



# Youth.Net.Works!

Capacitar as Organizações Juvenis como Criadores de Mudanças no Sector do Agronegócio.

Um Manual de Apoio ao Desenvolvimento Organizacional, com base em Experiências no Quênia Ocidental.

## Impressão

### Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Projecto global "Emprego rural com enfoque na juventude", Frank Bertelmann e  
"Emprego dos Jovens no Sector Agro-alimentar no Quênia Ocidental", Michael Duerr

### Escritórios registados

Bonn e Eschborn,

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36,  
53113 Bonn, Alemanha  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5,  
65760 Eschborn, Alemanha  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

### Autores:

Sob a liderança do Dr. Eberhard Bauer (consultor) e Prisca Larissa Watko

Com contribuições de Kenda Mwenja, Evans Asena, Jan Moejes, John Shivisi, Oliver van der Valk, Miriam Kuloba, Dennis Ncurai, Peter Sass e David Otieno, Julia Bayer, Daria Hasse

Agradecimentos especiais aos funcionários e membros da Rede Visionária da Juventude do Condado de Bungoma (BCYVN) - antiga Organização da Juventude do Agronegócio do Condado de Bungoma (BCYAO), Associação dos Empresários da Juventude do Condado de Kakamega (KCYAA), Rede da Juventude do Condado de Siaya (SCYN) - antigo Fórum da Juventude do Condado de Siaya (SCYF) e aos governos do Condado parceiro de Bungoma, Kakamega e Siaya

### Design e layout:

sweetwater visuelle kommunikation, Darmstadt, Alemanha

### Créditos/recursos fotográficos:

Todas as fotografias fornecidas pelo projecto GIZ "Emprego dos Jovens no Sector Agro-alimentar no Quênia Ocidental".

### Ligações URL:

Esta publicação contém links para sítios web de outras organizações. Estas ligações são unicamente destinadas a melhorar a facilidade de utilização e não indica, de forma alguma, uma aprovação do seu conteúdo fornecido em qualquer outro website. A responsabilidade pelo conteúdo destes sítios cabe ao respectivo fornecedor desse conteúdo e a GIZ não aceita qualquer responsabilidade pelo conteúdo fornecido por organizações externas.

A GIZ é responsável pelo conteúdo desta publicação.  
Bona, Maio, 2021

Em nome de



Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development

Alemanha, 2021

# PREFÁCIO E RECONHECIMENTO

## Porquê é que os países africanos precisam de organizações juvenis fortes do agronegócio

**Atualmente, 1,2 mil milhões de jovens entre os 15 e 24 anos vivem no mundo, e só em África, 440 milhões de jovens entrarão no mercado de trabalho até 2030. [...] Estamos convencidos de que a juventude rural pode ser o motor das transformações rurais inclusivas que criam oportunidades de desenvolvimento sustentável que lhes proporcionam perspetivas de vida de qualidade adequada.**

*Iniciativa do G20 para o Emprego dos Jovens Rurais, Declaração dos Líderes - 2017*

O emprego dos jovens emergiu como uma importante tarefa global para assegurar o desenvolvimento económico regional e a estabilidade. No entanto, as oportunidades de emprego atrativas e as perspetivas de emprego para os jovens nas zonas rurais são escassas na maioria das economias em desenvolvimento. As mulheres e os jovens são desproporcionadamente afetados pelo subemprego ou desemprego, situações precárias de emprego e condições informais de emprego, frequentemente atormentados pela incerteza, más condições de trabalho, elevada carga de trabalho, baixa produtividade e baixos salários, conduzindo a um êxodo rural para muitos para prosseguirem carreiras supostamente mais promissoras nos centros urbanos.

Cerca de 80 por cento da força de trabalho rural ainda obtém o seu rendimento do sector agrícola e da indústria alimentar na África Subsaariana. A agricultura de pequena escala continua a ser a principal fonte de rendimento. Contudo, o potencial de emprego do sector está longe de estar a ser plenamente explorado.

O reforço da auto-organização da juventude rural que procura emprego no sector agroalimentar apresenta uma oportunidade sem precedentes no desenvolvimento rural. Uma Organização juvenil forte (OJ) pode prestar serviços por e para os jovens e pode capacitar os jovens empresários a superar os vazios institucionais através da construção de estruturas e oportunidades de partilha de conhecimento, colaboração e trabalho em rede entre pares. Os jovens organizados em organizações empresariais de maior escala ou representativas têm melhores posições de negociação de inputs, serviços e no comércio. Os jovens, especialmente as mulheres jovens, podem beneficiar ao chegar mais eficientemente a outros jovens rurais e a organizações parceiras de desenvolvimento. Dependendo dos seus objetivos e mandato, é mais provável que sejam ouvidos na definição da agenda política para o desenvolvimento da juventude rural.

## Jovens Agro empresários como Produtores de Mudança para Transformação Rural

A produção agrícola em África terá de duplicar até 2050 para alimentar a população em rápido crescimento. O aumento da produtividade, a disseminação

de tecnologias inovadoras e métodos agrícolas sustentáveis são pré-requisitos para se atingir esse objetivo. Os jovens são atores chave para impulsionar a mudança e os processos de desenvolvimento. No entanto, os jovens rurais não têm muitas vezes pleno acesso à informação sobre oportunidades de ganhar um rendimento e carecem dos recursos necessários (conhecimento, terra, tecnologia, capital). Sendo um grupo demográfico importante para a transformação rural, têm frequentemente pouca influência nas políticas relevantes que regem o sector do agronegócio.

Uma abordagem frequentemente utilizada no desenvolvimento internacional é apoiar o desenvolvimento de Cadeias de Valor Agrícola (CV) que são particularmente atrativas e rentáveis para os jovens. Os serviços agrícolas ao longo destas Cadeias de Valor Agrícola são frequentemente pouco desenvolvidos e carecem de financiamento do governo ou do sector privado (por exemplo, serviços de extensão). Utilizando soluções digitais, os jovens podem muitas vezes juntar-se para superar estas lacunas nas infraestruturas de serviços. Os grupos de jovens são formados para obter um benefício a curto prazo ou específico (por exemplo, acesso a insumos agrícolas ou a um programa governamental, "carrossel" ou mesa de banco). Contudo, tais grupos são geralmente fracos em termos de alcance, escala e estruturas, e têm mandatos e influência limitados na esfera pública.

A cooperação profissional entre os jovens pode ser um meio poderoso para superar ofertas institucionais inadequadas no sector agroalimentar e alcançar economias de escala. OJs fortes e em maior escala podem fornecer serviços abrangentes por e para os jovens e podem capacitar os outros empresários, proporcionando estruturas e oportunidades para a partilha de conhecimentos, colaboração e redes de pares e perseguindo os interesses da juventude rural na esfera pública. Permitir que se tornem entidades robustas e funcionais cria efeitos de alavanca para a transformação rural.

Estas diretrizes abrangem passos e métodos de apoio ao Desenvolvimento Organizacional (DO) para a OJ no sector do agronegócio com o objetivo de reforçar as suas estruturas, sistemas e prestação de serviços autossustentáveis. Uma OJ neste contexto é definido como um grupo organizado e orientado por membros de jovens que prosseguem objetivos específicos (por exemplo, promoção do agronegócio para a geração de rendimentos e emprego, representação pública ou política de jovens agro empresários numa região). Dependendo do contexto local, isto poderia, por exemplo, incluir uma organização guarda-chuva/Representante de 500 jovens dentro de uma unidade administrativa, regional ou uma rede informal baseada em membros de 5.000 jovens com estruturas organizacionais básicas > **VER QUADRO 1: DEGRADAÇÃO DA AUTO-ORGANIZAÇÃO ENTRE OS JOVENS, P. 13.**



**É importante notar que nem todos os agrupamentos de jovens rurais precisam de ser formalizados. Em alguns casos, grupos informais de autoajuda ou redes soltas podem servir adequadamente o objetivo de empoderamento económico impulsionado pelo grupo. Diferentes tipos de**

**organizações (empresariais, sem fins lucrativos, associações, grupos de interesse, etc.) requerem diferentes tipos, bem como diferentes graus de apoio a DO ("a forma segue a função<sup>1</sup>").**

## Porquê desenvolvemos este Manual

Este manual aborda uma possível solução para esta falha de representação limitada da juventude rural no sector do agronegócio e restrições no seu acesso à informação e aos recursos: Os projetos de desenvolvimento rural podem oferecer apoio às OJ como redes peer-to-peer/par-á-par, reforçar as suas estruturas, representação e capacidade de prestação de melhores serviços aos membros e não só. Ao reforçar as organizações representativas e orientadas para a juventude no sector agroalimentar e ao permitir-lhes preencher as lacunas na prestação de serviços agrícolas e rurais, os jovens visados não só beneficiam de um melhor acesso aos serviços, informação, custos de transação mais baixos, oportunidades comerciais e de emprego, como também reforçam a sua voz junto dos governos locais e nacionais e tornam-se agentes de mudança para a transformação rural<sup>2</sup>.

O reforço das OJ apresenta, portanto, uma componente importante na promoção do emprego rural centrado na juventude. A abordagem integrada do emprego dos jovens rurais > **COMPARE FIG. 1** assenta no pressuposto de que o reforço da procura de mão-de-obra, bem como da empregabilidade (oferta de mão-de-obra), é mais eficaz quando complementado pelo apoio ao desenvolvimento de capacidades a nível meso. As OJs baseadas na adesão são um elemento importante a este nível.

É importante salientar que o apoio e o DO de OJ deve ser sempre integrado no projeto ou contexto setorial específico. Os projetos que cooperam com as OJ podem, através do seu amplo mandato e da sua base de membros, identificar rapidamente candidatos adequados para programas de formação ou incubação, de forma direcionada. No entanto, o apoio dos DO por si só não é normalmente suficiente para criar oportunidades de emprego para os jovens. O envolvimento do sector privado assegura o acesso da organização aos mercados e a cooperação com instituições de formação e educação profissional pode melhorar a empregabilidade dos membros. Assim, as perspectivas e objetivos da OJ parceira devem ser sempre o foco principal e o contexto do projeto um "ambiente propício". A abordagem integrada do emprego identifica componentes adicionais e relevantes para melhorar o emprego dos jovens rurais.

<sup>1</sup> A forma segue a função é um princípio de design associado à arquitetura do final do século 19 e início do século 20 e ao design industrial em geral, que afirma que a forma de um edifício ou objeto deve estar relacionada principalmente à sua função ou propósito pretendido.

<sup>2</sup> A transformação rural é definida como um processo de mudança nas zonas rurais, que depende de muitos fatores e dinâmicas; os desafios e oportunidades da transformação rural derivam das ligações rural-urbana e dependem de muitos sectores dentro e fora da agricultura. (Plataforma Global de Doadores para o Desenvolvimento Rural, 2020)



Figura 1: Abordagem integrada adapta à promoção do emprego dos jovens rurais (RYEP)



Fonte: GIZ (2020): O QUE FUNCIONA NA PROMOÇÃO DO EMPREGO DOS JOVENS RURAIS? Boas práticas e lições dos Programas GIZ sobre o emprego dos jovens rurais

## Como desenvolvemos este Manual – e como pode ser utilizado no Contexto do seu Projeto

Numerosos manuais e linhas de orientação para DO<sup>3</sup> e Gestão de Mudanças foram desenvolvidos no passado. No entanto, nenhum deles se destina a desenvolver as OJ numa fase inicial e, especificamente, no sector agrícola. A maioria dos manuais concentra-se no desenvolvimento de estruturas e processos organizacionais em organizações formais, tais como agências governamentais ou não governamentais ou entidades privadas mais orientadas para as empresas.

<sup>3</sup> 'Desenvolvimento Organizacional' (DO) no contexto deste manual é definido como um processo empreendido por organizações para melhorar o seu desempenho, alterando as suas estruturas, processos de trabalho, procedimentos e para os orientar para os seus objetivos estratégicos. As pessoas encarregadas principalmente de iniciar e sustentar o processo dos DO são os próprios membros das organizações. No entanto, facilitadores externos tais como formadores, conselheiros, prestadores de serviços de extensão, prestadores de serviços de desenvolvimento empresarial, etc., melhoram e sustentam o processo de mudança (Desenvolvimento do Sector Privado na Agricultura (PSDA), 2006).

Outros concentram-se na formação de grupos e cooperativas de pequenos agricultores. Estas abordagens de formação visam melhorar as estruturas internas, o poder de negociação dos agricultores face aos comerciantes e a troca de informações e serviços relevantes entre os membros do grupo (por exemplo, a GIZ aborda a *Cooperative Business School*, *FO Cycle* e *BizFBO*). O projeto global "Emprego em Áreas Rurais com Foco na Juventude" juntamente com o projeto bilateral "Emprego dos Jovens no Sector Agroalimentar no Quénia Ocidental" identificaram esta lacuna. O projeto global visa desenvolver abordagens inovadoras e viáveis para promover o emprego nas zonas rurais, entre os jovens. Por este motivo, encomendou o desenvolvimento deste manual com base na experiência de implementação conjunta.

### **Porquê é que os manuais padrão de desenvolvimento organizacional não cobrem totalmente a realidade de uma organização juvenil**

1. As OJs concentram-se na melhoria da prestação de serviços internos e de redes e serviços externos para superar as lacunas institucionais nas zonas rurais. Os desafios estruturais no acesso ao financiamento e à terra colocam grandes desafios a todos os membros, a nível organizacional e individual. A inexperiência na construção de organizações líderes é apenas parcialmente compensada pelo entusiasmo e abertura às inovações.
2. Os membros jovens a nível das bases esperam resultados rápidos da sua adesão paga à rede. Uma comunicação coerente com os membros e a gestão de conflitos quando as expectativas não podem ser satisfeitas rapidamente são cruciais.
3. Em organizações lideradas por jovens, os funcionários eleitos assumem frequentemente pela primeira vez nas suas carreiras funções de liderança. A elevada motivação pode levar a uma grande frustração devido a desafios burocráticos e legais, bem como a grandes flutuações dos membros.
4. Como tais organizações são dirigidas por empresários e, com demasiada frequência, por candidatos a emprego, o volume de negócios é elevado. O pessoal treinado não pode ser facilmente substituído.
5. As hierarquias são na sua maioria planas, a dinâmica para inovações e mudanças no planeamento extraordinariamente elevada. O desenvolvimento sério de uma visão partilhada é, portanto, mais importante do que planos a longo prazo. A introdução de demasiadas estruturas, processos e sistemas formais, nas fases iniciais de uma organização, pode matar o fluxo dinâmico.
6. Dependendo do contexto político, as pessoas no poder podem perceber as organizações de base lideradas pelos jovens que defendem os seus interesses como uma ameaça. O envolvimento das partes interessadas e as relações com o governo local desempenham, portanto, um papel importante para garantir o sucesso a longo prazo de tais organizações.
7. O interesse dos governos locais e dos parceiros de desenvolvimento em organizações dirigidas por jovens bem estruturadas é frequentemente particularmente forte. Outros programas de financiamento podem sobrepor-se ou interferir com o apoio prestado pelos DO.

As orientações e ferramentas genéricas dos DO ainda se aplicam ao contexto das OJ rurais. Este manual destaca exemplos práticos e desafios específicos, bem como oportunidades concretas decorrentes das características acima mencionadas das OJs.



O manual baseia-se em experiências feitas pelo projeto bilateral no Quênia que tem apoiado três OJ rurais na sua formação, crescimento e advocacia desde 2018. Baseia-se em modelos e teorias existentes sobre DO, ao mesmo tempo que beneficia de experiências práticas desenhadas no Quênia Ocidental. Por conseguinte, este manual partilha experiências do campo do projeto, lições aprendidas, o que fazer e o que não fazer, para adaptar os conhecimentos e processos gerais dos DO às necessidades das OJs rurais.

### Não há solução única mas...

Este manual não fornece um plano ou uma solução universal, nem o DO é um fim em si mesmo. No entanto, dependendo das necessidades da OJ ("forma segue função"), oferece uma série de passos e ferramentas úteis para projetos que visam reforçar as OJ rurais de uma forma sistemática, estruturada e sustentável.

Este manual foi concebido como um documento vivo. A viagem do seu desenvolvimento acaba de começar, e as suas contribuições são muito apreciadas. Replicar o processo de DO apresentado e testar a caixa de ferramentas em conjunto com as OJ de outros países irá proporcionar novas perspectivas e complementar as melhores práticas existentes.



© GIZ/Prisca Watko:  
Os líderes juvenis participam num jogo de marketing durante uma formação em agro-indústria para melhorar a prestação de serviços das suas organizações

**Razões para investir em organizações juvenis:** Enquanto o sector agro-alimentar está sob pressão para produzir mais alimentos para a população em crescimento, os jovens das zonas rurais não são prontamente absorvidos pelo mercado de trabalho. Lutam para encontrar empregos atractivos e lucrativos. Em muitos casos, isto leva ao êxodo rural. Para serem bem sucedidos empresários agrícolas independentes, superarem as lacunas institucionais e ineficiências do sector e exprimirem as suas esperanças e aspirações de desenvolvimento, os jovens precisam de se organizar de forma eficaz. O objectivo é melhorar os seus meios de subsistência e construir sobre vantagens comparativas, contribuindo para uma transformação do sector orientada para o futuro. Um sector juvenil organizado é um ponto de entrada eficiente para intervenções de apoio por parte do governo, do sector privado e de projectos.

## Abreviaturas

ATVET	Formação Técnica e Profissional Agrária
BCYAO	Organização da Juventude do Agronegócio de Bungoma
CBOC	Organização com base na comunidade
CBS	Escola de Negócio Cooperativo
CPC	Coordenador do Programa
DAD	Consultor de Desenvolvimento do Projeto
FSP	Segurança Alimentar através da Melhoria da Produtividade Agrícola no Quênia Ocidental)
GAP	Boas Práticas Agrícola
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
ICT	Tecnologia de Comunicação pela Internet
OIT	Organização Internacional do Trabalho
INGO	Organização Não-Governamental Internacional
MOI	Modelo Organizacional Integrado
IT	Tecnologia da Internet
KALRO	Organização de Investigação Agrícola e Pecuária do Quênia
KCYAA	Associação Juvenil do Agronegócio de Kakamega
KEPHI	Serviços de Inspeção Fitossanitária do Quênia
KES	Xelim Queniano
MDF	Fundação Gestão para Desenvolvimento
MoU	Memorando de Entendimento
NGO	Organização Não Governamental
DO	Desenvolvimento Organizacional
PRP	Relações Públicas
PSDAP	Desenvolvimento do Sector Privado na Agricultura (ex-Projeto GIZ no Quênia)
SCYF	Fórum da Juventude do Siya
SWOT	Oportunidades, Forças, Fraquezas e Ameaças
ToR	Termos de Referência
USAID	Agência dos Estados Unidos da América para o Desenvolvimento Internacional
CV	Cadeia de Valor
OJ	Organização de Jovens

## Tabela de conteúdos

Impressão .....	2
<b>Prefácio e reconhecimento.....</b>	<b>3</b>
Abreviaturas .....	10
Tabela de conteúdos .....	11
Lista de Tabelas .....	12
Lista de Números.....	12
<b>0. Introdução a este Manual .....</b>	<b>13</b>
0.1. Quem poderá utilizar este Manual?.....	14
0.2. A estrutura deste Manual .....	14
0.3. Como utilizar este Manual .....	19
<b>1. Processos iniciais de apoio ao desenvolvimento organizacional .....</b>	<b>21</b>
1.1. Situation Análise.....	22
1.2. Sensibilização e Mobilização.....	25
1.3. Tornar-se operacional e construir parceria com as OJ .....	30
<b>2. Análise das Organizações de Juventude .....</b>	<b>33</b>
2.1. Análise de Informação Institucional e Documentos e Discussões com Pessoas de Recursos .....	36
2.2. Análise SWOT .....	37
2.3. Análise Organizacional In-Depth e Prioridades Iniciais no Desenvolvimento Organizacional .....	41
2.4. Consolidação, Troca de Experiências e Planos de Trabalho iniciais de Desenvolvimento Organizacional .....	45
<b>3. Ligação das Organizações de Juventude aos intervenientes relevantes.....</b>	<b>48</b>
<b>4. Medidas de apoio.....</b>	<b>54</b>
4.1. Determinação ou Revisão da Forma Jurídica e Estrutura Organizacional.....	57
4.2. Planeamento estratégico e planeamento do trabalho .....	64
4.3. Manual operacional .....	67
4.4. Comunicação e Visibilidade.....	68
4.5. Resolução de Conflitos e Género.....	71
4.6 . Detalhamento de oportunidades de negócio e aperfeiçoamento da prestação de serviços (internos).....	74
<b>5. Avaliação inicial das medidas de Desenvolvimento Organizacional e próximos passos para a aprendizagem organizacional .....</b>	<b>80</b>
Lista de Documentos e Referências.....	83

<b>Anexos .....</b>	<b>84</b>
Anexo 1: Perguntas Orientadoras para a Análise SWOT.....	85
Anexo 2: Hipóteses da Análise SWOT no Quénia.....	87
Anexo 3: Ajuda ao cálculo dos custos para a análise da situação .....	89
Anexo 4: Ordens do dia dos workshops.....	90
Anexo 5: Modelo de Desenvolvimento Organizacional Integrado.....	100
Anexo 6: Perguntas do Modelo Organizacional Integrado para Análise Organizacional.....	102
Anexo 7: A Metodologia do Café Mundial .....	107
Anexo 8: Formatos para a recolha de informações relevantes .....	108
Anexo 9: Termos de Referência para os Departamentos da Associação Juvenil do Agronegócio do Condado de Kakamega.....	110
Anexo 10: Plano Estratégico (5 Anos) da Organização da Juventude do Agronegócio do Condado de Bungoma .....	111
Anexo 11: Plano de Trabalho Anual 2020, Organização da Juventude do Agronegócio do Condado de Bungoma .....	115
Anexo 12: Esquema preliminar do Manual Operacional .....	116
Anexo 13: Esquema preliminar para o Website .....	118
Anexo 14: Avaliação Rápida das Necessidades de Capacidade dos Prestadores de Serviços Internos.....	119
Anexo 15: Directrizes de Entrevista para a Avaliação das Organizações de Juventude .....	120

### **Lista de Tabelas**

Tab 1: Graus de auto-organização entre os jovens.....	14
Tab 2: Vantagens e desvantagens dos formulários de registo legal no Quénia.....	60
Tab 3: Possível agenda de seminários para sensibilizar sobre resolução de conflitos e igualdade de género.....	72

### **Lista de Números**

Fig 1: Abordagem integrada adaptada à promoção do emprego dos jovens rurais (RYEP).....	7
Fig 2: Visão geral do processo de DO .....	18
Fig 3: Tempo necessário para o processo de sensibilização.....	27
Fig 4: Componentes do apoio inicial do DO no Quénia Ocidental .....	57

# 0. INTRODUÇÃO A ESTE MANUAL

## 0.1. Quem poderá utilizar este Manual?

*O seu projeto está a procura de um ponto de entrada de empoderamento de OJ rurais no sector agroalimentar de uma forma sistemática, estruturada e sustentável? Você é um facilitador ou um formador de DO em busca de ferramentas e ideias que visem particularmente os jovens?*

Este manual destina-se aos leitores interessados em promover a auto-organização e colaboração entre a juventude rural para melhorar de forma sustentável o seu acesso à informação, serviços, inovações, economias de escala e oportunidades de emprego no sector agroalimentar. O seu objetivo é abrir portas e mentes, fornecendo uma visão inicial da escala, necessidades de capacidade, recursos e atividades necessárias para um apoio eficaz em termos de custos e de tempo. Fornece uma caixa de ferramentas e conselhos práticos baseados em experiências de projetos do Quênia Ocidental para ajudar outras equipas de projeto e formadores e facilitadores de DO que queiram replicar esse processo de apoio de uma forma enxuta. Como tal, capta algumas noções básicas que podem ser óbvias para especialistas experientes em DO, mas que ainda são úteis para apoiar as OJs num contexto de projeto, para facilitadores locais ou mesmo para os próprios membros executivos de OJs.

