboração das perguntas certas requer mais tempo a princípio, mas simplifica a análise dos resultados.
- » Usar perguntas abertas, quando precisar de uma resposta de narrativa, e limitar o número de opções de resposta. É preciso considerar muito bem sua capacidade de processar respostas abertas e o modo como você as utilizará; respostas de narrativa requerem uma análise mais intensiva dos dados para fins de interpretação dos resultados.
- » Usar escalas de classificação equilibradas e rotular cada opção na escala para aumentar a probabilidade de os entrevistados entenderem a escala.
 - › Fornecer espaço para explicações ou comentários adicionais no final do seu levantamento.
- » Testar previamente seu levantamento antes da divulgação — teoricamente, com indivíduos semelhantes aos seus entrevistados.



ANÁLISE SWOT*

O QUE É UMA ANÁLISE SWOT?

Um exame estruturado para identificar os pontos fortes e os pontos fracos internos de um programa ou organização, bem como quaisquer oportunidades e ameaças externas/internas (Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

UMA ANÁLISE SWOT PODE SER

- » realizada por um facilitador.
- » realizada individualmente por participantes ou em grupos.
- » no formato presencial ou virtual.


USAR PARA

- » administrar e eliminar os pontos fracos.
- » ajudar a aumentar a conscientização e como introdução à formação de estratégia.
- » estimular novas ideias e descobrir oportunidades.
- » permitir a transferência de conhecimentos.

COMO UTILIZÁ-LA

- » Criar uma planilha para ajudar os participantes a documentar suas respostas para as seguintes perguntas principais:
 - › Pontos fortes
 - ‹ O que você faz bem?
 - ‹ De quais recursos exclusivos você pode se beneficiar?
 - ‹ O que as outras pessoas consideram como seus pontos fortes?
 - › Pontos fracos
 - ‹ O que você poderia melhorar?
 - ‹ Onde você tem menos recursos do que as outras pessoas?
 - ‹ O que as outras pessoas têm probabilidade de considerar como pontos fracos?
- › Oportunidades
 - ‹ Que oportunidades estão disponíveis para você?
 - ‹ De quais tendências você poderia se beneficiar?
 - ‹ Como você pode transformar seus pontos fortes em oportunidades?
- › Ameaças
 - ‹ Que ameaças poderiam prejudicá-lo?
 - ‹ O que a concorrência está fazendo?
 - ‹ Os seus pontos fracos o expõem a que ameaças?
- » Solicitar aos participantes para identificar a importância relativa dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças em relação ao contexto de intercâmbio de conhecimentos.
- » Determinar como você analisará as respostas e a sessão informativa com os participantes.
 - › Considerar a criação de um gráfico SWOT que mostre os resultados visualmente.
 - › Considerar como você envolverá os participantes na criação de consenso.
 - › Considerar o uso da matriz da análise SWOT final para identificar necessidades adicionais do intercâmbio de conhecimentos ou criar um roteiro das próximas etapas.

* Uma análise SWOT é às vezes denominada uma *análise interna-externa*.



A ARTE DO INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTOS

Guia de Planeamento Focado em Resultados
para Profissionais do Desenvolvimento

SEGUNDA EDIÇÃO



BANCO MUNDIAL
Trabalhando por um Mundo Livre de Pobreza