## 0.2. A estrutura deste Manual

Este manual guia-o através dos desafios e marcos comuns de apoio aas OJs no sector do agronegócio. Abrange os processos de iniciar o primeiro contacto com os líderes juvenis, estabelecer uma parceria a longo prazo e, finalmente, ajudar a OJ a analisar e definir o seu "modelo de negócios e serviços". Ajuda a construir as suas estruturas, sistemas e serviços, e a estabelecer um caminho para o desenvolvimento e crescimento contínuo - para além do período de apoio do projeto.



*"Creio que os três passos mais importantes [no processo de desenvolvimento operacional] foram o desenvolvimento de um **manual operacional** e a **formação inicial no início**, depois a prestação de serviços e o mapeamento da cadeia de valor. Estes dois últimos são importantes para que os nossos parceiros saibam que tipo de serviços estamos a oferecer como organização juvenil e para que saibamos quais dos principais cadeias de valor podem ser trabalhados para criar emprego para o nosso povo".*

*Testemunho, Presidente da Organização da Juventude no Quênia Ocidental*



Tabela 1: Graus de auto organização entre os jovens

- Como os **objectivos e benefícios de estar (mais) organizado enquanto jovem são bastante diversos**, também o são as diferentes formas de organizações e formas jurídicas. Na linha de "**forma segue funções**" podem distinguir-se e caracterizar-se diferentes "tipos" de agrupamentos de jovens - do informal ao formal e **do orientado para os negócios ao orientado para a advocacia**.
- Para alguns grupos, **uma rede informal** (ou mesmo um grupo do Facebook ou WhatsApp) **pode ser a forma mais adequada para o** intercâmbio de informações sobre negócios, mercado ou oportunidades de emprego. Mesmo um número maior de subgrupos mais pequenos pode ser "ligado" através de uma rede desse tipo.
- Por outro lado, **ser formalizado tem frequentemente uma série de vantagens** - poder **oferecer serviços (mais complexos)** aos membros ou clientes externos, poder **receber receitas (com ou sem fins lucrativos)** ou ter um **mandato para "representar a voz da juventude"** perante outros interessados, no diálogo público-privado, etc., como membro ou mesmo como organização de cúpula.
- Mas **para todas as formas de organizações, os passos básicos dos DO** (análise do contexto, uma definição clara dos objectivos e benefícios, actividades e serviços e a forma institucional correcta) **são muito semelhantes**, ainda que **difiram sempre em "profundidade e complexidade" de acordo com** os recursos investidos e os riscos associados. Em qualquer caso, um **elevado empenho e propriedade**, bem como **ser membro/cliente**, é um pré-requisito para o sucesso.

### Mas por onde começar?

Muitas vezes, as estruturas organizacionais da juventude nas zonas rurais são fragmentadas. Embora os jovens possam ser agrupados de forma bastante diferente e variar nos seus objetivos, os mandatos e o registo legal > **VER QUADRO 1** dois cenários iniciais podem ser distinguidos no início do apoio do DO do seu projeto:



**Cenário 1: A** OJ ainda não existe na região, ou apenas como grupos informais de jovens, mas existe uma forte necessidade e vontade de auto-organização e de formalização gradual em maior escala.



**Cenário 2:** A OJ já existe e procura parcerias para melhorar o crescimento organizacional.

A sequência de suporte de DO para ambos os cenários difere ligeiramente > **COMPARE FIG. 2:**

Através da análise da situação, uma equipa de projeto descobre qual o cenário (**Cenário 1** ou **Cenário 2**) constitui o ponto de partida para o seu apoio.

Se os jovens já estiverem organizados e uma OJ manifestar interesse em formar uma parceria para melhorar o seu crescimento organizacional, o apoio de DO

será alinhado com o mandato e o objetivo da organização **Cenário 2**. Através de uma análise organizacional aprofundada, após a análise inicial da situação, as estruturas internas das organizações, processos, sistemas e proposta de valor aos membros e partes interessadas podem ser avaliados e desenvolvidos.

Se não existir uma organização formalizada ou redes fortes lideradas por jovens, mas uma forte necessidade e vontade de auto-organização para ultrapassar os obstáculos estruturais no sector do agronegócio manifestam-se no **Cenário 1**, a equipa do projeto pode sensibilizar a nível comunitário e mobilizar os líderes juvenis em coordenação com as autoridades locais. Um tempo mais longo de análise e desenvolvimento de um modelo organizacional robusto pode servir para construir uma organização ou rede a partir do zero. Durante este tempo, o projeto fornece apoio ao recém-formada OJ para se tornar operacional e constrói uma parceria a nível dos olhos. A análise organizacional neste caso é mais orientada para a idealização e formação do que para a análise de estruturas, sistemas, processos e serviços organizacionais.

Tanto no **Cenário 1** como no **Cenário 2**, o estabelecimento precoce de redes com as partes interessadas é fundamental para apoiar a ancoragem da OJ no ambiente de serviço. No nosso exemplo no Quênia, a análise organizacional e o envolvimento das partes interessadas foi seguido por uma fase piloto de seis meses para apoio ao DO. Esta fase permite as OJ começar a fornecer serviços abrangentes e bem estruturados aos membros e a outros agro empresários. É particularmente importante para reforçar e estabilizar passo a passo o seu modelo empresarial e de receitas. Após esta fase-piloto, as atividades de apoio ao DO foram avaliadas antes de se iniciar o próximo ciclo iterativo de apoio aos DO com base em necessidades emergentes. Dependendo da concepção, âmbito e contexto do projeto, o apoio ao DO e o desenvolvimento da organização pode durar de seis meses a vários anos.



É importante notar que o apoio de DO a uma organização jovem é sempre um processo longo e complexo que requer o empenho e a apropriação por parte dos funcionários, membros e do projeto de apoio. No **Cenário 1**, o apoio à auto-organização e à formalização só deve ser prestado desde o início pelo projeto se se pretender um compromisso a longo prazo e uma estratégia de saída for parte do plano de implementação e comunicação. Os grupos de jovens não devem ser "empurrados" para criar uma organização ou para se formalizarem sem terem uma clara "razão de ser" e um modelo viável para a sua organização e estatuto legal.

Ao conceber medidas de apoio, é importante considerar que os governos locais e os parceiros de desenvolvimento estão frequentemente e particularmente interessados em organizações bem estruturadas, lideradas por jovens, uma vez que representam uma população chave. Outros programas (de financiamento) podem sobrepor-se ao apoio para DO fornecido pelo projeto. Uma parceria forte e recíproca com a OJ e uma boa coordenação com as partes interessadas relevantes são, portanto, importantes para apoiar eficazmente as OJ e tornar-se






parceiros de confiança que os ajudam a crescer em benefício dos seus membros e comunidades.

### **O que implica o manual de instruções?**

Este manual está estruturado em **quatro partes principais de um ciclo de DO**: O **capítulo 1** apresenta como iniciar o processo de apoio aos jovens e aos jovens num determinado contexto. O **capítulo 2** descreve como analisar as OJ ou o seu modelo institucional. O **capítulo 3** apresenta como reforçá-los no seu trabalho em rede e colaboração, e finalmente, o **capítulo 4** descreve possíveis formas de apoiar as OJs com apoio orientado para a procura e orientado para os DO > **PARA UMA VISÃO GERAL DAS ETAPAS COMPARATIVAMENTE AO FIG. 2.**

O **capítulo 5** descreve então como os projetos podem avaliar os resultados e o nível de satisfação dos representantes das OJ com o apoio de DO. Dá uma perspetiva de como acompanhar o progresso de desenvolvimento de uma organização e de como utilizar os resultados para a aprendizagem organizacional, formando assim um círculo completo no processo de DO.

Cada capítulo está estruturado da mesma forma, começando com os objetivos de cada etapa, indicando um período aproximado para conduzir as atividades, seguido de uma descrição da metodologia, recursos necessários e resultados esperados. No **anexo** deste manual encontrará informação adicional e modelos ligados aos diferentes capítulos.

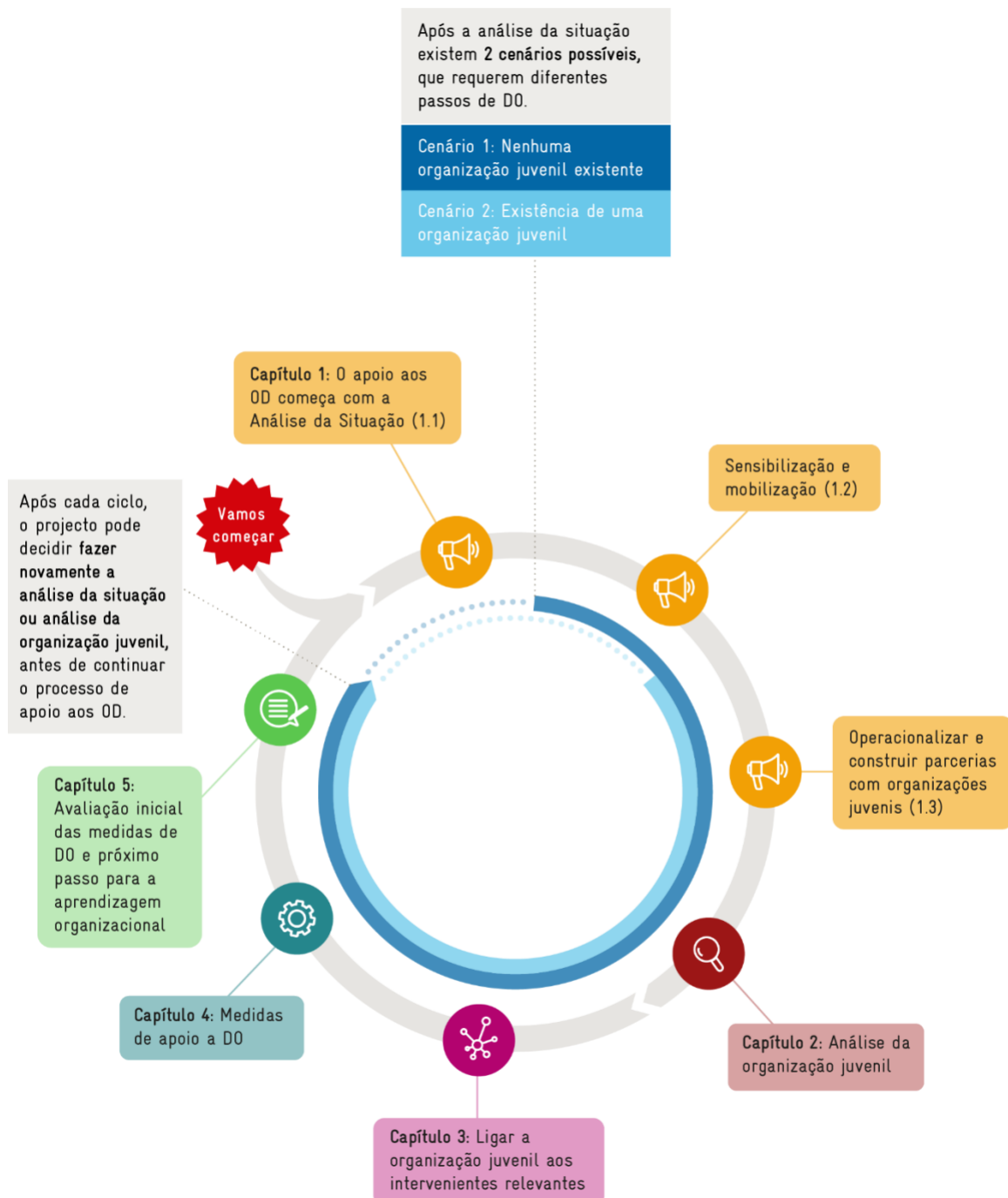
<p><b>Capítulo 1: Desenvolvimento Organizacional Inicial- Processos de apoio</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pré-requisito para apoiar a auto-organização da juventude rural é partilhar um interesse e uma visão comuns. Enquanto alguns projetos selecionam/identificam uma OJ existente, noutros contextos pode haver necessidade de os jovens (grupos) se organizarem primeiro e formarem uma rede ou organização.</li> <li>• O <b>Capítulo 1</b> apresenta sugestões para uma análise da situação (<b>Capítulo 1.1</b>) e atividades de sensibilização e mobilização (<b>Capítulo 1.2</b>), seguidas de uma orientação prática sobre como construir uma parceria a longo prazo com as OJ (<b>Capítulo 1.3</b>).</li> </ul>
<p><b>Capítulo 2: Análise das organizações juvenis</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma vez identificado uma OJ existente ou um grupo ou rede comprometida, é necessário realizar uma análise exaustiva da estrutura ou modelo organizacional para informar o subsequente apoio de DO. Recomenda-se a seguinte abordagem para introduzir a OJ no processo de DO:</li> <li>• Após investigação documental e entrevistas com pessoas-recurso (<b>Capítulo 2.1</b>), pode ser realizada uma análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (SWOT) as OJdas OJ (<b>Capítulo 2.2</b>).</li> <li>• Segue-se uma análise das suas visões e estratégias como organização, incluindo o seu (potencial) serviço e modelo de negócio, ou outra proposta de valor específico aos membros (<b>Capítulo 2.3</b>).</li> <li>• Esta análise resultará num plano de trabalho inicial de DO (<b>Capítulo 2.4</b>) como base para uma fase piloto de apoio a DO. Os procedimentos e metodologias aplicados são descritos no <b>Capítulo 2</b>.</li> </ul>
<p><b>Capítulo 3: Ligação das organizações juvenis às partes interessadas relevantes (/Engajamento dos parceiros)</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os serviços internos do agronegócio prestados pelos membros da organização a outros membros e o desenvolvimento de serviços a clientes externos (governamentais ou não governamentais) são fundamentais para a relevância e o sucesso das organizações baseadas em membros.</li> <li>• Uma reflexão crítica sobre um "modelo empresarial" robusto e a ligação as OJdas OJ aos intervenientes relevantes para parcerias estratégicas dentro do seu ecossistema é um pré-requisito para um apoio eficaz. Os procedimentos e métodos são descritos no <b>Capítulo 3</b>.</li> </ul>
<p><b>Capítulo 4: Desenvolvimento Organizacional: Medidas/Indicadores de apoio</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A análise organizacional conduziu a um plano de trabalho inicial da DO (<b>Capítulo 2.4</b>) que descreve os passos de DO identificados pela OJ como mais urgentes.</li> <li>• Os procedimentos e métodos das medidas/indicadores de apoio ao DO são normalmente relevantes para as OJ são descritos no <b>Capítulo 4</b>.</li> </ul>
<p><b>Capítulo 5: Avaliação de Desenvolvimento Organizacional: medidas/Indicadores</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após a prestação de apoio a DO, recomenda-se uma avaliação qualitativa dos resultados e dos níveis de satisfação com o apoio, bem como o desenvolvimento de uma ferramenta (autoavaliação) viável para medir o progresso de desenvolvimento das OJ ao longo do tempo.</li> </ul>

### 0.3. Como utilizar este Manual

O manual fornece uma caixa de ferramentas "prática" para o apoio as OJ no sector agroalimentar. Embora se baseie nas experiências específicas e práticas de projetos no Quénia e "deriva e generaliza" um conjunto de ferramentas práticas, é necessário notar que este processo deve ser adaptado ao contexto cultural e económico, específico do país.

A figura abaixo demonstra como navegar através do manual, dependendo do cenário de base identificado na análise da situação (Cenário 1 ou Cenário 2). Após cada ciclo de apoio, poderá considerar repetir (partes de) a análise organizacional de novo, até certo ponto, para realinhar o apoio do DO às áreas de apoio em evolução.

Figura 2: Visão geral do processo de DO



**Este manual não é um roteiro recto, mas sim uma caixa de ferramentas:**

Os passos não são uma estrutura rígida, mas sim ajuda no planeamento de medidas de DO. Nem são todas as quatro etapas necessárias, nem precisam de ser implementadas numa sequência rigorosa. Dependendo de onde a OJ ou grupos/redes "se encontram" no seu processo de desenvolvimento, o projeto pode decidir começar diretamente com a análise organizacional. Ligando a organização com intervenientes/parceiros relevantes ou medidas de construção de confiança que melhorem a parceria com as OJ pode tornar-se relevante em diferentes fases ou momentos de desenvolvimento. Para determinadas etapas, por exemplo, uma análise abrangente do modelo de negócio, podem ser necessárias ferramentas e abordagens adicionais como uma tela do modelo de negócio, plano de negócios, etc.

As organizações lutam e enfrentam desafios de crescimento em cada fase do seu ciclo de vida. De acordo com o modelo de organização de Ichak Adizes, essas fricções transitórias são necessárias para alcançar a fase seguinte de desenvolvimento (GIZ 2019d). As organizações jovens precisam de um equilíbrio de autogestão e flexibilidade para prosperar. Sugerir demasiadas estruturas, processos e sistemas formalizados numa organização jovem pode comportar riscos (financeiros) significativos e pode limitar ou destruir o impulso empresarial. Identificar as medidas certas - a partir deste conjunto de ferramentas ou recursos adicionais - no momento certo é a tarefa principal da equipa de apoio ao projeto.



# 1. PROCESSOS INICIAIS DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Para começar, a equipa do projeto ou um formador de DO realiza uma análise situacional (**Capítulo 1.1.**) para avaliar a dispersão geográfica das organizações juvenis na região, mapear organizações ativas, grupos e redes, e avaliar o seu mandato e potencial de crescimento. Interagir com estes grupos através de grupos focais de discussão ou workshops ajuda a compreender melhor as suas necessidades e aspirações no sector agrícola e no contexto do projeto. Nesta etapa, é importante informar os grupos sobre o objetivo da etapa (ou estudo) e obter o seu consentimento para participar. Estas discussões iniciais de grupo lançam as bases para uma colaboração futura e servem já para aumentar a sensibilização.

Muitas vezes, não existem OJs de maior escala com um mandato de serviço na região do projeto **Cenário 1**. Neste caso, os representantes da juventude rural podem ser sensibilizados para o potencial de auto-organização e apoiados na formação de uma organização liderada por jovens ou de um sector específico de uma rede de jovens existente (**Capítulo 1.2.**) Em ambos os cenários, é importante quebrar o gelo entre os jovens e a equipa do projeto, iniciar as operações e implementar medidas iniciais de ganho rápido com resultados tangíveis para iniciar o apoio do DO com o pé direito. Este processo inicial requer normalmente dois a três meses, dependendo da situação inicial e da profundidade planeada do apoio e intervenções do projeto. Durante a fase inicial de da OJ, é crucial manter o ímpeto, mostrar o empenho da equipa do projeto e estabelecer uma parceria a longo prazo com a OJ (**Capítulo 1.3.**).



**Ferramenta 1**  
Tempo atribuído:  
3,5 - 7 meses

Se uma OJ existente com potencial e desejo de melhorar os seus processos internos, estruturas e prestação de serviços tiver sido identificado **Cenário 2**, esta etapa (**Capítulo 1.2.**) pode ser ignorada e a equipa do projeto, juntamente com a OJ, pode avançar diretamente para a análise organizacional descrita no **Capítulo 2.3.**

## 1.1. Análise da Situação

Para iniciar o processo do DO, a equipa do projeto ou um formador do DO apoia e facilita uma análise da situação em cooperação com as autoridades locais para avaliar a dispersão dos grupos e redes de jovens na região, mapear organizações ativas, grupos e redes, e avaliar o seu mandato e potencial de crescimento.

### Objetivos

A análise da situação está centrada:

- identificação de líderes, grupos e redes de jovens motivados para se reunirem e organizarem para alcançar economias de escala e realizar serviços agroindustriais que são muito procurados **Cenário 1** ou identificação de OJ existentes **Cenário 2**, bem como pré-avaliação da sua proposta de valor (potencial) para jovens agro empresários e outros atores do sector;



1 - 2 meses

- compreender o status quo para desenvolver medidas de apoio baseadas no contexto e orientadas para grupos-alvo (quadro jurídico, iniciativas semelhantes, estratégias políticas e boa vontade)

### Metodologia


Se houver pouca informação prévia e interação com os jovens visados, é aconselhável conduzir uma análise da situação socioeconómica, quer pela equipa do projeto, pelo formador do DO ou por um consultor formado em métodos qualitativos ou quantitativos. Recomenda-se uma abordagem de métodos mistos, incluindo o seguinte:

Um *estudo documental* que pode informar a metodologia dos inquéritos de campo. Deve ter em conta políticas e estratégias setoriais e intersetoriais com enfoque na juventude, investigação e relatórios de iniciativas não governamentais, governamentais, ou dirigidas por doadores, de envolvimento da juventude no país ou região, e estatísticas geralmente disponíveis sobre a população e o emprego no setor e fora dele.

Como passo seguinte, *entrevistas semiestruturadas de informantes chave* com líderes juvenis, guardiões da sociedade, atores do sector privado, e funcionários governamentais podem complementar as conclusões. Os *grupos focais de discussão* com os jovens rurais podem proporcionar uma visão da sua participação económica e política no sector. Isto inclui as suas experiências e vontade de trabalhar em grupo e pode revelar outras questões prevalentes, tais como as necessidades específicas das mulheres rurais. Além disso, podem ser desenvolvidos *instrumentos quantitativos de recolha de dados* para construir uma base de dados de grupos, redes e organizações de jovens ativos.

A seleção dos entrevistadores e facilitadores dos grupos focais de discussões é crítica, pois pode ter um grande impacto na forma como o grupo-alvo partilha abertamente informações, pensamentos e percepções. As respostas podem ser comparadas e agrupadas em torno de questões atuais salientes como base para a equipa do projeto planear o próximo passo: aumentar a sensibilização.

### Recursos necessários e resultados

Recursos humanos	Âmbito e logística
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoal do projeto (por exemplo, consultores de desenvolvimento, DA) ou consultores para levar a cabo medidas de sensibilização</li> <li>• Formado em métodos participativos, coaching, desenvolvimento comunitário e/ou comunicação de massas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O âmbito e o orçamento dependem da escala de sensibilização necessária</li> <li>• Fatores de custo: Workshops ou conferências, custos de consultoria, desenvolvimento de materiais ou programas promocionais</li> </ul>
<h4>Resultados</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior sensibilização da juventude rural para os benefícios da auto-organização</li> <li>• Ideação de potenciais propostas de valor de OJs a colegas jovens e outros atores do sector</li> <li>• Melhor conhecimento dos desafios e oportunidades da juventude rural no sector agroalimentar e discutido com os jovens</li> <li>• As ligações entre os líderes juvenis e os governos locais foram reforçadas</li> </ul>	
<h4>Lista de verificação para Sensibilização e Mobilização</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A abordagem escolhida permitiu uma reflexão e uma discussão aberta para informar adequadamente os jovens e deixá-los decidir por si próprios se devem formalizar numa organização (propriedade)?</li> <li>✓ Os líderes comunitários, bem como os governos locais, estiveram efetivamente envolvidos no processo (apoio das partes interessadas)?</li> <li>✓ Foram consideradas e discutidas com os jovens (relevância social e política) estratégias setoriais e intersectoriais, quadros jurídicos (por exemplo, ORGANIZAÇÃO PARA A HARMONIZAÇÃO DA LEI DOS NEGÓCIOS AFRICANOS (OHADA) na África Ocidental), e políticas relevantes para a região do projeto?</li> <li>✓ Foram consultados outros programas governamentais ou de desenvolvimento dirigidos por parceiros para unificar esforços e evitar a duplicação ou mensagens contraditórias para a juventude rural (do-no-harm)?</li> </ul>	
<h4>Pense em Género!</h4>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• É importante ter uma "lente" de género clara e desenvolver uma abordagem inclusiva/transformativa do género desde o início. Por conseguinte, é crucial ter um enfoque específico no género na análise situacional e no envolvimento precoce com todas as partes interessadas.</li> <li>• Ambos os géneros devem ser igualmente representados e abordados na sensibilização e mobilização. Se necessário, podem ser concebidos workshops ou medidas de comunicação direcionados que se dirijam especificamente aos jovens de ambos os sexos.</li> </ul>	

No **Anexo 3** é fornecida uma tabela de ajuda ao cálculo dos custos para a análise da situação. A análise da situação é seguida de uma série de atividades de mobilização e sensibilização, que devem estimular e avaliar o interesse e a motivação intrínseca dos jovens para se organizarem.

## 1.2. Sensibilização e Mobilização

Se tiver sido identificado uma OJ existente que tenha o potencial e o desejo de melhorar os seus processos internos, estruturas, e prestação de serviços **Cenário 2**, esta etapa pode ser largamente ignorada.

Se tal organização não existir e se a necessidade e o desejo dos jovens agro empresários de se auto-organizarem se manifestar no **Cenário 1**, é aconselhável conduzir uma série de atividades de diálogo aberto e de mobilização para compreender a perspetiva dos jovens sobre as limitações no ambiente de serviços do sector e aprofundar a sua compreensão dos benefícios e desafios da auto-organização do sector.

### Objetivos

- Compreender a perspetiva dos jovens sobre as limitações e potenciais no ambiente dos serviços agroalimentares,
- Sensibilizar grupos de jovens e líderes juvenis inovadores sobre o seu potencial para se apoiarem a si próprios e a outros jovens no agronegócio,
- Sensibilizar os governos locais e os líderes comunitários para as iniciativas dos projetos, e iniciar o diálogo social entre os líderes juvenis e as principais partes interessadas.



2 semanas - 2 meses

### Metodologia

A sensibilização pode ser melhor conseguida através de diálogos comunitários. São apropriados ao contexto e introduzem gradualmente os líderes juvenis no projeto. O projeto estimula o seu interesse e motivação intrínseca - ou por outras palavras, mobiliza os jovens para se organizarem, partilhando com outros e aprendendo com eles no processo. Ao mesmo tempo, estes diálogos proporcionam-lhes uma plataforma para discutir e refletir sobre potenciais propostas de valor que a OJ pode oferecer aos seus colegas jovens e ao sector agroalimentar regional. Uma série de workshops interativos com jovens rurais permitirá à equipa do projeto promover um diálogo social aberto e desenvolver o programa de apoio de uma forma participativa e baseada nas necessidades. Dependendo dos resultados da análise organizacional, o projeto decide colaborar com as OJ existentes ou apoiar grupos de jovens e líderes de jovens rurais interessados no estabelecimento de uma nova organização ou rede liderada por jovens. Consequentemente, a sensibilização pode ser feita de diferentes formas, tendo em conta os orçamentos disponíveis e o que se pretende com este passo.



### **Sensibilização para as oportunidades de negócio no sector agro-alimentar**

*Temos mudanças que não são apenas partilhadas mas vistas. Podemos ver muitos jovens a crescer a partir do nível em que se encontravam [...]. Desde a formação da organização, tenho visto a agricultura como um negócio, ao contrário do que inicialmente fazia, mas hoje faço-o como um negócio que está a crescer dia após dia. A sensibilização para as oportunidades de negócio e o agro-empendedorismo foi uma das maiores realizações resultantes do apoio ao desenvolvimento organizacional.*

*Testemunho, Presidente da Organização da Juventude no Quénia Ocidental*

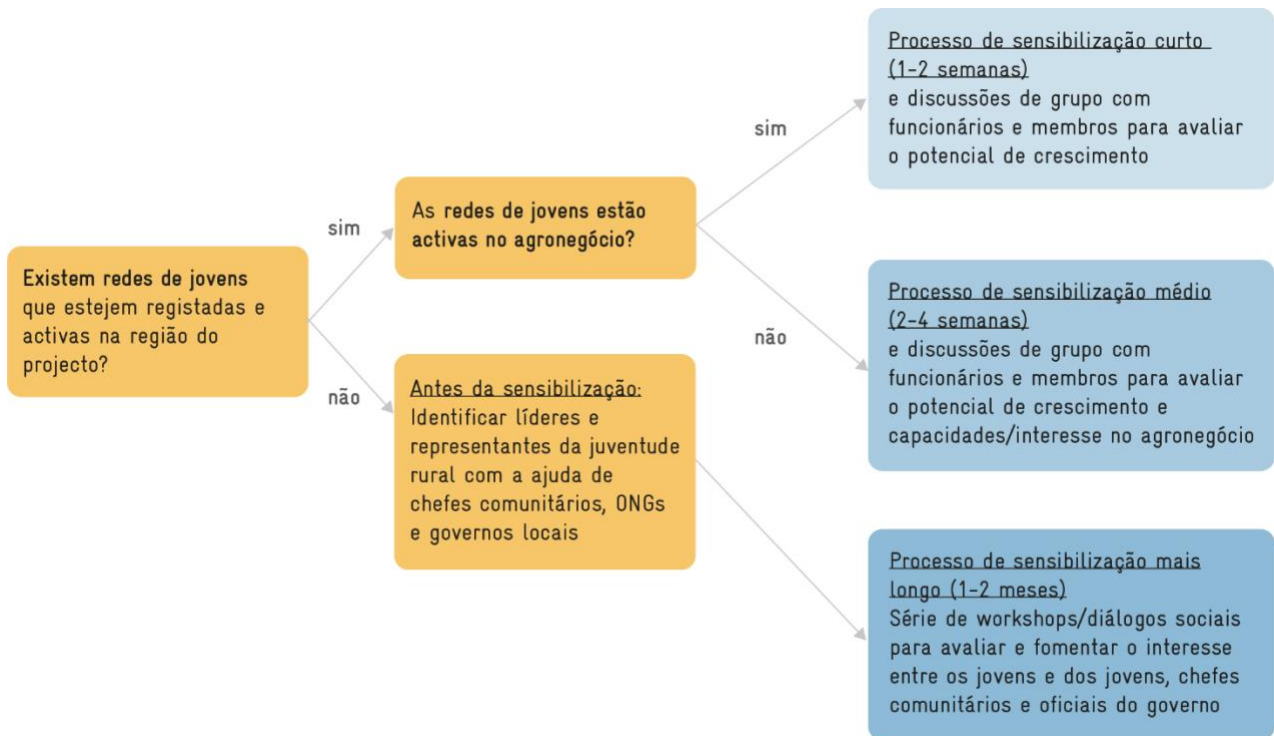
#### **Quanto tempo é necessário para a sensibilização?**

Dependendo da existência ou não de grupos de jovens estáveis ou OJ e de estarem ou não ativos no sector agroalimentar, a quantidade de tempo e investimento na sensibilização e mobilização varia > **COMPARAR FIG. 3**. Esta etapa inclui workshops e reuniões a vários níveis, intercâmbios informais com as partes interessadas, organização de conferências e seminários para jovens rurais, ou mesmo a utilização de comunicações ou materiais promocionais dos meios de comunicação de massas. É aconselhável realizar reuniões apenas com jovens rurais, bem como reuniões conjuntas com parceiros governamentais para facilitar o contacto e o intercâmbio entre os dois grupos de interessados.

Medidas de comunicação, tais como um programa de rádio rural de acompanhamento ou, por exemplo, blogs ou podcasts amigos dos jovens, podem ser incorporadas no processo. Isto permite à juventude rural aceder a novas fontes de informação, tais como estratégias e políticas-chave regionais, nacionais ou internacionais no sector ou informação específica para a juventude.



Figura 3: Tempo necessário para o processo de sensibilização



## KENYA

No Quênia, foi realizado um estudo qualitativo aprofundado de delimitação do âmbito com uma equipa de investigação da Universidade de Nairobi. Este estudo capturou as estruturas subjacentes à auto-organização da juventude rural através de entrevistas de informantes chave com líderes juvenis, funcionários governamentais, o sector privado, e guardiões sociais, bem como através de grupos focais de discussão mistos e centrados na juventude.

Durante estas discussões, uma iniciativa anterior da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) "Yes Youth Can" foi constantemente destacada pelos jovens. No Quênia, tinham sido criados fóruns de jovens em todo o país para promover o papel e a visibilidade da juventude em espaços públicos. Poucas destas estruturas ainda existiam anos mais tarde. Uma destas estruturas ainda existente, o Fórum da Juventude do Condado de Siaya (SCYF), foi o ponto de partida para a equipa do projeto se envolver com a juventude rural.


Um consultor de desenvolvimento formado em diálogo comunitário e mobilização conduziu discussões abertas e workshops com representantes do SCYF e líderes juvenis rurais de dois outros distritos, Bungoma e Kakamega. Estes jovens tinham sido identificados por oficiais da agricultura do país e líderes comunitários. A série de workshops revelou que os jovens que ainda não tinham sido organizados tinham uma forte motivação para formalizar esta forma de intercâmbio entre pares, formando organizações guarda-chuva/representativa para o agronegócio nos seus distritos.

Uma conferência rural com 800 jovens rurais, representantes nacionais e regionais, apoiada pelos "Centros de Inovação Verde para o Sector Agroalimentar" e o projeto bilateral, deu ao SCYF e às duas organizações de cúpula recém-formadas a plataforma para apresentar a sua organização e visões a um público mais vasto. Como contributo para a validação da "Estratégia Nacional da Juventude no Agronegócio 2018-2022", os líderes juvenis entregaram a "Declaração da Juventude Ocidental" anteriormente desenvolvida conjuntamente (BCYAO, KCYAA, SCYF, 2018) aos seus governos distritais. Os destaques da conferência foram transmitidos nas notícias nacionais e locais. Subsequentemente, o projeto apoiou as organizações emergentes na elaboração de estatutos e no registo como Organizações de Base Comunitária (OBC). Foram formadas a Kakamega County Youth in Agribusiness Association (KCYAA) e a Bungoma County Youth Agribusiness Organisation (BCYAO). Além disso, a SCYF iniciou a formação de plataformas de distritos de agronegócios após a conferência. Mais impressões da conferência podem ser encontradas aqui:



©GIZ/Stephen Nderitu: Durante a Conferência da Juventude Ocidental de 2018, jovens modelos do Quênia Ocidental partilharam com os seus pares como construir um próspero agronegócio (à direita). Os líderes das organizações juvenis discutiram as suas exigências e aspirações para o sector e entregaram os seus pontos-chave aos governos das suas províncias como "Declaração da Juventude Ocidental" (esquerda).

### Recursos necessários e resultados

<p><b>Recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoal do projeto (por exemplo, DAs) ou consultores para levar a cabo medidas de sensibilização</li> <li>• Formado em métodos participativos, coaching, desenvolvimento comunitário e/ou comunicação de massas</li> </ul>	<p><b>Âmbito e logística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O âmbito e o orçamento dependem da escala de sensibilização necessária</li> <li>• Fatores de custo: Workshops ou conferências, custos de consultoria, desenvolvimento de materiais ou programas promocionais</li> </ul>
<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior sensibilização da juventude rural para os benefícios da auto-organização</li> <li>• Ideação de potenciais propostas de valor de OJs a colegas jovens e outros atores do sector</li> <li>• Melhor conhecimento dos desafios e oportunidades da juventude rural no sector agroalimentar e discutido com os jovens</li> <li>• As ligações entre os líderes juvenis e os governos locais foram reforçadas</li> </ul>	
<p><b>Lista de verificação para Sensibilização e Mobilização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A abordagem escolhida permitiu uma reflexão e uma discussão aberta para informar adequadamente os jovens e deixá-los decidir por si próprios se devem formalizar numa organização (propriedade)?</li> <li>✓ Os líderes comunitários, bem como os governos locais, estiveram efetivamente envolvidos no processo (apoio das partes interessadas)?</li> <li>✓ Foram consideradas e discutidas com os jovens (relevância social e política) estratégias setoriais e intersectoriais, quadros jurídicos (por exemplo, ORGANIZAÇÃO PARA A HARMONIZAÇÃO DA LEI DOS NEGÓCIOS AFRICANOS (OHADA) na África Ocidental), e políticas relevantes para a região do projeto?</li> <li>✓ Foram consultados outros programas governamentais ou de desenvolvimento dirigidos por parceiros para unificar esforços e evitar a duplicação ou mensagens contraditórias para a juventude rural (do-no-harm)?</li> </ul>	
<p><b>Pense em Género!</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• A fase de sensibilização e sensibilização é especialmente importante para mobilizar e capacitar as mulheres jovens a participar, bem como para sensibilizar todas as partes interessadas para as necessidades específicas, mas também para as potencialidades de uma abordagem inclusiva/transformativa do género.</li> <li>• Ambos os géneros devem ser igualmente representados e abordados na sensibilização e mobilização. Se necessário, podem ser concebidos workshops ou medidas de comunicação direcionados que se dirijam especificamente aos jovens de ambos os sexos.</li> </ul>	

### 1.3. Tornar-se operacional e construir parceria com as OJ

Em ambos os cenários, **Cenário 1** e **Cenário 2**, é agora altura de ficar operacional. Será útil iniciar o apoio aos DO com atividades de ganho rápido, medidas de construção de confiança e definição da parceria a longo prazo. Isto quebra o gelo entre a OJ e a equipa do projeto e constrói as bases para uma forte colaboração em pé de igualdade.

#### Objetivos

No início do apoio é crucial ajudar a OJ a ficar operacional e a manter o ímpeto. As medidas de construção de confiança ajudam a clarificar as expectativas mútuas e mostram o empenho da equipa do projeto em entendimento comum e confiança.

É importante notar que podem ser tomadas medidas de criação de confiança ao longo de todo o processo de apoio aos DO, mas são essenciais nos primeiros meses para construir uma forte parceria com as OJ.



2 – 3 meses

#### Metodologia

Exemplos de medidas de construção de confiança incluem:

- Dias conjuntos de campo da equipa do projeto e grupos de jovens, por exemplo, aprendendo com outros prestadores de serviços agrícolas bem sucedidos e estabelecidos.
- Desenvolvimento de um Memorando de Entendimento (MdE) para definir as pedras angulares da cooperação através de um extenso intercâmbio e discussões abertas.
- Medidas de desenvolvimento de capacidades em áreas onde é evidente desde o início que a falta de capacidades é um obstáculo significativo para a eficácia da organização. Isto poderia ser, por exemplo, uma formação para o contabilista se ele ou ela não estiver totalmente formado ou uma formação avançada em agronegócios para líderes da OJ que atuam como multiplicadores e transmitem os conhecimentos aos membros.

Prestar apoio a OJ para adquirir o apoio (financeiro) necessário. Como a mobilização de fundos governamentais e outros é muitas vezes muito desafiante para uma OJ na fase inicial, o projeto pode decidir fornecer apoio financeiro direto numa medida limitada para permitir que as OJ conduzam as etapas iniciais durante a sua formação: por exemplo, reuniões de financiamento e custos de viagem dos membros ou diminuição das contribuições para custos operacionais (por exemplo, aluguer de escritórios ou taxas de subscrição de Internet).

- Permitir a participação de representantes das OJ em eventos de exposição e conferências relevantes a nível regional e nacional. Tais eventos ajudam as OJs a trabalhar em rede e a formar parcerias adicionais.

## KENYA


No Quênia, a construção de uma relação de compreensão e confiança foi essencial na fase inicial de apoio as OJ:

- O envolvimento voluntário dos membros fundadores ativos foi encorajado através de um circuito de formação e treino em agro-empendedorismo. Foi realizado durante vários meses em paralelo com o apoio de DO. Esta formação avançada foi inspirada pelo ciclo de formação e coaching para PMEs e baseada no currículo de formação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) "Improve Your Business" e no currículo de formação em agronegócios da ATVET (Agricultural Technical and Vocational Education Training) acreditado a nível nacional. As sessões de coaching nas explorações agrícolas seguiram o intenso curso de formação como um intercâmbio moderado entre pares sobre boas práticas em agro-empendedorismo. Os formandos dirigiram-se às partes interessadas que poderiam melhorar o desenvolvimento empresarial individual e organizacional, tais como intermediários financeiros e o Kenya Plant Health Inspectorate Service (KEPHIS), uma paraestatal que assegura a qualidade dos insumos e produtos agrícolas. Isto reforçou a colaboração entre jovens líderes dentro da mesma organização, bem como entre diferentes OJs, e permitiu um intercâmbio frequente para construir o nível de colaboração e confiança entre as OJs e a equipa do projeto.
- Para ficarem operacionais e estabelecerem uma presença física, os três OJ receberam um pequeno orçamento operacional para adquirirem equipamento de escritório na condição de cobrirem o aluguer do escritório através de atividades geradoras de rendimentos.
- Os representantes dos OJ foram facilitados a participar em feiras agrícolas ou conferências nacionais e regionais do agronegócio. Esta exposição ajudou-os na construção de parcerias.
- As reuniões mensais do DO entre as OJ e a equipa do projeto reforçaram a compreensão mútua das operações. Um importante elemento de construção de confiança nos primeiros dias foi a presença física constante e a capacidade de resposta do pessoal da província, dos DAs e do pessoal nacional.

As medidas de construção de confiança são importantes em tempos de crise. Quando a pandemia de Covid-19 chegou ao Quênia em Março de 2020, o governo impôs um bloqueio parcial e a proibição de assembleias. Como consequência, as atividades de extensão chegaram a um impasse e as subscrições pagas aos membros caíram para quase zero durante meses consecutivos. Durante este tempo, a equipa do projeto aumentou as contribuições para os custos operacionais ao máximo para assegurar a sobrevivência das OJ e demonstrar um apoio fiável. A fim de agir como um parceiro de consultoria técnica fiável e de obter um entendimento comum da parceria, uma equipa designada esteve no terreno para apoiar tecnicamente as OJ nas suas operações quotidianas. A equipa no Quênia era geralmente composta por:

- **(Sénior) perito em DO** como consultor para conduzir a análise organizacional e fornecer orientação estratégica
- **Facilitador do DO** como consultor para liderar a implementação da fase piloto do DO em estreita colaboração com a equipa do projeto
- **Consultor** para o planeamento e coordenação de atividades, comunicação da equipa, gestão de contratos, controlo financeiro e garantia de qualidade do apoio as DO
- **1 DA de curto prazo e 2 DA de longo prazo** que orientaram o apoio inicial a DO e selecionaram processos de DO na fase piloto nos três países.
- **3 consultores técnicos nacionais** (Coordenadores de Programas Municipais, CPC) com vastos

### Recursos necessários e resultados

<p><b>Recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenador designado na equipa</li> <li>• Atribuição de responsabilidades de equipa para apoiar as OJ no local, por exemplo, apoio técnico por DAs ou consultores técnicos baseados na região do projeto</li> </ul>	<p><b>Âmbito e logística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em função das necessidades e do orçamento: Medidas de desenvolvimento de capacidades, fundos iniciais para ajudar as OJ a tornarem-se operacionais (por exemplo, aquisição de equipamento de escritório, subsidiar as primeiras reuniões de gestão, facilitar viagens de exposição para estabelecimento de redes ou visitas de intercâmbio com outras OJ para um intercâmbio entre pares)</li> </ul>
<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As OJs podem formar parcerias e realizar as primeiras operações e recrutamento</li> <li>• Cria-se uma perspetiva de colaboração a longo prazo construída sobre confiança e transparência. As OJs compreenderam como são o apoio e as modalidades do futuro projeto e percebem a equipa do projeto como um parceiro fiável com a missão de os capacitar para se tornarem organizações autossustentáveis.</li> </ul>	
<p><b>Lista de verificação para ficar operacional e construir parceria com as OJ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manter um equilíbrio entre o apoio necessário e o excesso de despesas</li> <li>✓ Comunique a sua estratégia para o apoio de forma transparente e envolva as OJs no planeamento participativo</li> <li>✓ Assegurar que se os jovens forem selecionados individualmente para beneficiar de medidas de construção de confiança (tais como formações ou visitas de exposição) seja aplicado um processo de seleção transparente e um sistema rotativo</li> </ul>	
<p><b>Pense em Género!</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os processos de seleção de indivíduos que beneficiam da construção de confiança devem centrar-se numa participação igualitária das mulheres. Se o reforço de capacidades for necessário para reforçar os membros do sexo feminino para assumirem determinadas funções e cargos de gestão, pode ser realizada formação especializada em liderança e competências de gestão. As necessidades e desafios especiais dos membros do sexo feminino devem também ser tidos em conta para permitir às mulheres participar em reuniões (por exemplo, local e agenda compatíveis com a rotina diária, instalações sanitárias adequadas, etc.).</li> </ul>	



## 2. ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES DE JUVENTUDE

O **capítulo 2** descreve como as OJ e os modelos institucionais podem ser analisados sistematicamente. Este passo pressupõe que a organização atingiu um nível crítico de adesão e já realizou as atividades iniciais como grupo. O **capítulo 2.1** apresenta uma visão geral da metodologia a ser aplicada para a análise organizacional. No início da análise, a primeira coisa a fazer é compilar e analisar os documentos e informações disponíveis sobre a organização ou grupo **Capítulo 2.2**. Orientando as OJ ou membros do grupo a analisar os seus Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças como organização, dará ao projeto uma visão abrangente da organização e lançará as bases para o processo de reflexão entre membros e líderes **Capítulo 2.3**. A análise SWOT deve ser seguida de uma análise In-Depth-Analysis que aprofunda os conhecimentos em vários elementos das organizações. Em particular, se o projeto colaborar com mais de uma OJ, uma consolidação dos resultados através de um intercâmbio entre as diferentes organizações é um passo útil para melhorar a aprendizagem entre pares e para sensibilizar os líderes no pensamento estratégico **Capítulo 2.4**.

Como foi dito no início: Se a equipa do projeto tiver identificado com sucesso uma **OJ existente** com um mandato de serviço claro mas com processos e estruturas internas fracas ou com potencial para melhorar a sua prestação de serviços a membros e externos. **Cenário 2**, a equipa do projeto poderia começar diretamente com a análise organizacional, tal como descrito neste capítulo.

Se o projeto trabalha com uma **OJ ou grupos recém-formados, emergentes na fase de estabelecimento** **Cenário 1**, esta etapa serve antes a análise detalhada do modelo de organização (definir a sua missão, visão, oferta de serviços e proposta de valor) e opções adequadas para estruturas, processos e sistemas institucionais. Nesta fase de apoio, é crucial refinar o modelo empresarial e de serviço antes de tomar as próximas medidas, tais como decidir sobre a forma final de registo legal. Para grupos com um enfoque empresarial claro, um desenvolvimento profundo de um modelo empresarial viável para "due diligence" (por exemplo, através da Escola de Negócios Cooperativa (CBS), Tela de Modelo Empresarial, Plano de Negócios, etc.) é importante antes de investir na construção de estruturas operacionais.

O **capítulo 2** apresenta uma conceção para uma análise sistemática das OJ, incluindo um plano de trabalho das OJ, que aborda as medidas mais urgentes das OJ que as organizações querem realizar, incluindo o apoio potencial que possam necessitar para solicitar à equipa do projeto. A análise organizacional detalhada é o processo mais universalmente estruturado e pré-definido neste manual. Normalmente leva dois a três meses para planear, conduzir e avaliar as organizações de uma forma viável.



**Ferramenta 2**  
Tempo atribuído:  
2 - 3 meses

Os resultados da análise organizacional darão respostas:

- onde estas organizações estão em vias de se tornarem OJs profissionais orientados para a agronegócios (incluindo as suas forças, fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças que percebem),

- quais são as opções realistas para gerar receitas para um desenvolvimento sustentável de OJ e para a realização dos objetivos institucionais,
- que elementos da sua organização os membros se sentem confiantes e que elementos são fracos no **Cenário 2** ou que elementos da sua organização recém-formada os membros percebem como críticos e como prevêm as suas estruturas organizacionais, processos e sistemas **Cenário 1**,
- como os membros prevêm a sua organização em cinco anos, em relação aos vários elementos da sua organização e sobre o seu serviço e modelo de negócio previstos,
- que intervenções são necessárias para alcançar a visão em cinco anos, e
- quais as atividades dos DO (e que tipo de apoio ao projeto) que são de necessidade imediata (plano de trabalho inicial dos DO).

Além disso, a análise organizacional pode promover a aprendizagem mútua entre as OJ através da integração de sessões de intercâmbio entre pares. Com base nestes objetivos, recomenda-se a seguinte metodologia em 4 etapas:

- Análise dos documentos disponíveis e discussões com pessoas-recurso  
**Capítulo 2.1**
- Análise da Força, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Análise SWOT)  
**Capítulo 2.2**
- Análise aprofundada ao longo dos elementos da organização, visionamento, intervenções **Capítulo 2.3**
- Consolidação e desenvolvimento dos planos de trabalho iniciais de DO  
**Capítulo 2.4.**
- A análise organizacional deve ser conduzida por um perito formado em DO. Recomenda-se a contratação de um perito externo para facilitar este processo de uma forma neutra e imparcial.

## 2.1. Análise de Informação Institucional e Documentos e Discussões com Pessoas de Recursos

### Objetivos

A informação disponível sobre as OJ deve ser recolhida, gerada e analisada para se obter uma compreensão abrangente das organizações, bem como das suas operações e desafios atuais, a fim de conduzir a análise.

1 - 2 semanas

### Metodologia

As informações e documentos a analisar incluem mas não se limitam a:

- Constituições das OJ, se disponíveis;
- Materiais de comunicação produzidos pelas OJ, se disponíveis
- Relatórios de projetos sobre medidas/indicadores de DO anteriormente realizadas
- Actas das reuniões regulares das OJ **Cenário 2** ou actas das reuniões das sessões de mobilização **Cenário 1**
- Quaisquer registos adicionais sobre as OJ ou os seus membros-chave e subgrupos, incluindo informações no website, canais de comunicação social ou imprensa e meios de comunicação social.
- Entrevistas com pessoas chave de recursos, partes interessadas, membros, etc.
- A análise de documentos visa desenvolver um conjunto de questões esclarecedoras e questões a discutir entre a equipa que realiza a análise organizacional. Isto revelará uma visão aprofundada sobre as OJ's. Se for contratado um perito externo de DO, ele ou ela deverá moderar estas discussões internas. As pessoas de recurso devem ser entrevistadas para compreender em que ponto se encontram atualmente as OJs no seu processo de DO. Estes incluem membros da equipa do projeto, líderes comunitários, funcionários do governo local que, por mandato, lidam com as OJs, organizações não governamentais e da sociedade civil que apoiam as OJs.

### KENYA

No Quênia Ocidental, um perito internacional em DO foi incumbido de realizar a análise organizacional. Ele reviu as constituições, bem como todos os relatórios e registos adicionais disponíveis sobre as OJ. Em particular, as atas das reuniões das OJ deram uma visão dos procedimentos regulares, dos seus planos atuais e futuros. Durante uma reunião de um dia inteiro, o perito de DO entrevistou a equipa do projeto sobre a sua colaboração e apoio dado as OJs que antecederam esta análise. Neste caso, estes foram os três Coordenadores de Programas da província (um para cada província), dois DAs e o Coordenador de Projeto do apoio dos DO.

### Recursos necessários e resultados

Recursos humanos	Âmbito e logística
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perito de DO, equipa de projeto que interagiu com as OJ e tem conhecimentos sobre o contexto regional e sociocultural</li> <li>Pessoas de recursos externos, se aplicável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo documental para análise de documentação relevante</li> <li>Reunião de meio dia a um dia inteiro entre peritos de DO e pessoas-recurso</li> </ul>
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>O status quo das OJ é avaliado com base em factos e experiências de pessoas-recurso</li> <li>Pessoas de recursos partilharam lições valiosas aprendidas na interação com as OJ</li> </ul>	
Lista de verificação para análise de documentos e discussões com pessoas de recurso	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Não pule este passo!</b> Pode ser tentador saltar este passo depois de as OJ terem sido apoiados na entrada em funcionamento, e de terem sido conduzidas medidas de construção de confiança. Uma análise documental exaustiva para conhecer os factos e entrevistas semiestruturadas detalhadas com pessoas-recurso pode ajudar, contudo, a não iniciar a etapa seguinte com base em pressupostos falsos.</li> </ul>	
Pense em Género!	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta etapa pode fornecer-lhe uma primeira visão geral de como ambos os géneros estão representados no grupo ou organização. Existe um equilíbrio de género entre os funcionários, bem como entre os membros? Até que ponto as vozes das mulheres estão representadas nas reuniões de acordo com as actas das reuniões? Até que ponto correspondem as estruturas e rotinas do grupo ou da organização às necessidades específicas das mulheres? Etc.</li> <li>Utilizar este passo tanto para compreender a dinâmica do género como as necessidades das mulheres, bem como para uma maior sensibilização e sensibilização para os benefícios das abordagens inclusivas/transformativas do género.</li> </ul>	



## 2.2. Análise SWOT

### Objetivos

A análise de documentos e discussões relevantes com pessoas-recurso (ver **Capítulo 2.1**) fornece informações sobre as OJ ou grupos. Esta análise é uma excelente base para realizar uma primeira etapa de análise organizacional. A análise SWOT centra-se, como o nome indica, nos pontos fortes e fracos (perspetiva passada), bem como nas oportunidades e ameaças (perspetiva futura). Fornece uma visão geral focalizada de como a equipa de gestão da organização vê a sua situação atual, e as oportunidades que vêm para o seu futuro. A análise SWOT apresenta o ponto de partida da análise organizacional altamente interativa e é um passo importante para mais tarde se concentrar

mais nos vários elementos de uma organização na In-Depth-Analysis (ver **Capítulo 2.3**). Este objetivo deve ser alcançado por:



1 - 2 semanas

- Os representantes dos jovens apresentam as suas organizações à equipa que realiza a análise organizacional
- Análise dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças em cada organização
- Discutir e decidir sobre os próximos passos na análise organizacional

Os resultados pretendidos são uma primeira visão geral do que a OJ sente que são ou serão os seus pontos fortes e fracos no presente e oportunidades e ameaças para o futuro. Os resultados devem ser apresentados e discutidos de uma forma transparente com todos os membros. O relatório documentando os resultados desta etapa deve ser disponibilizado as OJ antes da etapa seguinte, a In-Depth-Analysis (**Capítulo 2.3**) ter lugar. Desta forma, as OJs podem ler o relatório, processar como estão a ser percebidos externamente e corrigir informações ou suposições falsas, se necessário.

### Metodologia

Em primeiro lugar, funcionários, funcionários e membros do núcleo das OJ ou grupos assumem a liderança nesta etapa. As OJs devem primeiro ser convidados a apresentar a "sua" organização ou modelo, sem muitas outras orientações sobre a estrutura da organização. Esta atividade permite ao facilitador ter uma ideia de como os representantes das OJ podem estruturar e fazer uma apresentação sobre a sua organização. Como passo seguinte, a metodologia geral de uma análise SWOT é explicada pelo facilitador, seguida de um trabalho de grupo sobre "pontos fortes e fracos", bem como sobre "oportunidades e ameaças" (um grupo por OJ).

A facilitação do trabalho de grupo deve ser orientada por um conjunto de perguntas orientadoras [ver Anexo 1](#) para estimular as discussões. As perguntas permitem aos facilitadores menos experientes sondar o resultado SWOT se o grupo ficar bloqueado ou perder-se durante o processo. Se mais do que uma OJ estiver a ser apoiado, os resultados do trabalho de grupo devem ser apresentados em plenário para troca de experiências entre as OJ.

Os resultados do trabalho de grupo devem ser utilizados:

- resumir os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças identificadas para cada um das OJs num relatório de análise SWOT e agrupá-los ao longo de "elementos típicos de uma organização" (por exemplo, "estratégia", "sistemas e processos", "prestação de serviços", etc.) e
- desenvolver hipóteses orientadoras para a In-Depth-Analysis.

Um exemplo de um programa de workshop SWOT é fornecido no [Anexo 4 \(2.2. Análise SWOT\)](#).

**KENYA**

No Quênia Ocidental, a análise organizacional foi conduzida após um período de apoio de aproximadamente seis meses e realizada em conjunto com as três OJ para permitir a aprendizagem entre pares.

O relatório detalhado da análise SWOT está disponível para consulta na equipa do projeto. As hipóteses desenvolvidas a partir da análise SWOT no Quênia Ocidental são apresentadas no **ANEXO 2**. Os resultados completos da análise SWOT estão documentados em Food Security Through Improved Agricultural Productivity in Western Kenya Project (FSP), 2019a.

### Recursos necessários e resultados

Preparativos	Âmbito e logística
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A análise SWOT pode ser feita para uma única organização ou para várias organizações em conjunto durante um workshop de um dia.</li> <li>• A seleção dos convidados para o seminário é a chave do seu sucesso. Os funcionários da organização (presidente, presidente, tesoureiro, etc.), assim como outros membros, devem participar no processo.</li> <li>• O número de participantes nos workshops não deve exceder 20, a fim de permitir discussões frutuosas e a participação de todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma sala suficientemente grande para sessões plenárias e salas para sessões de grupo (uma sala por cada OJ participante)</li> <li>• 2 quadros de pinos <sup>4</sup>por OJ, 1 suporte de flipchart, 1 caixa de moderação totalmente recheada, 1 projetor multimédia</li> <li>• Disposições ou subsídios de transporte, restauração</li> <li>• Custos para a facilitação de workshops Custos para a equipa do projeto</li> </ul>
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As apresentações iniciais pelos representantes dos jovens oferecem uma oportunidade única para o facilitador e a equipa do projeto obterem um primeiro "sentimento" para os jovens sobre como percebem a sua própria organização.</li> <li>• Os resultados da análise SWOT dão uma visão dos pontos fortes e fracos percebidos e das diferenças entre indivíduos e organizações.</li> <li>• O processo de análise SWOT guiado cria entusiasmo entre os participantes e um forte impulso para a próxima etapa da análise.</li> <li>• A apresentação e discussão dos resultados da análise SWOT de cada OJ apresenta uma oportunidade para as outras OJ compararem e refletirem sobre a sua organização. Outros conhecimentos relativos à sua organização têm origem em tais apresentações e discussões entre pares.</li> </ul>	
'Lições Aprendidas' & 'Boas Práticas' e Dicas para Utilizadores num contexto diferente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O workshop de análise SWOT deve ser imediatamente seguido do passo seguinte (In-Depth-Analysis) para manter o impulso criado. Os representantes das OJ devem co-determinar a etapa seguinte da análise.</li> <li>• Caso a equipa do projeto esteja convencida de que as OJs já estão conscientes dos seus pontos fortes e fracos fundamentais, a análise SWOT pode ser fundida com a In-Depth-Analysis ou ignorada por completo.</li> </ul>	
Pense em Género!	



<sup>4</sup> um conjunto de pranchas com numerosos pinos nos quais bobinas de fios ou carretéis podem ser colocados para transporte e uso



- Deve-se assegurar que as mulheres estejam bem representadas nestes seminários. A análise SWOT é uma boa oportunidade para se concentrar em restrições e oportunidades específicas para o envolvimento das mulheres e o empoderamento económico.
- Tanto para o trabalho de grupo como para os debates em plenário, os facilitadores precisam de assegurar que os representantes femininos sejam incitados a participar o mais possível e que os interesses particulares das mulheres sejam considerados na documentação.

## 2.3. Análise Organizacional In-Depth e Prioridades Iniciais no Desenvolvimento Organizacional

### Objetivos

A análise SWOT realizada com a equipa de gestão das OJs proporciona ao projeto, bem como as =OJs, uma primeira boa percepção da forma como as OJs vêm a sua própria organização, enriquecida por perguntas específicas da equipa de facilitadores [ver Anexo 1](#). Os resultados da análise SWOT são utilizados para desenhar hipóteses sobre o estatuto organizacional as OJdas OJs - [ver Anexo 2](#). Estas hipóteses orientarão a facilitação da In-Depth-Analysis. Esta etapa baseia-se no Modelo Organizacional Integrado (MOI) [ver Anexo 5](#). É conduzido com funcionários, sub-líderes e membros da OJ, a fim de obter uma perspetiva mais ampla e mais prática sobre a OJ.

Com base nos resultados da análise SWOT e particularmente nas hipóteses derivadas relativas aos diferentes aspetos da organização, os objetivos da In-Depth-Analysis são:

- para continuar a discutir e enriquecer os resultados da análise SWOT,
- para introduzir o Modelo Organizacional Integrado (MOI) desenvolvido pela Management for Development Foundation (MDF) como base teórica para uma In-Depth-Analysis,
- a 'visão' (ou 'sonho') sobre o potencial futuro da OJ,
- desenvolver potenciais estratégias através das quais a OJ poderia alcançar a sua 'visão' e
- para dar prioridade a potenciais estratégias e conceber o caminho a seguir para o apoio a DO.

Os resultados pretendidos são percepções profundas sobre os diferentes elementos internos e externos da OJ e primeiras ideias de como apoiar o seu OD apresentados em quadros de pinos e documentados num relatório que é colocado à disposição das OJ participantes.



1 - 2 semanas

### Metodologia

O ponto de partida para a In-Depth-Analysis deve ser a apresentação dos principais resultados da análise SWOT aos membros da organização, por ordem:

- para recordar processos e resultados da análise SWOT,

- verificar os resultados tal como documentados a partir da análise SWOT ao nível dos membros e
  - alcançar um consenso entre aqueles que não o fizeram e aqueles que participaram na análise SWOT
  - A metodologia segue o MOI, desenvolvida pela Management for Development Foundation (MDF) nos Países Baixos (MDF, 2004). O conceito central deste modelo é que cada organização pode ser analisada em conjunto:
  - *Cinco elementos externos*: Missão, Saída, Entrada, Fatores, e Atores
  - *Cinco elementos internos*: Estratégia, Estrutura, Sistemas e Processos, Desempenho do Pessoal, Estilo de Gestão/Cultura Organizacional.
- O **Anexo 5** descreve os detalhes da metodologia MOI para a Análise Organizacional em Profundidade.

Durante um primeiro trabalho de grupo, os membros do OJ fazem uma tempestade de ideias em grupos menores e captam as suas "visões dentro de 5 anos" relativamente a cada um destes dez elementos (por exemplo, um grupo pode ser incumbido de se concentrar em elementos externos e um grupo irá concentrar-se em elementos internos). Cada trabalho de grupo deve ser facilitado por um perito em DO ou por um membro da equipa do projeto. O **Anexo 6** contém perguntas orientadoras exemplares para a sondagem de conhecimentos sobre cada elemento da organização durante a In-Depth-Analysis. Por exemplo: Que tipo de sistemas e processos precisamos de estabelecer nos próximos cinco anos? Que estilo de liderança deve a nossa organização adotar? Quais os inputs de que necessitamos para continuar a funcionar dentro de cinco anos?



Nestas discussões, deve ser dada especial atenção ao serviço sustentável e ao modelo empresarial das organizações. É muito importante avaliar minuciosamente os fluxos de receitas (potenciais) das organizações. Estes fluxos de receitas podem incluir, mas não se limitam a subscrições de membros, subsídios do governo ou parceiros de desenvolvimento, prestação de serviços profissionais ou consultorias a partes interessadas, comissões para serviços internos, etc. O respectivo modelo de receitas de uma organização desempenha um papel essencial no processo de visionamento.

Os resultados do primeiro trabalho de grupo serão apresentados em plenário. Os membros dos outros grupos são convidados a contestar pontos críticos ou a acrescentar aspetos em falta.


Com base nos resultados do trabalho de grupo e da discussão em plenário, os mesmos grupos entram numa segunda ronda para determinar que passos devem ser dados para alcançar as suas visões. Após esta etapa estar concluída, ambos os grupos apresentam novamente os seus resultados em plenário para discussão e feedback. Como último passo durante o workshop, os participantes são convidados a selecionar os seus passos prioritários a prosseguir nos próximos doze meses. Isto dá-lhes uma primeira indicação do que é mais e do que é menos importante. Já aponta para atividades de DO que devem ser apoiadas pela equipa do projeto.

Um exemplo de um programa de workshop para esta etapa é fornecido no **Anexo 4** (2.3. Análise Organizacional em profundidade e prioridades iniciais nos planos de trabalho dos DO).

#### **KENYA**

As discussões com as OJ no Quênia Ocidental revelaram que os participantes consideraram importante separar a análise SWOT da In-Depth-Analysis e ter tempo suficiente para refletir sobre os resultados da análise SWOT antes de entrar na In-Depth-Analysis. Os resultados completos da In-Depth-Analysis estão documentados em FSP, 2019b-d.

### Recursos necessários e resultados

Preparativos	Âmbito e logística
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção deliberada de convidados para o workshop. Devem ser convidados funcionários da organização (presidente, presidente, tesoureiro, etc.), bem como representantes da sub-gestão e membros regulares. Uma certa percentagem de convidadas deve ser mulheres (esta percentagem depende do contexto local).</li> <li>• O número de participantes no seminário não deve exceder 15, a fim de permitir uma discussão aprofundada e a participação de todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma sala suficientemente grande para sessões plenárias e uma sala separada para trabalho de grupo</li> <li>• 4 quadros de pinos para cada oficina, 1 suporte de flipchart, 1 caixa de moderação totalmente recheada, 1 projetor multimédia</li> <li>• Organização do transporte ou subsídios, almoço e intervalo para os convidados e a equipa facilitadora</li> <li>• Custos de facilitação de um dia de workshop de Análises em Profundidade Custos para a equipa do projeto</li> </ul>
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• OO MOI é um instrumento adequado e pragmático para a In-Depth-Analysis das OJs. É flexível ao mesmo tempo - vários elementos do modelo podem ser omitidos para a análise se forem irrelevantes no contexto local da OJ. O 'Visioning' é um exercício estimulante para os participantes. Em muitos casos, isto irá suscitar um grande entusiasmo entre os jovens. No entanto, os facilitadores destas sessões devem fazer perguntas críticas se o 'visionamento' levar a visões (pouco) realistas.</li> <li>• Desenvolver 'estratégias' para realizar as suas 'visões' é um exercício estimulante para os participantes. Contudo, há uma tendência para ser excessivamente otimista ou irrealista ao desenvolver estratégias. A equipa DO deve, portanto, referir-se às oportunidades e ameaças da análise SWOT ao definir estratégias.</li> </ul>	
'Lições Aprendidas' & 'Boas Práticas' e Dicas para Utilizadores num contexto diferente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os facilitadores do grupo precisam de se preparar utilizando as perguntas orientadoras (<a href="#">Anexo 6</a>). Este conjunto de perguntas irá ajudá-los a esclarecer o que é expresso pelo grupo relativamente a cada elemento. Tais perguntas podem estimular a discussão se um grupo tiver dificuldades em identificar visões e estratégias relativas a um ou mais elementos ou quando um grupo fica preso.</li> <li>• O workshop In-Depth-Analysis realiza-se pouco depois da análise SWOT para tirar partido do impulso criado durante a análise SWOT. O calendário da In-Depth-Analysis deve ser determinado pelos representantes das OJ. No Quénia, as OJs concordaram que duas semanas entre ambos os workshops seriam apropriadas.</li> </ul>	
Pense em Género!	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve garantir-se nas cartas convite que uma certa percentagem de mulheres seja esperada como participante no workshop In-Depth-Analysis. No Quénia, por exemplo, 1/3 das convidadas eram mulheres.</li> <li>• Tanto no trabalho de grupo como durante as discussões plenárias, os facilitadores devem orientar o processo para que as mulheres participem o mais possível e para que as opiniões e interesses particulares das mulheres sejam tidos em conta.</li> </ul>	

## 2.4. Consolidação, Troca de Experiências e Planos de Trabalho iniciais de Desenvolvimento Organizacional

### Objetivos

Na sequência dos seminários In-Depth-Analysis ver **Capítulo 2.3**, cada OJ identificou as suas visões para daqui a 5 anos e as suas estratégias ou estratégias prioritárias a prosseguir. No entanto, estas estratégias (prioritárias) ainda não estão suficientemente operacionalizadas para a ação. Além disso, as visões e estratégias identificadas representam apenas os pontos de vista internos de uma OJ. Há necessidade de partilhar conclusões e trocar ideias com outras OJ (ou, se não existirem, com outras organizações baseadas em membros). Por conseguinte, deveria ser realizado um workshop de consolidação para partilhar experiências entre várias OJ e enriquecer mutuamente os resultados da In-Depth-Analysis ver **Capítulo 2.3**.

Os objetivos do seminário de consolidação são:

- para partilhar visões e estratégias planeadas para DO entre várias OJ,
- dar prioridade às ações para os próximos meses, bem como aos marcos-chave para uma perspetiva de médio e longo prazo para cada organização e
- desenvolver um plano de trabalho OD para o apoio inicial a cada organização (incluindo um cronograma, responsabilidades e apoio necessário)

Os resultados pretendidos são acordos dentro de cada OJ sobre os próximos passos em DO de fora d de fora da OJ. O apoio inicial da DO será fortemente informado pelo plano de trabalho da DO. O apoio inicial de DO deve ser planeado por um período de tempo limitado, por exemplo 6 meses, para permitir uma avaliação e revisão da estratégia de apoio. Os resultados poderão ser apresentados em quadros de pinos e documentados num relatório que será disponibilizado as OJ participantes.



1 - 2 semanas

### Metodologia

As OJ apresentam primeiro uns aos outros as intervenções prioritárias identificadas para a sua organização durante os workshops de In-Depth-Analysis. As prioridades são discutidas e as OJs podem aperceber-se de que se esqueceram de aspetos importantes que as outras OJs tinham identificado como uma intervenção prioritária. Este intercâmbio enriquece o desenvolvimento do próximo plano de trabalho da DO.

Com base nestas discussões, os JOV trabalharão em grupos para finalizar as suas discussões estratégicas e desenvolver um plano de trabalho dos DO para as seguintes atividades dos DO. Posteriormente, cada JU apresenta o seu projeto de plano de trabalho para as DO, seguido de discussões em plenário. Mais uma vez, uma OJ pode aperceber-se de que se esqueceu de um aspecto importante que deve ser abordado durante o período de planeamento. Eles podem incluir tais aspetos nos seus próprios planos de trabalho de DO e atualizá-los em conformidade. Finalmente, as responsabilidades pela realização destas atividades são determinadas e o apoio de DO de fora da OJ é identificado.

Um exemplo de um programa de workshop de consolidação pode ser encontrado no **Anexo 4 (2.4 Consolidação, Troca de Experiências e Planos de Trabalho de DO)**.

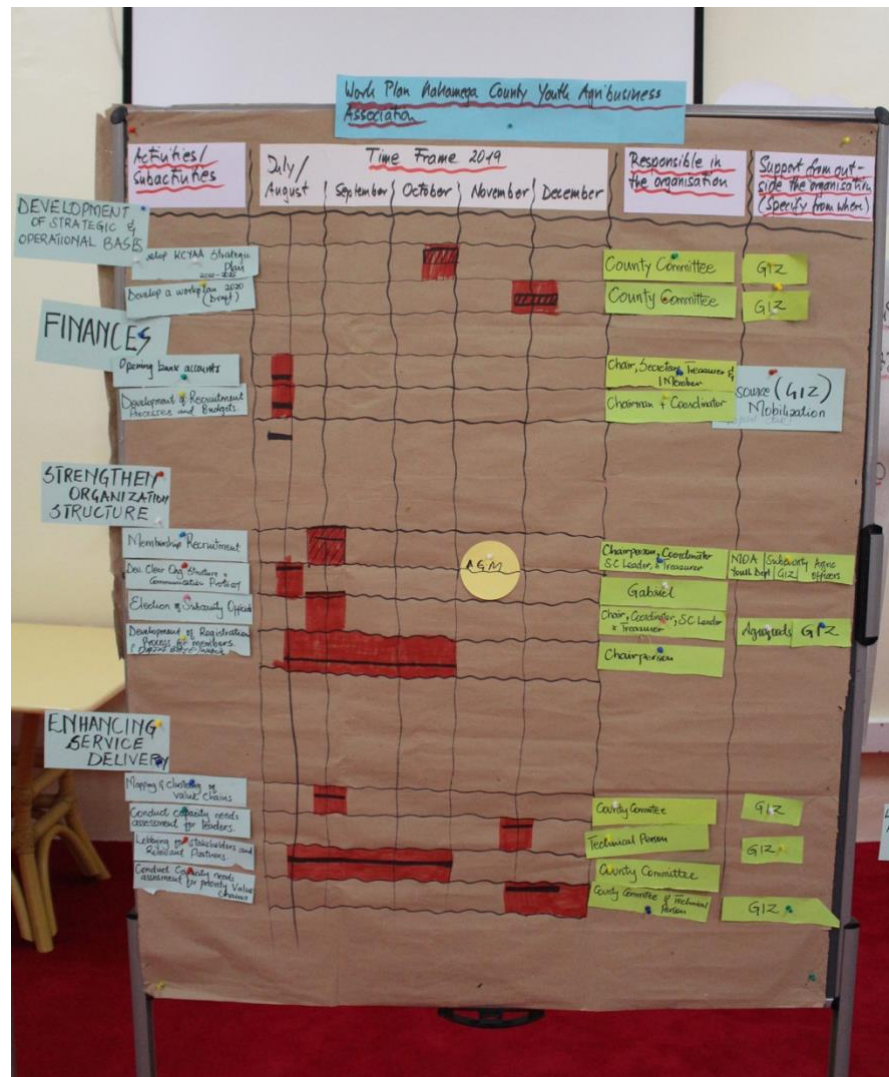
## KENYA

No Quênia, o seminário de consolidação foi realizado em conjunto com os três OJs parceiros. Os resultados do workshop são apresentados em FSP, 2019 b, c, d.

Este gráfico mostra um exemplo de como um plano de trabalho inicial para uma fase piloto de DO de seis meses pode ser estruturado. Especifica as atividades, o calendário, bem como as responsabilidades pelas diferentes atividades de DO e o apoio de DO necessário de fora da OJ. Os relatórios de amostra sobre a análise organizacional no Quênia Ocidental podem ser partilhados pela equipa do projeto no Quênia, a pedido.

Citação de um membro no final do seminário de consolidação: "Se não tivéssemos passado por este processo de análise, o nosso plano de trabalho seria muito diferente".

© GIZ/Eberhard Bauer





### Recursos necessários e resultados

Preparativos	Âmbito e logística
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção deliberada de convidados para o workshop. Os funcionários da organização (presidente, presidente, tesoureiro, etc.), bem como outros membros, devem ser convidados. Uma certa percentagem de convidados deve ser mulheres (esta percentagem depende do contexto local).</li> <li>• O número de participantes em workshops não deve exceder 20 no total para permitir discussões frutuosas e a participação de todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma sala suficientemente grande para sessões plenárias e duas salas adicionais para trabalho de grupo</li> <li>• 2 quadros de pinos por OJ participante, 1 suporte de flipchart, 1 caixa de moderação totalmente recheada, 1 projetor multimédia</li> <li>• Organização do transporte ou subsídios, almoço e intervalo para os convidados e a equipa facilitadora</li> <li>• Facilitação de uma oficina de consolidação de um dia</li> <li>• Custos para a equipa do projeto.</li> </ul>
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de trabalho de DO para uma fase-piloto estão disponíveis para cada OJ</li> <li>• Os planos de trabalho dos DO são partilhados entre as OJ e possivelmente ajustados</li> <li>• Os planos de trabalho dos DO indicam o apoio necessário</li> </ul>	
'Lições Aprendidas' & 'Boas Práticas' e Dicas para Utilizadores num contexto diferente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A apresentação inicial das estratégias prioritárias por cada O em plenário provoca perguntas críticas por parte dos participantes. Isto leva a novas perspetivas e possivelmente a uma mudança das estratégias prioritárias.</li> <li>• Antes de as OJ desenvolverem os seus planos de trabalho, deve haver pelo menos uma indicação do montante aproximado de apoio financeiro e do âmbito do apoio técnico que o projeto (ou outras partes interessadas) é capaz de fornecer. Caso contrário, a OJ poderá desenvolver planos irrealistas relativos ao apoio que esperam de fontes externas. Isto conduz à frustração durante a implementação.</li> <li>• A apresentação dos planos de trabalho provoca novamente questões críticas e expõe um planeamento excessivamente otimista ou irrealista.</li> <li>• Se apenas um OJ tiver de ser analisado, o workshop de consolidação está obsoleto - desde que o workshop de In-Depth-Analysis possa acomodar o desenvolvimento de um plano de trabalho para os próximos passos de DO.</li> </ul>	
Pense em Género!	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve ficar claro nas cartas convite que, se possível, os mesmos indivíduos que participaram na análise SWOT devem participar. No Quénia, isto revelou-se irrealista, uma vez que algumas das participantes feminino durante a análise SWOT tinham funções diferentes. Foram substituídas por outros membros feminino da OJ.</li> <li>• É crucial que a análise e os pontos de entrada para o empoderamento económico das mulheres a partir dos passos anteriores sejam tomados e se reflitam adequadamente nos planos de trabalho dos DO como um elemento chave no processo posterior.</li> </ul>	



# 3. LIGAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE JUVENTUDE AOS INTERVENIENTES RELEVANTES



### Objetivos

O **Capítulo 2** descreveu como as OJs podem ser analisados para identificar áreas de apoio aos DO necessárias para melhorar a sua funcionalidade e prestação de serviços aos membros. Mesmo quando as OJs são bem sucedidos na prestação de serviços aos seus membros, eles não operam no vácuo. Outros prestadores de serviços são essenciais para a sua prestação eficaz de serviços. As OJs concentram-se na melhoria da prestação de serviços internos e de redes e serviços externos para superar as lacunas institucionais nas zonas rurais. Os desafios estruturais no acesso a parceiros ou clientes, na criação de receitas para despesas operacionais ou no acesso a financiamento e terras, são suscetíveis de apresentar desafios a nível organizacional e individual. É essencial para as OJs conhecer e interagir com o seu ambiente de serviços, ou seja, fornecedores de serviços relevantes existentes e os seus papéis e mandatos na prestação de serviços, para superar tais desafios estruturais. Dependendo do contexto político, as organizações de base lideradas por jovens que defendem os seus interesses podem ser vistas como uma ameaça. Isto é verdade para grupos que se concentram na advocacia e no lobbying. Dado que o "aumento juvenil" representa um importante dividendo demográfico e uma potencial maioria do eleitorado nos países africanos, tais grupos podem tornar-se alvos de campanhas políticas ou ser instrumentalizados para fins político-partidários. Um enfoque explícito no agronegócio e na prestação de serviços, para além da representação, ajuda não só a atrair membros, mas também a construir uma forte identidade organizacional fora dos holofotes da arena política. A identificação de prestadores de serviços relevantes existentes, analisando potenciais áreas de colaboração estratégica, juntamente com a sua ligação as OJ, é, portanto, um elemento importante do processo DO para as OJ.

Os prestadores de serviços relevantes já foram parcialmente identificados e mapeados na análise situacional **ver Capítulo 1.1** e durante a análise organizacional **ver Capítulo 2.2** e **Capítulo 2.3**. É importante notar que facilitar o envolvimento das partes interessadas deve ser uma atividade contínua e pode ser necessário em diferentes fases do seu apoio ao OD. No entanto, se estiver a apoiar organizações recém-criadas **Cenário 1**, é importante ligar as OJ ao ambiente de serviço local desde o início. Como primeiro passo nesta direção, deve ser realizado um 'mapeamento' detalhado de informação relevante para serviços ou linhas de atividades específicas, a fim de identificar

- a paisagem de apoio relevante para os jovens (prestadores de serviços de apoio) e
- Boas Práticas existentes no desenvolvimento do agronegócio e
- pontos de entrada concretos para ofertas de serviço da OJ e dos seus membros.

Para além de "estudos de mercado" específicos, é apresentado no **Anexo 8** um possível formato de recolha e verificação de tais informações e cartografia. Com base nesta informação, os prestadores de serviços relevantes e as OJ podem ser reunidos para discutir possíveis serviços por e para OJ e respetivos membros, e para estabelecer contatos estreitos (ligações) entre os dois. Esta análise e

ligação dos prestadores de serviços relevantes as OJs poderia, por exemplo, ser feita durante um workshop de um dia com a participação de todas as partes interessadas relevantes.

Os objetivos desta etapa são que os prestadores de serviços relevantes (governo, sector privado, prestadores de serviços de apoio e a equipa do projeto)

- estão familiarizados com o atual estado de discussão relacionado com o envolvimento dos jovens no agronegócio na área alvo,
- debateram e chegaram a acordo sobre os papéis e responsabilidades futuros, potenciais contribuições e formas de colaboração em que cada grupo de interessados pode participar para melhorar o envolvimento dos jovens no agronegócio,
- estabeleceram relações de trabalho com as OJ.
- As boas práticas no desenvolvimento do agronegócio devem ser apresentadas durante o seminário para atualizar todas as partes interessadas em relação às necessidades de serviço.

### Metodologia

A chave do workshop de colaboração das partes interessadas é discutir, verificar ou melhorar os mandatos, papéis e responsabilidades de diferentes grupos de prestadores de serviços (OJs, extensão pública, Organizações Não-Governamentais (ONG), investigação, prestadores de serviços privados, etc.) utilizando, por exemplo, o método 'World Café' ver **Anexo 7**. As OJs podem fazer uso de tal plataforma para lançar e aperfeiçoar o seu (proposto) modelo de serviço e negócio para prestadores de serviços privados e públicos, investidores e outras partes interessadas relevantes, iniciar parcerias estratégicas e, em geral, aumentar o seu alcance. As OJs e grupos de prestadores de serviços relacionados discutem *entre si* e formulam o seu mandato, papéis e responsabilidades. Os serviços propostos ou prestados (proposta de valor) são depois enriquecidos, por exemplo, através de rondas de apresentação e discussão ou conversas improvisadas em que a "*visão externa*" é acrescentada à "*visão interna*".

A apresentação final mostra tanto a opinião dos prestadores de serviços como a opinião de outros prestadores de serviços. O **Anexo 8** apresenta formatos para a recolha de informação relevante sobre potenciais interessados.

Após a ligação, a equipa do projeto pode ajudar a acompanhar os acordos e a responsabilizar os vários intervenientes pelos seus compromissos. O envolvimento regular das partes interessadas reforça as redes profissionais das OJ e a sua consideração pelas oportunidades (por exemplo, a serem visadas por organizações de investigação, a serem convidadas para fóruns chave de advocacia com o governo local ou como potenciais agregadores para um do sector privado). do sector privado).

Um exemplo de um workshop de colaboração de partes interessadas é fornecido no **Anexo 4** (3. Ligar a OJ às partes interessadas relevantes).



#### Ferramenta 2

Tempo atribuído:  
1 semana para o pontapé de  
saída

**KENYA**

Os resultados do workshop de colaboração das partes interessadas no Quénia estão documentados em FSP, 2019e. As OJs foram ligados a intervenientes relevantes dos sectores privado e público (governos dos condados, sector privado, organizações de investigação, sociedade civil). O seguinte resume as considerações relativas ao sector privado:

a) Quais são os nossos papéis concretos (do sector privado), responsabilidades e contribuições para encorajar a juventude a envolver-se no agronegócio?

- Criação de consciencialização, formação e desenvolvimento de capacidades
- Ser modelos no sector do agronegócio (isto é, criação de emprego)
- Criar ligações entre os jovens e os prestadores de serviços
- Lobby para subsídios aos fatores de produção agrícola, políticas "certas" e estabilização dos preços
- Criar um ambiente de negócios mais propício para motivar a juventude no agronegócio
- Apoiar os jovens no branding dos produtos
- Fornecer tecnologias que sejam amigas da juventude, rentáveis e acessíveis ao longo dos CV
- Ajudar no aprovisionamento do mercado para produtos
- Utilização dos meios de comunicação locais para defender os produtos locais.

b) Como vamos cooperar com quem apoiar efetiva e concretamente o envolvimento dos jovens no agronegócio?

- Instituições de formação vocacional: Correspondência da procura, formação de jovens em competências exigidas pelo sector privado
- Instituições do sector privado: O sector privado pode ocupar as áreas que o governo não alcança
- Instituições financeiras: Oferecer empréstimos a juros baixos aos jovens para tornar os inputs acessíveis
- Serviços de comunicação social: Divulgar, promover e publicitar os produtos
- Organizações trabalhistas: Assegurar uma remuneração adequada para os jovens (salários decentes)
- Governo: Trabalho com funcionários governamentais para assegurar que o papel do sector privado seja aceite no terreno

### Recursos necessários e resultados

Preparativos	Âmbito e logística
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O workshop das partes interessadas deve ser realizado para todas as OJ participantes e prestadores de serviços relevantes numa determinada área geográfica (província, distrito, condado, etc.). São necessárias as seguintes etapas preparatórias:</li> <li>• Seleção deliberada dos interessados e representantes das OJ para participar no workshop. Os funcionários das OJ (presidente, presidente, tesoureiro, etc.), assim como os membros regulares, devem ser convidados. Uma certa percentagem dos convidados deve ser mulheres (esta percentagem depende do contexto local).</li> <li>• O número de participantes em seminários depende do número de prestadores de serviços relevantes na província, distrito, condado, etc., mas não deve exceder 50.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma sala suficientemente grande para sessões plenárias e para 5-7 grupos de trabalho para conduzir o método 'World Café' <a href="#">ver Anexo 7</a></li> <li>• 5-7 quadros de pinos (um para cada grupo de trabalho), 1 suporte de flipchart, 1 caixa de moderação totalmente recheada, 1 projetor multimédia</li> <li>• Organização do transporte ou subsídios, catering para os convidados e a equipa</li> <li>• Custos de um workshop de um dia com representantes das partes interessadas</li> <li>• Custos para a equipa do projeto</li> </ul>
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarificação dos papéis e responsabilidades dos prestadores de serviços e do seu papel potencial no apoio as OJ</li> <li>• Primeiros acordos de cooperação entre prestadores de serviços e OJ's</li> </ul>	
'Lições Aprendidas' & 'Boas Práticas' e Dicas para Utilizadores num contexto diferente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A simples reunião de potenciais prestadores de serviços para troca de ideias pode ser um exercício estimulante para todos os participantes. Os prestadores de serviços podem aprender sobre os potenciais mandatos de serviços de outros prestadores de serviços e a existência de OJs e as OJs aprendem sobre os serviços existentes.</li> <li>• As rondas de brainstorming - as rondas em que são acrescentadas perspetivas externas - podem por vezes revelar pontos de vista muito críticos sobre o potencial de certos prestadores de serviços.</li> <li>• Discussões aquecidas após as apresentações podem fazer baixar a prestação de serviços "prometidos" a um nível mais realista.</li> <li>• Um tal workshop de colaboração de partes interessadas só faz sentido se estiver planeada uma medida de seguimento. Um workshop único com brainstorming e "promessas no flipchart" terminará muito provavelmente aqui e se não houver um acordo claro sobre a próxima questão: "Como podemos agora apoiar realmente as OJ no seu caminho para se tornarem fornecedores de serviços eficientes e eficazes para os seus membros (e para além deles)?"</li> </ul>	

**Pense em Género!**

- Deve ser assegurado que os representantes das OJ incluam uma percentagem adequada de mulheres, dependendo do contexto local (no caso do Quénia, um mínimo de 1/3 dos convidados eram mulheres).
- Entre os intervenientes, aqueles que prestam serviços que são particularmente importantes para as mulheres devem estar bem representados e as suas posições tomadas em consideração (por exemplo, certos serviços agrícolas centrados em empresas agrícolas que são frequentemente um domínio tradicionalmente feminino, acesso justo a novos serviços, etc.).
- Durante o trabalho de grupo e as discussões plenárias, os moderadores têm de orientar o processo para apoiar as mulheres a participarem ativamente e assegurar que as suas opiniões e interesses são tidos em conta.

# 4. MEDIDAS DE APOIO

Tal como explicado no **Capítulo 3**, o envolvimento das partes interessadas deve ser um esforço contínuo ao longo de todo o apoio aos DO do projeto. No caso de organizações recém-formadas

**Cenário 1**, um tal workshop de intervenientes pode ser um pontapé de saída para a prestação de serviços das OJ antes de se tomarem medidas mais extensivas de DO. Para que qualquer OJ seja levado a sério por outros prestadores de serviços, é essencial ter estruturas, sistemas e processos internos que funcionem bem, bem como uma forte proposta de valor para os membros e externos. O **capítulo 4** apresenta ferramentas adicionais para apoio a DO a organizações jovens que podem ser aplicadas conforme necessário.

Ao recordar os resultados finais do **Capítulo 2**, um dos produtos-chave da análise organizacional é o plano de trabalho DO desenvolvido pelas OJ, geração insuficiente de receitas e prestação de serviços para sustentar as operações, baixa visibilidade e fraca advocacia, geração insuficiente de receitas e prestação de serviços para sustentar as operações, baixa visibilidade e fraca advocacia.

A lista de ferramentas proposta no **Capítulo 4** não é exaustiva - outras OJs poderão sentir necessidades adicionais de DO - nem obrigatória - outras s poderão já ter, por exemplo, estruturas e procedimentos organizacionais bem estabelecidos em algumas das áreas seguintes. Por conseguinte, a seleção seguinte só pode ser vista como exemplar.



**Ferramenta 3**  
Tempo atribuído:  
Consoante o  
contexto do projecto<sup>3</sup>

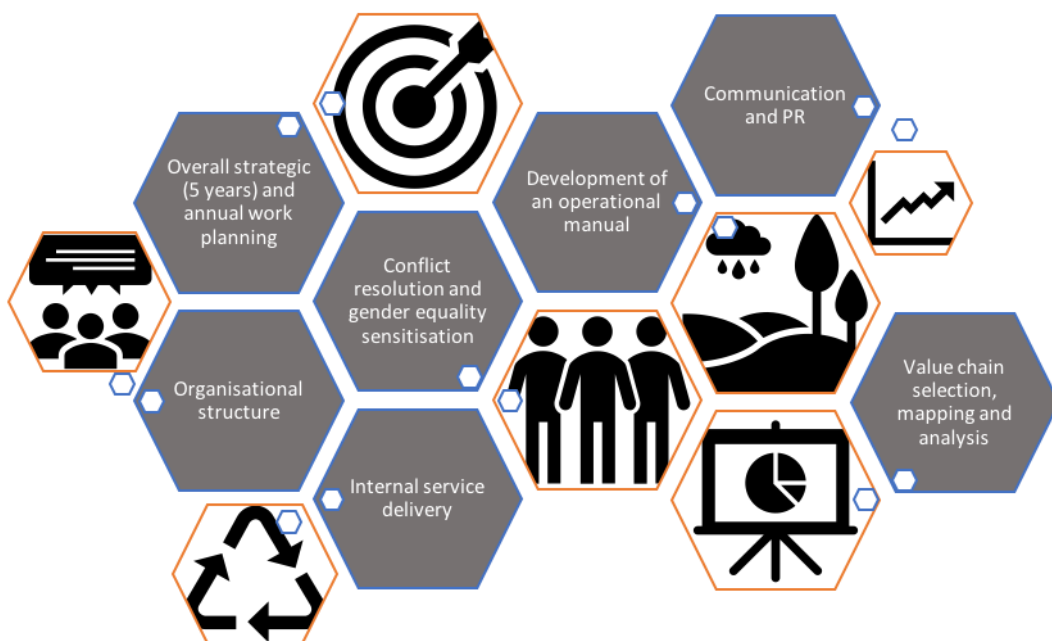
As medidas iniciais de DO empregadas podem incluir, mas não se limitam a: o apoio para melhorar a estrutura organizacional interna e a divisão do trabalho dos OJ **Capítulo 4.1**, planeamento global estratégico e anual do trabalho **Capítulo 4.2**, desenvolvimento de um manual operacional **Capítulo 4.3**, desenvolvimento de uma estratégia de comunicação e visibilidade **Capítulo 4.4**, resolução de conflitos e sensibilização para a igualdade de género **Capítulo 4.5**, e, mais importante ainda, desenvolvimento ou aperfeiçoamento da prestação de serviços (internos) **Capítulo 4.6**. Nas organizações lideradas por jovens, os funcionários eleitos assumem frequentemente pela primeira vez na sua carreira funções de liderança. A elevada motivação pode levar a uma grande frustração devido a desafios burocráticos. Para além das medidas de apoio apresentadas nos subcapítulos seguintes, as atividades complementares do projeto, tais como

<sup>6</sup> Em alguns casos, pode ser aconselhável conduzir uma fase-piloto de 6 meses, como sugerido neste manual. Isto tem um efeito recíproco: A cooperação tem um horizonte temporal claro e controlável. Após seis meses, tanto o projeto como as OJ podem rever as medidas tomadas e redirecionar, se necessário. No interesse da consulta sistémica, não é recomendável estabelecer um plano de 3 anos para o apoio aos DO desde o início, mas sim planejar por fases e avaliar e reprogramar iterativamente. Em última análise, a cronologia dos DO está intimamente ligada ao horizonte do projeto e os prazos de apresentação de relatórios devem ser considerados no planeamento, para que o fornecimento da informação necessária seja incorporado no processo.

formações em gestão, liderança e finanças e administração, são opções importantes para o apoio.

Os componentes ou módulos do suporte inicial de DO podem variar fortemente de um contexto de projeto para outro. No Quênia Ocidental, os seguintes componentes foram considerados prioritários nos primeiros seis meses:

*Figura 4: Componentes do apoio inicial do DO no Quênia Ocidental*





## KENYA

Duas das três OJ apoiados no Quênia Ocidental eram organizações recém-formadas **Cenário 1**. Isto significava que não eram ainda elegíveis para subsídios locais para apoio direto no início. Para facilitar as medidas de apoio durante a fase-piloto, a equipa introduziu um instrumento de gestão de projetos para apoio dos DO das organizações recém-formadas:

Foi atribuído a cada uma das OJ um orçamento fixo e uma quota de dias de consultoria para contratar peritos na matéria durante os seis meses seguintes, a fim de os ajudar no seu crescimento. Foram elaboradas diretrizes que descrevem como solicitar assistência financeira e técnica. Estas diretrizes e os seus planos de trabalho para o DO indicavam o caminho para onde a viagem se dirigia. Um Formulário de Pedido de Apoio ao DO forneceu uma ferramenta simples para as OJ solicitarem apoio técnico e financeiro de forma simples, de acordo com as suas prioridades e ritmo. Desta forma, eles estavam no lugar do condutor para o processo. Proporcionou uma boa base para o acompanhamento financeiro do apoio prestado pelos DO. Um coordenador foi designado para rever e implementar estes pedidos para todas as OJ's apoiados.

Se um projeto estiver a trabalhar com o **Cenário 2** de OJ estabelecido, este procedimento administrativo pode não ser necessário. Em vez disso, o projeto pode avaliar se OJ é elegível para subsídios locais para levar a cabo atividades indicadas no seu plano de trabalho DO que requerem apoio externo. Em caso afirmativo, o projeto deve fornecer orientação e apoio técnico consistentes juntamente com o subsídio local.

### 4.1. Determinação ou Revisão da Forma Jurídica e Estrutura Organizacional

O registo legal adequado de uma OJ recém-formado só deve ser iniciado pelos seus líderes após o estabelecimento de um serviço básico, mas promissor e potencialmente autossustentável, e de um modelo de negócio **Cenário 1**. Contudo, poderá ser necessário que a OJ e o projeto de apoio considerem já várias formas de registo legal nas fases iniciais do apoio do DO, por exemplo, durante a análise organizacional. O aconselhamento jurídico externo pode permitir à equipa identificar o melhor formulário de registo e a melhor estrutura organizacional para servir os interesses das OJ.

Em alguns casos, uma rede emergente pode optar por um registo pragmático e rápido para se tornar operacional nas fases iniciais da formação de uma OJ. Em qualquer organização - **Cenário 1** recentemente estabelecido ou existente há anos (ou **Cenário 2**) - recomenda-se a revisão do registo legal e da estrutura organizacional quando grandes reformas organizacionais estão a ser implementadas, o serviço e o modelo empresarial mudaram ou quando a organização experimentou um crescimento exponencial do número de membros.

Uma estrutura organizacional que seja conducente aos objetivos e serviços de uma organização (forma segue função) é um pré-requisito para o sucesso. Em diferentes fases do desenvolvimento das organizações jovens, a direção poderá ter de refletir sobre as experiências feitas com as atuais estruturas e divisão do trabalho das organizações e perguntar a si própria se existem estrangulamentos

estruturais que dificultam as operações diárias. Neste caso, poderá ser necessário um exercício de reestruturação no âmbito da sua forma jurídica ou uma revisão da sua forma jurídica e estrutura organizacional.

### Objetivos

As OJs na fase inicial de crescimento devem ser apoiados:

- Na formulação de uma constituição, que especifica elementos essenciais da organização (por exemplo, visão, missão, objetivos, procedimentos eleitorais, liderança, estrutura organizacional, filiação, e assim por diante),
- com aconselhamento jurídico sobre a forma de organização a criar (por exemplo, OCB, Associação, fundação, trust, etc.), em função dos seus objetivos,
- refletir sobre a sua estrutura organizacional atual, os seus pontos fortes, fracos e experiências passadas e
- com registo oficial junto da autoridade legal competente.

Estas medidas de apoio devem ser iniciadas nos primeiros meses do processo de apoio aos DO para permitir que as OJ exerçam o seu mandato e sejam reconhecidos por outros atores do sector.

Dependendo dos requisitos legais do país, o processo de registo pode levar semanas ou vários meses a concluir.



2 - 4 semanas para aconselhamento jurídico e tomada de decisões



*Começámos como uma organização baseada na comunidade e durante as nossas operações, descobrimos que a organização baseada na comunidade era limitada em termos da área de operação e da juventude com que lidamos e, a partir daí, pudemos passar para outro nível, que é uma empresa limitada por garantia, que pode operar em todo o condado.*

*Testemunho, Presidente da Organização da Juventude no Quénia Ocidental*

### Metodologia

Esta etapa pode exigir a consulta de um perito jurídico. Se os recursos forem limitados, os pareceres jurídicos recolhidos a partir de relatórios públicos poderão servir para ajudar as OJ a identificar o formulário de registo mais adequado, dependendo do seu objetivo específico e das propostas de valor esperado. As opções de registo disponíveis devem ser apresentadas aos funcionários (se existir **Cenário 1**; em alternativa, no **Cenário 2** aos líderes) da OJ de uma forma neutra. A partilha desta informação ao longo de várias sessões aprofundará a compreensão dos jovens sobre as vantagens e desvantagens legais de cada opção e aumentará a sua confiança para tomar uma decisão informada.

O projeto não deve influenciar a decisão final de manter o nível de propriedade por parte da organização. Contudo, pode encorajar a OJ a considerar aspetos críticos tais como mandatos de advocacia ou elegibilidade para operações

comerciais, bem como riscos potenciais e armadilhas comuns no processo de tomada de decisão.

Os jovens das organizações do agronegócio devem ser registados numa forma que lhes permita serem dirigidos por um conselho de administração ou comité de gestão. O registo não os deve limitar geograficamente nas suas atividades de divulgação, e as organizações devem ser elegíveis para parcerias e contratos de serviços. Muitas vezes faz sentido que as OJ parceiros tenham um estatuto de utilidade pública e uma identidade corporativa para atrair uma variedade de potenciais parcerias. O serviço e o modelo empresarial da organização desempenham um papel crucial na seleção do formulário de registo legal mais apropriado **ver Capítulo 2.3.** e **Capítulo 4.6.**

### Exemplo: Vantagens e desvantagens dos formulários de registo legal no Quénia

Tabela 2: Vantagens e desvantagens dos formulários de registo legal no Quénia

	1 Organização Baseada na Comunidade	2 Associação/ sociedade	3 Companhias Limitadas por Garantia
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acessível</li> <li>• Centrado nos membros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigido por membros</li> <li>• Amplamente reconhecido</li> <li>• Mandato de advocacia</li> <li>• Sem fins lucrativos</li> <li>• Certificado permanente</li> <li>• A liderança é rotativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigido por membros</li> <li>• Amplamente reconhecido</li> <li>• Mandato de advocacia</li> <li>• Interferência mínima do governo</li> <li>• Certificado permanente</li> <li>• Governação por direção</li> <li>• Pode adquirir reconhecimento internacional</li> <li>• Registo simples</li> </ul>
<b>Desvantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobre uma pequena jurisdição geográfica</li> <li>• Renovar anualmente o registo</li> <li>• Interferência governamental</li> <li>• Baixo reconhecimento pelos parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registo longo</li> <li>• A deposição de funcionários</li> <li>• É necessária carta de aprovação do governo local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registo longo</li> <li>• A deposição de funcionários</li> </ul>

## KENYA

No Quênia, as três OJ no Quênia Ocidental foram inicialmente registados como OBC. O registo como CBO é rápido e fácil no Quênia e permitiu uma acção inicial por parte das OJ. No entanto, as OBC têm um mandato limitado, não orientado para a actividade empresarial. São estruturas de ala ou sub-condado geograficamente restritas e não podem actuar a nível do Condado. Meses após o início do apoio aos OD, foi contratado um advogado para os aconselhar sobre as suas opções de registo à luz do seu mandato e estruturas internas e para os assistir no esforço burocrático e por vezes político de registo. O advogado conduziu três sessões por OJ para os informar exaustivamente sobre os antecedentes jurídicos das várias opções e para lhes dar tempo entre uma investigação e uma reflexão.

No Quênia, os agrupamentos de jovens orientados para os serviços têm as seguintes opções para a inscrição: Como CBO, fundação beneficente, ONG, clube/associação, ou como empresa limitada por garantia. Enquanto a organização em Kakamega optou por se registar como uma associação, as outras duas em Siaya e Bungoma preferiram registar-se como uma empresa limitada por garantia com estatuto público, por razões legais e políticas. Isto permitiu à equipa do projecto no Quênia trabalhar com as OJ com base em apoio directo, subsídios locais, bem como através de contratos de serviços.

Para além disso, reviram a sua estrutura organizacional após terem experimentado um crescimento organizacional substancial. À medida que a base de membros se expandiu, as responsabilidades e a necessidade de coordenação das equipas de liderança aumentaram e tornou-se necessária uma melhor divisão do trabalho com subdivisões. Os principais resultados do workshop foram a definição clara dos departamentos temáticos, as principais funções (Termos de Referência, ToR) de cada departamento e propostas para membros da OJ que poderiam potencialmente liderar cada departamento.

Os departamentos recentemente definidos de uma das OJ foram, por exemplo: Finanças, Marketing, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Comunicação, Tecnologia de Dados e Internet (TI), Serviços de Consultoria em Agronegócios e Mobilização. **O Anexo 9** apresenta exemplos de ToRs de diferentes departamentos de uma das OJ.

A OJ é frequentemente dirigido por empresários, os membros procuram frequentemente oportunidades de emprego ou negócio, a rotação de empregados e membros é elevada e a gama de serviços das OJ pode mudar de forma dinâmica. Por conseguinte, é crucial antecipar estes riscos e, em diferentes fases de desenvolvimento, poderá ser necessário que a OJ reveja a sua estrutura organizacional e estrangulamentos estruturais. O ponto de partida de tal workshop poderia ser uma sessão de brainstorming para refletir sobre a experiência que a organização tem tido com a atual estrutura organizacional. Este exercício revelará, muito provavelmente, que a discussão não se pode limitar à estrutura organizacional, mas levanta questões relacionadas com o estatuto legal das OJ (por exemplo, associação, organização baseada na comunidade, fundação, confiança, limitada por garantia), a necessidade de um endereço físico, uma conta bancária, um manual operacional, um website, etc.

O workshop de um dia sobre reestruturação organizacional deve ser realizado para cada OJ separadamente com alguns representantes-chave das OJ (presidente/presidente, tesoureiro, um ou dois membros). Um exemplo do programa de um workshop é apresentado no **Anexo 4 (4.1. Determinação ou Revisão da Forma Jurídica e Estrutura Organizacional)**.

Esta ferramenta é particularmente importante para o **Cenário 1**: Os líderes juvenis podem inicialmente agir informalmente ou escolher uma forma simples e útil de registo e uma estrutura organizacional vertical para começar. Contudo, uma vez que a organização tenha crescido de, por exemplo, 50 para 500, tenha surgido um forte mandato de advocacia ou a gama de serviços tenha mudado, a reestruturação pode ser recomendada. Isto pode incluir o estabelecimento de níveis de gestão intermédios ou departamentos especializados.

### Recursos necessários e resultados

Recursos humanos	Âmbito e logística
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perito jurídico com experiência no apoio a organizações lideradas por jovens, ONG, etc.</li> <li>• Workshops com representantes-chave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-3 sessões de informação jurídica entre o perito jurídico e os funcionários das OJ</li> <li>• Se aplicável, facilitação das taxas de registo</li> <li>• Workshops para um máximo de 10 representantes das OJ. Se a OJ tiver o seu próprio gabinete, este workshop pode ser realizado no seu gabinete.</li> <li>• Materiais informativos sobre a estrutura organizacional existente.</li> <li>• Organização do transporte ou subsídios, catering para os convidados e os membros da equipa do DO que orientam as discussões.</li> <li>• Custos para a equipa do DO.</li> </ul>
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As OJs estão legalmente registados e habilitados a exercer o seu mandato</li> <li>• Uma estrutura organizacional conducente aos objetivos das OJ, tal como especificado na constituição.</li> <li>• Funções e responsabilidades claras a vários níveis das OJ.</li> </ul>	
Lista de verificação para a formação inicial ou revisão do registo legal	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Todas as opções de registo são bem conhecidas e compreendidas?</li> <li>✓ Quais são os constrangimentos políticos para o registo das OJ no país?</li> <li>✓ Quais são as opções de registo, quais são as suas vantagens e desvantagens?</li> <li>✓ Os funcionários das OJ receberam informações suficientes para compreender plenamente os prós e os contras de cada opção e tomar uma decisão bem informada e unânime para benefício de todos os membros?</li> </ul> <p>A ser considerado no processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requisitos de governação e adesão</li> <li>✓ Âmbito geográfico das operações planeadas das OJ</li> <li>✓ Proposta de valor das OJ e serviços aos membros</li> <li>✓ Relações externas, advocacia e parcerias</li> <li>✓ Objetivos, capacidades e envolvimento do governo</li> <li>✓ Requisitos para o registo</li> <li>✓ Tempo e custos de registo</li> <li>✓ A estrutura organizacional é conducente à implementação dos objetivos das OJ, tal como especificado na constituição?</li> <li>✓ Os papéis e responsabilidades estão claramente atribuídos e definidos?</li> <li>✓ A divisão do trabalho é aceitável para todas as partes responsáveis?</li> </ul>	



**Pense em Género!**

- Uma abordagem participativa e orientada por membros para a informação e o processo de tomada de decisões sobre opções legais é fundamental para incluir as vozes das mulheres membros, uma vez que muitas vezes elas não detêm a maioria dos cargos de liderança nas OJ.
- Durante as discussões, a equipa do DO tem de orientar o processo para que as posições e interesses dos membros do sexo feminino sejam igualmente assegurados na estrutura organizacional e na representação legal.

## 4.2. Planeamento estratégico e planeamento do trabalho

### Objetivo

As hierarquias das organizações lideradas por jovens são na sua maioria planas, e as dinâmicas de mudança são excecionalmente elevadas. O desenvolvimento de uma visão partilhada a longo prazo e de marcos concretos é, portanto, fundamental para se manter no bom caminho. Os resultados da In-Depth-Analysis (ver **Capítulo 2.4**) podem já revelar que as OJ precisam:

um *plano estratégico a longo prazo*: por exemplo, 5 anos, baseado numa visão clara e em marcos de referência como orientação para as atividades a longo prazo da organização e

- a. um plano de trabalho *a curto prazo* e indicadores-chave de desempenho: para orientar a implementação de atividades a curto prazo, por exemplo, um ano. Um mecanismo claro para acompanhar o progresso, obter feedback e avaliar o sucesso.
- b. Após esta etapa, os membros-chave das OJ têm:
  - reviram a sua visão e desenvolveram um plano estratégico mais detalhado para a organização para os próximos 5 anos e
  - desenvolveu um plano de trabalho anual (12 meses) para a organização e cada um dos seus departamentos.



1 - 2 semanas



### "Fazer planos é fundamental para que tudo se realize"

*O apoio do OD foi muito importante para a organização juvenil... [...]. Como organização juvenil, pudemos identificar algumas das lacunas que precisavam de ser trabalhadas, para que pudéssemos trazer os jovens a expor as suas opiniões. A estratégia dos DO levou a grandes mudanças, porque fazer planos é fundamental para que tudo se realize. É preciso ter planos muito claros sobre a forma como se vai trabalhar. Se trabalharmos sem planos claros, então descobrimos que a implementação de atividades para os jovens se torna complicada.*

*Testemunho, Presidente da OJ no Quênia Ocidental*

### Metodologia

Com base nos resultados da In-Depth-Analysis, um plano estratégico (por exemplo, 5 anos) e um plano de trabalho anual podem ser desenvolvidos durante um workshop de 2 dias. O workshop deve ser realizado para cada OJ separadamente com 10-15 representantes-chave mandatados das OJ participantes (presidente/presidente, tesoureiro, líderes do nível descentralizado, membros regulares).

O processo começa com uma revisão da estratégia global definida durante o **Capítulo 2.4** da In-Depth-Analysis. Em particular, as atividades e serviços geradores de rendimentos devem ser o foco desta discussão. Os facilitadores sensibilizam então os participantes e explicam o valor do desenvolvimento de um plano estratégico e de um plano de trabalho a curto prazo.

Numa segunda fase, cada departamento da organização desenvolve as suas próprias estratégias departamentais para os próximos 5 anos, com base na estratégia global da organização. Os resultados do trabalho de grupo são discutidos em plenário, seguido de outro trabalho de grupo no qual os departamentos desenvolvem um plano de trabalho anual para os próximos 12 meses.

No **Anexo 4 (4.2 Planeamento Estratégico (5 anos) e Planeamento do Trabalho)** fornecido um exemplo de programa de um seminário de desenvolvimento de estratégia/plano de trabalho de 2 dias. ).

### KENYA


O **Anexo 10** apresenta um projecto de plano estratégico do Quênia Ocidental e o **Anexo 11** um projecto de plano de trabalho anual. O exercício foi particularmente útil porque os governos locais planeiam em ciclos de cinco anos. Um plano estratégico apoia tanto o planeamento anual do trabalho como o lobbying das OJ.

**Citações durante o seminário de consolidação:** 'Falhar no planeamento é planear falhar'. 'Se não estiver a planear para onde ir, poderá ficar surpreendido por se perder'. Se não souber para onde ir, qualquer caminho o levará até lá'.



© GIZ: Foto mostrando um dos consultores do OD no Quênia Ocidental durante uma reunião do SCYF Siaya County Youth Forum para rever planos estratégicos e manuais de organização.

### Recursos necessários e resultados

Preparativos	Âmbito e logística
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os representantes das OJ devem ser convidados para o seminário. As mulheres devem ser representadas de forma adequada / equitativa.</li> <li>Todos os participantes devem passar pelos resultados da análise organizacional (ver Capítulo 2.4) para se prepararem e recordarem os processos e resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma sala para um workshop de 2 dias com 10-15 representantes das OJ. Se a OJ tiver um escritório, este workshop pode ser realizado no seu gabinete.</li> <li>Organização do transporte ou subsídios, catering para os convidados e a equipa do DO a orientar as discussões.</li> <li>Custos para a equipa do DO.</li> </ul>
<h4>Resultados</h4>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Um plano estratégico como base para uma estratégia de DO</li> <li>Um plano de trabalho anual a curto prazo para os próximos 12 meses que informará as medidas imediatas de DO.</li> </ul>	
<h4>Lista de verificação para planeamento estratégico e de trabalho</h4>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muitas vezes, as pessoas não reconhecem a importância de uma visão e estratégia a longo prazo para orientar as operações da organização a longo prazo. Poderá primeiro ser necessário sensibilizar os líderes juvenis para os benefícios do planeamento estratégico.</li> <li>✓ Os grupos de trabalho tendem a "planear para o céu", sobrestimando as suas capacidades e recursos e subestimando os estrangulamentos e dificuldades que surgem durante a implementação. Ajuda a fazer perguntas críticas para levar as pessoas a pensar sobre as possibilidades reais (verificação da realidade).</li> </ul>	
<h4>Pense em Género!</h4> <div style="text-align: right;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>O plano estratégico é de novo um passo crucial para assegurar que os interesses das mulheres sejam incorporados e que estas assumam as responsabilidades adequadas para a implementação. Só então, os membros do sexo feminino beneficiarão realmente com a adesão e o seu envolvimento na organização juvenil.</li> <li>Durante as discussões, a equipa do OD tem de orientar o processo para que as mulheres participem o mais e para que as opiniões e interesses particulares das mulheres sejam considerados.</li> </ul>	

© GIZ: Foto de uma reunião organizacional para reforçar o sistema de governação de uma OJ no Quênia Ocidental



### 4.3. Manual operacional

Um manual operacional descreve uma organização e os seus procedimentos operacionais (por exemplo, estrutura, objetivos, perfil da empresa, políticas financeiras, código de conduta, políticas administrativas, organograma, certificado de registo, relatórios de auditoria, procedimentos e regulamentos para a prestação de serviços, etc.). Tal informação é necessária não só para facilitar as operações internas, mas também ajuda a informar clientes e parceiros comerciais sobre as políticas e operações da organização. É, além disso, necessária se a organização pretender solicitar subvenções ou acordos de financiamento com atores governamentais ou parceiros de desenvolvimento.

#### Objetivos

Membros da organização:

- desenvolveram estruturas e procedimentos necessários para a gestão interna da organização e
- forneceram informações sobre a organização requerida pelos parceiros comerciais e parceiros de desenvolvimento.



3 - 4 semanas

#### Metodologia

É proposto um workshop de um dia para desenvolver a estrutura de um manual operacional. Este workshop pode ser realizado quer para uma OJ quer para várias OJ em conjunto.


O processo começa com a sensibilização dos membros da organização para a necessidade e objetivos de um manual operacional. Em segundo lugar, é proposta uma estrutura baseada na experiência de outras OJ noutros locais. A estrutura proposta é então discutida e adaptada às necessidades específicas da OJ em foco. Como terceiro passo, cada parte da estrutura é elaborada especificando os detalhes necessários para gerir profissionalmente as organizações. No **Anexo 4 (4.3. Manual Operacional)** é fornecido um exemplo de agenda de um workshop.

#### KENYA

No **Anexo 12** é apresentado um projeto de estrutura de um manual operacional. Elementos importantes como políticas e procedimentos financeiros e políticas e procedimentos de gestão de recursos humanos, bem como várias formas de procedimentos financeiros, estão disponíveis com a equipa do projeto no Quênia, mediante pedido de informação.

**Citação durante o seminário por um dos membros:** Se não tivermos um manual operacional, a aquisição de fundos do governo e dos parceiros de desenvolvimento será um desafio, e a cooperação com os parceiros comerciais será difícil, se não impossível".

### Recursos necessários e resultados

<b>Preparativos</b>	<b>Âmbito e logística</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Até 5 representantes por OJ devem ser convidados para o workshop com representação adequada de ambos os sexos.</li> <li>• Todos os participantes devem receber antecipadamente uma estrutura de exemplo de um manual operacional que se tenha revelado adequado noutra contexto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de facilitação para um workshop de planeamento de um dia com representantes da equipa de OJ e OD.</li> <li>• Disposições ou subsídios de transporte, catering para convidados e parceiros</li> <li>• Custos para a equipa do DO</li> </ul>
<b>Resultados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual operacional</li> </ul>	
<b>Lista de verificação para planeamento estratégico e de trabalho</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O manual operacional é um guia para os procedimentos operacionais, regras e regulamentos das organizações</li> <li>✓ O manual completo deve ser desenvolvido passo a passo e deve resumir todos os procedimentos, regras e regulamentos operacionais importantes de uma organização.</li> </ul>	
<b>Pense em Género!</b>	
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O manual operacional é outro documento central para assegurar que as mulheres assumam ativamente as responsabilidades e tenham uma parte justa na tomada de decisões e na direção da organização juvenil.</li> <li>• Durante as discussões, o membro da equipa do DO tem de orientar o processo para que este seja adequadamente assegurado e refletido no documento.</li> </ul>	

## 4.4. Comunicação e Visibilidade

uma OJ tem de ser visível para os interessados - parceiros comerciais, prestadores de serviços, parceiros de desenvolvimento, organizações de investigação, agências governamentais, etc. A comunicação dentro da organização, bem como com o "mundo exterior", é de grande importância para o bom funcionamento e a prestação atempada de serviços. Uma estratégia básica de comunicação e visibilidade é, portanto, recomendada para as OJ. As equipas do projeto podem ajudar a desenvolver *conteúdos e materiais de marca* (logótipo, folhetos, banners, T-Shirts, bonés), bem como apoiar *várias plataformas de comunicação e coordenação* com contributos técnicos (grupos WhatsApp, páginas do Facebook, websites).



2 - 4 semanas

### Objetivos

Os membros das OJ:

- desenvolveram procedimentos e materiais para aumentar a visibilidade da sua organização para os seus membros atuais e potenciais, parceiros comerciais, parceiros de desenvolvimento, prestadores de serviços e agências governamentais e
- desenvolveram procedimentos eficazes de comunicação interna e externa.

### Metodologia

Como primeiro passo, representantes selecionados da direção e dos membros baseiam o brainstorming em diferentes modos, canais e processos de comunicação disponíveis para aumentar a visibilidade da sua organização. A equipa OD pode ajudar a desenvolver uma estratégia básica de comunicação definindo conjuntamente o objetivo global dos esforços de comunicação, o seu público-alvo, os canais de comunicação preferidos, bem como a co-criação de mensagens-chave que a OJ representa. A equipa do projeto pode ser instrumental no início de possíveis parcerias para a implementação desta estratégia.

Muitas vezes, uma presença on-line coesa e envolvente pode ser um primeiro passo para divulgar os serviços das OJ de uma forma rentável. A equipa do DO pode ajudar as OJ a conceber uma presença online deste tipo, por exemplo, sob a forma de um website com interligações com os seus meios de comunicação social. Esta é uma das medidas de criação de confiança que ajudam a organização a ajudar-se a si própria.

Para conceber um sítio web, os representantes dos jovens fazem uma tempestade de ideias sobre os capítulos necessários. Se houver recursos disponíveis, a equipa do projeto pode contratar um criador de website para ajudar na conceção profissional.

Depois a OJ trabalha no conteúdo detalhado e fornece ao revelador textos e imagens (fotos, infografias, etc.) para os diferentes capítulos do website. A OJ deve nomear um oficial de comunicação que será responsável pela supervisão dos esforços de comunicação externa e das atividades de Relações Públicas (RP). A equipa do projeto deve assegurar que este oficial de comunicação seja formado na utilização de sistemas de gestão de conteúdos para gerir o sítio web.

Finalmente, o website será aprovado pela direção das OJ e entrará em linha.

A OJ precisará de materiais adicionais de visibilidade (por exemplo, logotipo, panfletos, t-shirts, bonés). Os recursos necessários são muitas vezes pequenos, o impacto de uma identidade visual forte é muito maior. Muitas vezes, as OJ reúnem-se nos meios de comunicação social, por exemplo, executando grupos WhatsApp ou páginas do Facebook. Estes canais informais de comunicação social podem ser muito úteis desde o início, por exemplo, para partilhar atualizações organizacionais, marketing ou para procurar aconselhamento agrícola quando se enfrenta um desafio no seu próprio negócio.

No entanto, tais plataformas em linha só têm sucesso se a OJ oferecer serviços fortes "no mundo real". Deve ser considerado que uma proporção de membros



jovens pode não ter um smartphone e não ter acesso a estas plataformas

## KENYA

No Quênia, mesmo antes de os YO estarem oficialmente registados, os líderes dos três YO criaram grupos WhatsApp muito ativos para permitir um intercâmbio diário e direto entre os membros. As OJs utilizam os grupos WhatsApp para partilhar anúncios com os membros. O projeto tem por vezes, e durante a crise do Covid-19, apoiado SMS em massa das OJs para todos os membros, de modo a incluir todos, e os jovens sem acesso a smartphones, no fluxo de comunicação. As três OJs foram apoiadas no desenvolvimento de websites simples que são atualizados e geridos por agentes de comunicação treinados. As OJs do Quênia Ocidental estão atualmente a desenvolver os seus sistemas de informação e gestão de dados em parceria **com um arranque da Tecnologia de Comunicação pela Internet (ICT)** entre a Alemanha e o Quênia.

interativas.

### Recursos necessários e resultados

<p><b>Preparativos</b></p>	<p><b>Âmbito e logística</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar o estado atual das atividades de comunicação das OJ e a necessidade de melhorar a visibilidade</li> <li>• Envolver consultores de comunicação (designer gráfico, criador de websites, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos do Workshop para discutir a identidade corporativa das OJ e para iniciar a conceção do website através da co-criação com líderes</li> <li>• Consultoria para desenvolvimento de website ou outros materiais de comunicação</li> <li>• Capacitação no sistema de gestão de conteúdos para o responsável pelas comunicações, se aplicável</li> </ul>
<p><b>Resultados</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da visibilidade e do alcance profissional</li> <li>• A identidade das OJ reforçada entre os membros e partes interessadas relevantes</li> </ul>	
<p><b>Lista de verificação para Comunicação e Visibilidade</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A OJ tem uma estratégia básica de comunicação e uma comunicação atribuída e treinada?</li> <li>✓ Existem materiais de visibilidade e uma presença profissional online?</li> </ul>	
<p><b>Pense em Género!</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada mensagem tem um mensageiro - o mensageiro ou é feminino ou masculino, jovem ou velho, vem de um contexto cultural ou outro. Ao permitir um processo de co-criação (desenvolvimento colaborativo de produtos, serviços ou conceção de processos, integrando as ideias de especialistas bem como dos interessados) e ao envolver profissionais de comunicação no processo de apoio aos OD, as OJ podem ser apoiadas no desenvolvimento de produtos de comunicação inclusivos que representem a identidade das OJ sem um preconceito cultural, religioso ou de género.</li> <li>• Além disso, uma sólida estratégia de comunicação não só ajuda a formar e reforçar a visão comum dos membros para a organização, mas é um pré-requisito eficaz para gerar a consciência entre os</li> </ul>	



potenciais membros no recrutamento. A equipa do projeto deve certificar-se de que os membros masculinos e femininos estão envolvidos em tarefas de comunicação e recrutamento. É aconselhável incluir mensagens específicas com enfoque no género e capacitar os líderes femininos na apresentação e capacidades de comunicação.



### **Inspirando outros: Mulheres de negócios como modelos a seguir**

*Quando se fala de inclusão de género, as mulheres são as mais afetadas. E apesar de ser tão difícil de acordo com a nossa comunidade, estávamos felizes por ter algumas mulheres que estavam concentradas no agronegócio, uma vez que estávamos a formar a organização. Elas têm sido de grande ajuda para trazer a bordo outras mulheres ansiosas e necessitadas de fazer agronegócio.*

*Testemunho, Presidente do YO no Quénia Ocidental*

## **4.5. Resolução de Conflitos e Género**

É provável que, mais cedo ou mais tarde, surjam conflitos em todas as organizações, quer se trate de conflitos de interesses ou de conflitos de pessoal. Além disso, hoje em dia há frequentemente um enfoque na igualdade de género e em certas quotas ou programas específicos para mulheres, uma vez que as mulheres não são muitas vezes suficientemente consideradas nas atividades económicas. Por conseguinte, as OJ são encorajadas a integrar a resolução de conflitos e a igualdade de género como questões transversais nas fases iniciais e ao longo de todas as atividades da organização. Propõe-se, portanto, que estes temas sejam abordados num workshop separado, com a duração de um dia.

### **Objetivos**

Os membros das OJ:

- são sensibilizados para a resolução de conflitos e a igualdade de género,
- estão dispostas a aplicar a sensibilidade ao conflito (não causar danos) nas suas atividades e
- estão preparados para alinhar as medidas de DO e com os interesses das mulheres jovens.



1 - 2 semanas  
para o pontapé de saída




### Metodologia

Um seminário de um dia sobre os dois tópicos poderia ter a seguinte aparência:

Tabela 3: Possível agenda de seminários para sensibilizar sobre resolução de conflitos e igualdade de gênero

Hora	Atividades	Metodologia	Responsável
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentários de boas-vindas e abertura</li> <li>Introdução dos participantes</li> <li>Objetivos/programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionária OJ</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> </ul>
09:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Significado e tipos de conflito</li> <li>Experiências com conflitos e resolução de conflitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuição, discussão plenária</li> <li>Reflexão individual, apresentação, debates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> </ul>
10:30	Pausa para café		
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolução para diferentes tipos de conflitos (com base em exemplos dos participantes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho de grupo sobre resolução de conflitos, apresentação, discussão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderadores de grupo</li> <li>Facilitador</li> </ul>
13:00	Almoço		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atitudes sobre os papéis e diferenças de gênero</li> <li>Aprender sobre o gênero (diferença entre sexo e gênero)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming ao longo de declarações guiadas</li> <li>Entrada, discussão</li> <li>Brainstorming ao longo de declarações guiadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> </ul>
10:30	Pausa para café		
16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenças entre as regras de comportamento de homens e mulheres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming, conclusões para as OJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
17:00	Observações finais		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> </ul>

### Recursos necessários e resultados

<p><b>Preparativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um workshop de um dia para abordar o género e o conflito pode ser realizado para uma OJ ou para várias OJ juntos. São necessários os seguintes passos preparatórios:</li> <li>• Cerca de 15-20 representantes de jovens devem ser convidados para o seminário; 50% devem ser mulheres</li> </ul>	<p><b>Âmbito e logística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• São necessários os seguintes recursos:</li> <li>• Custos de facilitação para um workshop de um dia sobre género/conflito e uma sala para 15-20 representantes mais facilitadores</li> <li>• Disposições de transporte ou subsídios, catering para os convidados</li> <li>• Custos para a equipa do DO</li> </ul>
<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breves documentos de estratégia em que os JOV concordam com as políticas de género e conflito para a sua organização</li> <li>• As organizações estão habilitadas a identificar e gerir construtivamente, e a encontrar soluções para conflitos, e a dar especial atenção aos interesses de ambos os sexos em todas as atividades da organização</li> </ul>	
<p><b>Lista de verificação para Resolução de Conflitos e Género</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A OJ tem uma estratégia básica de comunicação e uma comunicação atribuída e treinada?</li> <li>• Existem materiais de visibilidade e uma presença profissional online?</li> </ul>	
<p><b>Pense em Género!</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A resolução de conflitos e a igualdade de género nas OJ não são, evidentemente, medidas isoladas e "riscadas" através de workshops de um dia. Este workshop é uma importante sensibilização e deverá conduzir a uma maior consciência dos papéis de género e dos potenciais conflitos no seio das OJ. Fornece-lhes instrumentos para resolverem tais situações e melhorarem a participação efetiva e a comunicação a todos os membros.</li> <li>• É muito mais fácil discutir e acordar em procedimentos adequados de resolução de conflitos se for incluída desde o início uma abordagem inclusiva/transformativa do género e se uma representação justa e igual acesso se refletir em cada etapa do processo.</li> </ul>	

#### KENYA

Os resultados dos workshops no Quénia Ocidental culminaram numa Política de Conflito de Interesses (KCYAA, 2019a), Manuais de Resolução de Conflitos (BCYAO, 2019c, SCYF, 2019a) e uma Política de Igualdade e Diversidade de Género (SCYF, 2019b).

## 4.6. Detalhamento de oportunidades de negócio e aperfeiçoamento da prestação de serviços (internos)

O sucesso (e sobrevivência) das jovens organizações no sector do agronegócio depende da sua capacidade de fornecer serviços agronómicos e agroindustriais em demanda pelos seus membros, partes interessadas e agricultores fora da organização. Tais serviços de aconselhamento poderiam ser o *fornecimento de insumos* (por exemplo, pintos, rações, fertilizantes, materiais de plantação, etc.), ou *serviços de apoio no processamento e comercialização*, bem como a *extensão básica*.

Muitas vezes as organizações jovens e dirigidas por jovens lutam para sustentar as operações e manter a "relação custo-benefício (subscrições)" dos seus membros devido a uma geração de receitas insuficiente ou flutuante. O desenvolvimento de um sólido serviço e modelo empresarial é crucial e um empreendimento complexo que está interligado com muitas das ferramentas descritas neste manual. É altamente recomendado que as OJ sejam apoiados e treinados profissionalmente nesta etapa do seu desenvolvimento.

A dependência financeira dos fundos do projeto no início do processo de apoio pode parecer necessária em certas situações, mas deve ser gradualmente reduzida; isto tem de ser acordado desde o início. Para que as OJ se tornem financeiramente autossustentáveis e prosperem, precisam de adquirir uma boa compreensão da sua situação financeira e das suas projeções, reforçar a sua prestação de serviços internos aos membros e clientes, e construir uma base de membros diversificada e leal que atraia mais parcerias e investimento. Só devem ser apoiados (financeiramente) por um projeto se for claro como se podem sustentar a longo prazo.

O ponto de partida para a prestação de serviços (e geração de receitas) encontra-se dentro das organizações. Muitas vezes as OJ têm vários especialistas em CVs ou serviços específicos. Capacitar estes membros das OJ para prestarem serviços de qualidade ao longo das CVs prioritários é uma prioridade máxima no seu apoio ao OD. As OJs podem ser encorajados e orientados a identificar as CVs agrícolas mais lucrativos e apropriados para os jovens na sua "área de influência" como um primeiro passo para melhorar os seus serviços e planear atividades conjuntas geradoras de rendimentos, por exemplo, em agregação ou adição de valor conjunta. Formações técnicas específicas para prestadores de serviços internos são outra medida de criação de confiança.

### Objetivos

- A fim de fornecer melhores serviços aos membros (e atores externos), a OJ:
- selecionaram, cartografaram e analisaram os CV mais rentáveis e adequados para os jovens na sua área de captação,



3 - 6 meses

- identificaram prestadores de serviços potencialmente capazes entre os seus membros que poderiam prestar serviços ao longo de CVs prioritizados,
- capacitaram estes prestadores de serviços internos para melhorar a prestação de serviços e estes prestadores de serviços internos capacitados estão a prestar os serviços necessários aos seus colegas agricultores dentro da organização (e fora dela).

### Metodologia

#### a) Seleção de cadeias de valores prioritários na "área de captação" das OJ

Como primeiro passo, as OJ devem *determinar e seleccionar CV* ou serviços dentro da sua área que tenham vantagens comparativas para a juventude, e que sejam lucrativos e adequados à área. Esta identificação e seleção de CV relevantes deve ser baseada em experiências no agronegócio, bem como em estratégias e programas locais ou regionais.

#### b) Mapeamento e análise das cadeias de valor priorizadas

O segundo passo deve ser o *mapeamento dos CV seleccionados*. Isto identifica os diferentes componentes de um dado CV, as suas relações e ligações entre si e os atores relevantes para os componentes. Segue-se uma análise de cada componente/ator ao longo de um determinado CV, as suas relações entre si e, particularmente, os estrangulamentos em cada componente/ator. O exercício aprofunda a compreensão de potenciais oportunidades de negócios e serviços ao longo destes CVs e identifica os componentes com maior rentabilidade.

#### c) Identificação de potenciais prestadores de serviços internos

São identificados membros da organização que possuem competências e conhecimentos avançados ao longo de um CV específico e que estão dispostos a prestar serviços relevantes aos seus colegas agricultores. As lacunas de conhecimentos e competências precisam de ser identificadas entre estes membros seleccionados.

Um exemplo da agenda de um workshop para conceptualizar o papel, normas e garantia de qualidade dos jovens no agronegócio pode ser encontrado no [Anexo 4 \(4.6. Detalhamento de oportunidades de negócio e aperfeiçoamento da prestação de serviços \(internos\) - agenda do workshop\)](#).

#### d) Desenvolvimento de capacidades para potenciais prestadores de serviços internos

Em segundo lugar, os membros seleccionados serão capacitados, quer internamente quer através de instituições de formação governamentais ou privadas existentes, para desempenharem adequadamente as suas responsabilidades de prestação de serviços. Isto inclui o fornecimento de material de formação e extensão. A este respeito, é necessária uma estreita colaboração entre as OJ e os departamentos estatais de agricultura e extensão.

Exemplos de perguntas de orientação para uma avaliação rápida das necessidades de capacidade dos prestadores de serviços internos podem ser encontrados no [Anexo 14](#).

#### **e) Desenvolvimento de uma carta de serviço**

Em terceiro lugar, deve ser desenvolvida uma carta de serviços que especifique quais os serviços básicos que são oferecidos gratuitamente aos membros e quais os serviços avançados que os prestadores de serviços capacitados podem realizar a uma taxa (reduzida) aos membros. Foi desenvolvido um projeto de carta de serviços para os Serviços de Consultoria em Agribusiness no Quênia Ocidental (SCYF, 2019c).

A carta de serviços inclui funções e valores fundamentais, padrões de qualidade para a prestação de serviços, bem como processos de tratamento e feedback do cliente. Os serviços básicos são fornecidos gratuitamente aos membros, serviços avançados a uma taxa subsidiada aos membros totalmente registados na OJ. Os serviços avançados aos membros contribuem tanto direta como indiretamente para os fluxos de receitas das OJ - diretamente através de uma participação proporcional nas taxas pagas, indiretamente através da manutenção da relação custo-benefício para os membros, o que ajuda a manter as subscrições constantes dos membros.

#### **f) Lançamento da prestação de serviços**

Finalmente, as organizações e prestadores de serviços internos capacitados fornecerão os serviços solicitados aos seus colegas agricultores (e não só) e estabelecerão ligações com prestadores de serviços externos sempre que necessário.

No **Anexo 4 (4.6. Detalhamento de oportunidades de negócio e aperfeiçoamento da metodologia (interna))** de prestação de serviços - oficina é fornecido um exemplo de uma metodologia de workshop para sessões de informação e mentoria na exploração agrícola.

#### **g) Melhoria do desenvolvimento empresarial organizacional**

Para além de gerarem receitas a partir das subscrições dos membros, prestarem serviços, e potencialmente contratarem serviços através de parcerias estratégicas, as OJ podem aumentar o seu crescimento através de atividades conjuntas geradoras de receitas - tais como a operação de um centro de agregação ou agro shop para insumos ou o envolvimento em agregação de valor - ao longo das suas CVs prioritárias. O apoio dos DO pode ser adaptado para apoiar o desenvolvimento e implementação de planos de desenvolvimento empresarial organizacional. Isto é de particular interesse para as OJ orientados para as empresas, mas pode tornar-se relevante para as OJ orientados para a defesa numa fase posterior do seu desenvolvimento.



Embora seja crucial apoiar a cooperação entre os membros de qualquer organização juvenil, bem como entre as diferentes organizações e o panorama mais amplo das partes interessadas, é também importante concentrar-se nas vantagens competitivas específicas e deixar espaço para os membros se esforçarem também pelas suas oportunidades de negócio individuais.

## KENYA

A DA e o facilitador OD apoiaram as três OJs do Quênia Ocidental nos passos iniciais de seleção dos VC prioritários e análise dos seus componentes, atores relevantes, interligações e estrangulamentos. Cada YO mapeou seis a nove CVs para apoiar através de serviços agrícolas. No total, quatro capitais de risco prioritários emergiram neste exercício: Avicultura, horticultura, peixe e soja. As atividades complementares de apoio a projetos, tais como programas de incubação, estão alinhadas com estas prioridades estabelecidas pelas OJ.

No Quênia, a equipa do projeto realizou uma análise e seleção abrangente de CV a nível do projeto, e analisou um total de mais de 50 CV ao longo de um conjunto de critérios relevantes para a juventude no agronegócio (por exemplo, profundidade e complexidade do CV, potencial agronómico, inclusividade, potencial de mercado, cashflow, potencial de inovação, capital e necessidade de terras).

Os prestadores de serviços internos dos três YO foram formados em boas práticas agrícolas (GAP) pela instituição nacional de investigação KALRO (Kenya Agricultural and Livestock Research Organization). KALRO forneceu-lhes um manual GAP que tinha sido desenvolvido e digitalizado em estreita colaboração com os governos dos condados e a equipa do projeto. Os subsídios locais foram administrados depois de a adequação comercial do YO ter sido avaliada e confirmada. Estes subsídios locais permitiram aos YO realizar o mapeamento do VC, selecionar potenciais fornecedores de serviços, e coordenar com os ministérios distritais. É prestado apoio contínuo aos YO para reforçar as suas operações comerciais através de aconselhamento e mentoria empresarial. As lições aprendidas com o seu apoio à criação e funcionamento de centros de agregação estão ainda por extrair na colaboração em curso.



© Esquerda: SCYF Siaya County Youth Forum / Direita: BCYAO Bungoma County Youth Agribusiness Organisation (Organização Juvenil do Agronegócio do Condado de Bungoma): Fotos mostrando a reunião do sub-Condado para o mapeamento e agrupamento de grupos de interesse comum da CV no Quênia Ocidental

Uma vez que o projeto no Quênia Ocidental apoiou três OJ ao mesmo tempo, as OJ sugeriram a realização de consultorias entre pares para partilhar as suas competências centrais como organizações com as outras duas organizações - uma destas áreas de consultoria entre pares foi a análise VC. Estas empresas de consultoria entre pares foram conduzidas antes das OJs terem dado o passo seguinte para melhorar a sua prestação de serviços.

### Recursos necessários e resultados

Preparativos	Âmbito e logística
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As metodologias de mapeamento e análise da CV são descritas em GIZ, 2018b e c e Hellin, Meier, 2006.</li> <li>• Capacitação e coaching de prestadores de serviços</li> <li>• Se aplicável: Apoio com investimentos iniciais em inputs e equipamento como pacote de arranque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O âmbito e a logística podem variar fortemente em função da área geográfica coberta pelas OJ. As reuniões seguintes devem ser facilitadas:</li> <li>• A análise das OJ da base de dados dos membros e das CV prioritárias para o desenvolvimento económico local</li> <li>• Série de reuniões ao longo de todas as subdivisões das OJ para o mapeamento de VC e agrupamento de grupos de interesse comum</li> <li>• Reuniões consultivas para selecionar potenciais prestadores de serviços e formar grupos de interesse comum</li> <li>• Desenvolvimento de capacidades com base nas necessidades</li> </ul>
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• VC analisados e VC prioritários, bem como oportunidades concretas para serviços em procura identificadas</li> <li>• Melhoria das capacidades internas para a prestação de serviços</li> <li>• Cartas de serviços incluindo serviços básicos gratuitos e taxas diferenciadas para serviços avançados</li> <li>• Plano de desenvolvimento empresarial organizacional a longo prazo</li> </ul>	
Lista de verificação	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As CV selecionadas devem ser economicamente viáveis, sensíveis ao género e globalmente atrativos para a juventude!</li> <li>✓ As OJ consideram as CV priorizadas pelos Ministérios da Agricultura e pelo sector privado para alinharem a sua oferta de serviços com áreas de elevado potencial para o desenvolvimento económico local.</li> <li>✓ Esta atividade é a chave para o sucesso do seu apoio ao OD e requer um elevado investimento em recursos técnicos: O reforço da capacidade de serviço conduz a uma maior produtividade e geração de rendimentos entre os membros que asseguram o sucesso e a sobrevivência das OJ.</li> <li>✓ Durante o seu apoio inicial ao DO, apenas os primeiros passos poderão ser dados para profissionalizar a oferta de serviços e o modelo de negócio das OJ. As atividades-piloto devem, contudo, fazer parte do processo para informar os próximos passos no apoio a DO.</li> </ul>	
Pense em Género!	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao selecionar os CV e ao desenvolver a carta de serviços, é de grande importância considerar os CV e os serviços que são adequados e acessíveis às mulheres. Além disso, deve ser dada especial atenção ao desenvolvimento de capacidades dos prestadores de serviços femininos.</li> <li>• O projeto pode explorar se há necessidade de formação adicional para os prestadores de serviços femininos, por exemplo, para reforçar competências específicas, duras e leves, como literacia financeira ou digital, capacidades de comunicação e apresentação, etc.</li> </ul>	







© KCYAA Kakamega County Youth Agribusiness Association: Treino na exploração agrícola na juventude Agroempresas no Quênia Ocidental

Este manual baseia-se em experiências passadas e futuras de projetos e, mais importante ainda, na riqueza de experiências de organizações lideradas por jovens de sucesso no sector do agronegócio.

**O capítulo 4** apresentou ferramentas OD selecionadas para organizações jovens, lideradas por jovens, para enfrentarem desafios comuns numa fase inicial de crescimento. Com base nas conclusões da análise organizacional **Capítulo 2**, esta abordagem reconhece que o crescimento deve ocorrer internamente e em relação ao ambiente de serviço **Capítulo 3**.



# 5. AVALIAÇÃO INICIAL DAS MEDIDAS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E PRÓXIMOS PASSOS PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para avaliar uma primeira fase de DO a YO, pode ser realizada uma avaliação qualitativa, por exemplo, após meio ano ou um ano.



2 semanas  
para qualidade  
avaliação

### Objetivos

A avaliação tem como objetivo descobrir:

- como os membros das OJ percebem o apoio dos OD,
- que efeito este apoio teve sobre o trabalho da organização, e
- quais os benefícios que os membros individuais da organização obtiveram com este apoio.

Os resultados da avaliação devem orientar a conceção/implementação de outras medidas de DO.

### Metodologia

Esta avaliação deve ser estruturada ao longo das fases de apoio aos DO realizadas com as OJ: Apoio inicial, apoio a DO durante a Análise Organizacional, apoio a DO durante a fase-piloto. Metodologicamente, a equipa de avaliação deve:

- analisar documentos relevantes desenvolvidos através do apoio do OD para formular hipóteses e concentrar entrevistas ao longo dessas hipóteses, e
- entrevistar membros selecionados (individualmente e em grupo) de cada OJ ao longo das diretrizes da entrevista **ver Anexo 15** para cada uma das fases acima mencionadas.

Tal avaliação é principalmente de natureza qualitativa e baseada nas opiniões subjetivas dos parceiros da entrevista. Os resultados das diferentes entrevistas podem ser resumidos e estruturados ao longo das diferentes fases do processo de DO (ver acima). Contudo, para cada uma das medidas de apoio aos DO, os participantes indicam a sua classificação/satisfação numa escala de -- (o processo/resultados da medida dos DO não foram valiosos/não ficámos satisfeitos) e ++ (o processo/resultados da medida dos DO foram valiosos/nós ficámos muito satisfeitos).

Avaliar as suas atividades de apoio a DO como um projeto é essencial para adaptar ainda mais o futuro apoio a DO às necessidades das organizações, e para evitar erros cometidos e construir sobre boas práticas.

No apoio aos DO a longo prazo, é aconselhável não só acompanhar o nível de satisfação com o apoio aos DO, mas acima de tudo o progresso de desenvolvimento das organizações. Isto pode ser feito através de diferentes formatos, como medida externa ou envolvendo OJs, através de grupos focais qualitativos ou inquéritos quantitativos entre os membros. Os inquéritos, como intervenções sistémicas nos DO, não só indicam a eficácia do apoio prestado, mas são uma oportunidade para a aprendizagem organizacional baseada em provas. Após a realização de uma linha de base ao longo de um conjunto de critérios relevantes - tais como ao longo dos elementos do MOI - a mesma avaliação pode ser repetida a cada seis meses ou anualmente. Isto não só contribuirá eficazmente para o acompanhamento e direção do seu projeto, como também pode ser adotado como uma ferramenta de autoavaliação pelas OJ para

monitorizar a satisfação dos membros com os seus serviços a longo prazo. Isto dá-lhes a oportunidade de abordar eficazmente as deficiências e celebrar pequenos e grandes sucessos ao longo do caminho.

O **Cenário 1 de** OJs recém-formado pode aprender melhor através do exemplo e beneficiar grandemente da partilha com outras organizações membros (lideradas por jovens). Tais avaliações podem servir de base para a aprendizagem entre pares guiada pelos pontos fracos e fortes identificados por cada organização. Por exemplo: Se estiver a trabalhar com várias OJ e uma organização tiver deficiências na gestão financeira, e outra organização for particularmente forte nesta área, podem consultar-se mutuamente em vez de receberem formação externa. Além disso, os intercâmbios informais regulares através dos meios de comunicação social ou a organização de visitas de intercâmbio em colaboração com as autoridades locais ou alianças do sector privado são outros formatos para capacitar os jovens a impulsionar a mudança que eles próprios querem ver na economia rural.

#### **KENYA**

As conclusões da avaliação no Quênia Ocidental são apresentadas no FSP, 2019f. **O Anexo 15** apresenta as diretrizes de entrevista utilizadas durante a avaliação. Um benefício adicional da avaliação foi que os participantes obtiveram uma visão geral completa do apoio do OD durante a avaliação. Isto foi considerado essencial para aqueles que tinham participado durante os diferentes processos de DO, mas particularmente para aqueles que só mais tarde aderiram ao processo.

As experiências de monitorização do progresso do desenvolvimento das OJ estão numa fase inicial no Quênia. As duas primeiras fases de apoio aos DO demonstraram, contudo, a importância de integrar estreitamente as OJ no progresso e de fazer uma utilização estratégica dos resultados para a aprendizagem organizacional.

## Lista de Documentos e Referências

- \*BCYAO, 2018: Constituição da Organização da Juventude do Agronegócio do Condado de Bungoma
- \* BCYAO, 2019c: Política de Conflito de Interesses
- \*BCYAO, KCYAA, SCYF 2018: Declaração da Juventude Ocidental
- \*FSP, 2019a: Análise Organizacional das Organizações Juvenis de Agribusiness em Bungoma, Kakamega e Siaya. Passo 1: Análise SWOT-Análise
- \*FSP, 2019b: Análise Organizacional da Organização da Juventude Agrária do Condado de Bungoma e Primeiros Passos para o Desenvolvimento Organizacional
- \*FSP, 2019c: Análise Organizacional da Associação Juvenil do Agronegócio do Condado de Kakamega e Primeiros Passos para o Desenvolvimento Organizacional
- \*FSP, 2019e: Workshop de Colaboração de Partes Interessadas do Condado de Kakamega
- \*FSP, 2019f: Avaliação do apoio dos D.O. aas OJ no Quênia Ocidental, 2018/19
- GIZ, 2018b: Manual ValueLinks Volume 1, <https://www.valuelinks.org/material/manual/ValueLinks-Manual-2.0-Vol-1-January-2018.pdf>
- GIZ, 2018c: Manual ValueLinks Volume 2, <https://www.valuelinks.org/material/manual/ValueLinks-Manual-2.0-Vol-2-January-2018.pdf>
- \*GIZ, 2019d: Modelo de uma organização
- \*KCYAA, 2018: Constituição da Associação da Juventude do Agronegócio do Condado de Kakamega
- \*KCYAA, 2019a: Política de conflito de interesses
- MDF, 2004: Tango para Organizações, <https://www.sbiformaat.nl/wp-content/uploads/2019/03/The-tango-for-organisations-Diederik-Prakke.pdf>
- \*PSDA, 2006: Manual do Formador de Desenvolvimento Organizacional para Grupos de Agricultores
- \*SCYF, 2018: Constituição do Fórum da Juventude do Condado de Siaya
- \*SCYF, 2019a: Manual de Resolução de Conflitos
- \*SCYF, 2019b: Política de Igualdade e Diversidade de Género
- \*SCYF, 2019c: Carta de Entrega de Serviços

***\*Estes documentos não estão disponíveis ao público mas podem ser cedidos como referências para fins de projeto interno.***

# ANEXOS

## Anexo 1: Perguntas Orientadoras para a Análise SWOT

### Pontos fortes

- O que é que a sua OJ está a fazer bem? Quais são os fatores de sucesso para se sair bem?
- Que aspetos positivos distingue a sua OJ das outras?
- Quais foram os seus sucessos desde a fundação da sua organização? Quais dos seus objetivos já alcançou ou já alcançou parcialmente?

### Pontos fracos

- O que é que não está a correr bem na sua OJ? Quais são as razões para isso?
  - Em que áreas tem problemas? Que problemas? Quais são as causas subjacentes?
  - Quais dos seus objetivos falhou ou falhou em parte? Porquê?
  - No que diz respeito aos pontos fortes e fracos, sondar particularmente em
    - Constituição e objetivos
    - Estrutura organizativa
    - Liderança e estrutura de poder
    - Estrutura dos membros e sua motivação/qualificação
    - Tomada de decisões dentro da organização
    - Comunicação horizontal e vertical dentro da organização
    - Infraestrutura física (escritório, equipamento)
    - Base financeira (taxas de adesão, recursos externos)
- Perguntas adicionais resultantes explicitamente da análise documental de cada OJ individual

### Oportunidades

- Qual é a sua visão sobre a sua organização daqui a 2 anos? (filiação, serviços, ligação, políticas de influência, etc.)? Qual é a sua visão para um horizonte de 10 anos?
  - Que possibilidades e oportunidades existem - agora e no futuro - de se tornarem mais eficazes na realização dos seus objetivos? Como poderia explorar estas oportunidades?
- O que pode fazer de diferente para desempenhar as suas tarefas melhor do que até agora? O que o impediu até agora de realizar melhor as suas tarefas?

### Ameaças

- Quais são os problemas e desafios previsíveis que impedem a sua organização de ter um bom desempenho em termos de alcançar o seu objetivo?
- Que condições de enquadramento o impedem de alcançar os seus objetivos e de ter um bom desempenho?
- No que diz respeito a oportunidades e ameaças, sondar particularmente em
  - Influenciar as políticas a favor da juventude
  - Melhorar as oportunidades económicas para a juventude
  - Promoção das empresas económicas
  - Prestação de serviços aos membros
  - Legislação e estruturas nacionais e distritais
  - Políticas de desenvolvimento de condados e posto administrativos (CIDP, planos de investimento)

- Abertura do Governo do Condado e do Posto administrativo para apoiar a Juventude
- Possibilidades de apoio dos doadores
- Perguntas adicionais resultantes especificamente da análise documental de cada OJ individual

## Anexo 2: Hipóteses da Análise SWOT no Quênia

As seguintes hipóteses preliminares são desenhadas com base nas informações obtidas durante a análise SWOT. Uma hipótese é uma proposta de explicação feita devido a provas limitadas como ponto de partida para mais In-Depth-Analysis. As hipóteses são as primeiras indicações de onde o apoio potencial ao projeto poderia fazer sentido. Estas hipóteses serão ainda discutidas durante a In-Depth-Analysis, ver **Capítulo 3**.

**Estratégia e liderança:** Todas as organizações têm um objetivo estratégico claro, uma visão, uma missão e uma estrutura de liderança ao nível do condado. Nenhuma delas tem ainda uma estratégia clara com objetivos e indicadores abaixo do nível de impacto. As estruturas a nível de Posto administrativo e Ala só são desenvolvidas de forma rudimentar em Siaya e nem sequer em Bungoma e Kakamega. As capacidades de liderança estão geralmente pouco desenvolvidas e revelam diferentes défices (domínio, capacidades de liderança limitadas, etc.)

**Sistemas e processos:** Os sistemas e processos estão apenas fracamente desenvolvidos em todos as OJ. Geralmente, o planeamento do trabalho não é feito e os sistemas de planeamento, sistemas de monitorização, sistemas de controlo interno, sistemas de registo, sistemas de bases de dados, etc. ou são apenas rudimentarmente desenvolvidos ou não estão de todo desenvolvidos.

**Prestação de serviços aos membros:** Todas as três organizações têm apenas capacidades limitadas para a prestação de serviços aos seus membros. Em Bungoma, a prestação de serviços limita-se à soja e às aves de capoeira e baseia-se nas competências e na vontade individual. Em Kakamega, alguns líderes oferecem coaching sobre desenvolvimento empresarial, mas menos sobre questões técnicas. Em Siaya há vários peritos qualificados a dar conselhos aos membros. Isto já levou a aumentos visíveis no desenvolvimento de negócios e rendimentos de alguns membros.

A excelente prestação de serviços aos membros é provavelmente o fator mais essencial para o sucesso da organização na consecução dos seus objetivos e para aumentar o interesse em tornar-se membro.

**Processos de adesão e recrutamento:** O potencial de aumento de membros é elevado em todos os países se os benefícios se tornarem visíveis para os novos membros. De importância crítica é a capacidade de prestação de serviços da organização (ver último ponto).

**Comunicação e trabalho em rede:** A comunicação e o trabalho em rede dentro da organização está basicamente limitada em Bungoma aos grupos WhatsApp; outros canais de comunicação só funcionam de forma rudimentar. Kakamega tem uma excelente comunicação e trabalho em rede a nível interno (WhatsApp, Facebook) e com grupos de atores externos relevantes mas limitados com instituições governamentais. Siaya é forte na comunicação e no trabalho em rede dentro da organização, bem como entre a organização e outros atores não-governamentais relevantes.



**Advocacia e lobbying:** A advocacia e lobbying com atores governamentais relevantes é fraca em Bungoma, moderada em Kakamega e forte em Siaya. O lobbying para a juventude junto de organizações governamentais relevantes é visto como uma chave para influenciar as políticas do Governo do Condado em favor da juventude.

**Condições da moldura:** A participação na formulação das diferentes políticas relacionadas com a agricultura a nível do Condado foi limitada à inexistente em todos os Condados. A participação política restringe-se ao envolvimento dos jovens antes e durante a Conferência da Juventude do Quênia Ocidental no Agronegócio, em Agosto de 2018, e à formulação da Declaração da Juventude Ocidental. O próximo processo de participação pública é visto por todas as organizações como um ponto de influência para influenciar as políticas governamentais relacionadas com a agricultura e o agronegócio. A corrupção, inundações, secas, degradação do solo, fragmentação da terra, etc. é vista como uma ameaça ao desenvolvimento da agricultura e do agronegócio.

## Anexo 3: Ajuda ao cálculo dos custos para a análise da situação

### Ajuda ao cálculo

Despesas gerais							
Consultor 1		Consultor 2		Consultor 3		Consultor 4	
Dias		Dias		Dias		Dias	
Total		Total		Total		Total	
Subtotal							
Custos do Workshop							
Número de seminários		Número de seminários					
Número de participantes por workshop		Número de participantes por workshop					
Pacotes de conferências		Reembolsos de transporte					
Total		Total					
Subtotal							
Aquisições							
Item		Nº de peças		Preço do artigo		Total	
Subtotal							
Despesas de viagem do pessoal							
Colega		Dias		Custos de viagem		Total	
Subtotal							
TOTAL							

## Anexo 4: Ordens do dia dos workshops

### 2.2. Análise SWOT

Hora	Atividades	Metodologia	Responsável
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentários de boas-vindas e abertura</li> <li>Introdução dos participantes</li> <li>Antecedentes</li> <li>Visão geral e objetivos da análise das OJ</li> <li>Objetivos e programa do SWOT Análises-workshop</li> <li>Noções básicas sobre as OJ</li> <li>Introdução do Método SWOT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> <li>Apresentação do pessoal</li> <li>Apresentação, debates</li> <li>Apresentações e discussões PP</li> <li>Apresentações e discussões PP</li> <li>Apresentação, debates</li> <li>Apresentação, debates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> <li>Facilitador</li> <li>Coordenador</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> <li>OJ</li> <li>Facilitador</li> </ul>
13:00	Pausa para café		
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise SWOT (incluindo sondagem sobre as perguntas orientadoras, Anexo 1) como se segue:</li> <li>Análise dos pontos fortes e fracos</li> <li>Análise de oportunidades e ameaças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho de grupo em 3 grupos (pins, cartões) com especial atenção à participação das mulheres nas contribuições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderadores de grupo</li> </ul>
15:30	Pausa para almoço		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intercâmbio mútuo de resultados dos diferentes grupos de jovens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação, debates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
10:30	Pausa para café		
16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>O caminho a seguir: primeiras ideias sobre as medidas necessárias para desenvolver ainda mais a OJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação, ajustamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
17:00	Observações finais e fim		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> </ul>

### 2.3. Análise Organizacional In-Depth e Prioridades Iniciais sobre DO

Hora	Atividades	Metodologia	Responsável
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentários de boas-vindas e abertura</li> <li>Visão geral: Análise organizativa</li> <li>Introdução dos participantes</li> <li>Antecedentes/Objetivos/Programa</li> <li>Resultados da Análise SWOT e verificação e adições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> <li>Plenária</li> <li>Apresentação do pessoal</li> <li>Apresentação, debates</li> <li>Apresentação, debates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> </ul>
10:30	Pausa para café		
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>O MOI e Perguntas Básicas</li> <li>Visionamento: Como deve ser a nossa organização "em 5 anos"? (relacionado com os elementos de uma organização)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuições, discussões</li> <li>Entrada para Visioning</li> <li>Discussão em 2 grupos, um centrado nos fatores internos, o outro nos fatores externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitadores de grupo</li> </ul>
13:00	Pausa para almoço		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de potenciais estratégias para alcançar as nossas visões em 5 anos (relacionadas com os elementos de uma organização)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuições, discussões</li> <li>Discussão em 2 grupos, um centrado nos fatores internos, o outro nos fatores externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> <li>Facilitadores de grupo</li> </ul>
15:30	Pausa para café		
16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar prioridade às intervenções, com base nas estratégias (primeiros passos em DO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuições, discussões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
17:00	Observações finais e fim		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> </ul>

#### 2.4. Consolidação, troca de experiências e planos de trabalho iniciais da DO

Hora	Atividades	Metodologia	Responsável
10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentários de boas-vindas e abertura</li> <li>Introdução dos participantes</li> <li>Visão geral e objetivos da análise das OJ</li> <li>Objetivos e programa do seminário de consolidação e planeamento do trabalho</li> <li>Identificação de intervenções de longo prazo e intervenções prioritárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> <li>Apresentação do pessoal</li> <li>Apresentação, debates</li> <li>Apresentação, debates</li> <li>Apresentação, debates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> </ul>
11:30	Pausa para café		
12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de intervenções/atividades prioritárias para os próximos 6 meses (com base nas primeiras ideias da In-Depth-Analysis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho de grupo em 3 grupos (cada organização um grupo de trabalho)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitadores de grupo</li> </ul>
13:00	Pausa para almoço		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamento do trabalho para 6 meses (com base nas intervenções prioritárias identificadas antes do almoço)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho de grupo em 3 grupos (cada organização um grupo de trabalho)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitadores de grupo</li> </ul>
15:30	Pausa para café		
16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamento do trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação, debates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
17:00	Observações finais e fim		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> </ul>

### 3. Ligação das Organizações Juvenis às partes interessadas relevantes (Engajamento dos Stakeholder)

Hora	Atividades	Metodologia	Responsável
10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentários de boas-vindas e abertura</li> <li>Introdução dos participantes</li> <li>Objetivos/programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> <li>Sociograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> </ul>
10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentações introdutórias sobre políticas relevantes do Governo e dos doadores para a promoção da juventude no agronegócio, papéis/responsabilidades, contribuições, cooperação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação, debates</li> <li>Apresentação, debates (15' por tópico)</li> <li>Introdução à metodologia do 'World Café'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> <li>Facilitador</li> </ul>
11:30	Pausa para café		
12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussão da primeira ronda (20 min.)</li> <li>Segunda ronda de discussões (20 min.)</li> <li>Ronda 3 discussões (20 mins)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussão em grupos de interessados (1ª ronda), grupos mistos (2ª/3ª ronda)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitadores, 'portadores de mesa'.</li> </ul>
13:30	Almoço		
14:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidação dos resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparação para apresentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervenientes</li> </ul>
15:30	Pausa para café		
16:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados do seminário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação, debates (15' por grupo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suportes de mesa</li> </ul>
17:30	Observações finais		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> </ul>

#### 4.1. Determinação ou Revisão da Forma Jurídica e Estrutura Organizacional

Hora	Atividades	Metodologia	Responsável
10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentários de boas-vindas e abertura</li> <li>Introdução dos participantes</li> <li>Objetivos/programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> </ul>
10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura organizacional atual (com base em documentos existentes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming (forças e fraquezas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
11:30	Pausa para café		
12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opções para melhorar a estrutura organizacional (departamentalização)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming e discussões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
13:30	Almoço		
14:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de departamentos e ToR para cada departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho de grupo (5 por grupo)</li> <li>Apresentação, debates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitadores de grupo</li> <li>Facilitador</li> </ul>
15:30	Pausa para café		
16:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolha dos chefes de departamento (com base nas capacidades/experiência)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussões plenárias, decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
17:30	Observações finais		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> </ul>

## 4.2 Planeamento Estratégico (5 anos) e Planeamento do Trabalho

### Dia 1: Desenvolvimento da Estratégia

Hora	Atividades	Metodologia	Responsável
10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentários de boas-vindas e abertura</li> <li>Introdução dos participantes</li> <li>Objetivos/programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> <li>Plenária</li> <li>Plenária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> </ul>
10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importância do planeamento estratégico e de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming liderar por perguntas orientadoras<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
11:30	Pausa para café		
12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questões estratégicas a serem abordadas a longo prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussões plenárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
13:30	Almoço		
14:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégias a longo prazo para cada questão estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho de grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitadores de grupo</li> </ul>
15:30	Pausa para café		
16:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégias a longo prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação, debates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
17:00	Observações finais		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> </ul>

<sup>1</sup> As perguntas orientadoras poderiam ser: Quem de vós já ouviu falar de um plano estratégico? O que é um plano estratégico? Será que precisamos de um plano estratégico como organização? Que capacidades temos? O que é que podemos fazer? Que problemas abordamos? Que diferença queremos fazer? A que questão crítica é que temos de responder? Onde devemos afetar os nossos recursos? Quais devem ser as nossas prioridades?

### Dia 2: Planeamento do trabalho

Hora	Atividades	Metodologia	Responsável
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentários de boas-vindas e abertura</li> <li>Objetivos/programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> <li>Facilitador</li> </ul>
09:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recapitulação do dia anterior</li> <li>Plano de trabalho anual</li> <li>Prioridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> <li>Trabalho de grupo</li> <li>Apresentação, debates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> <li>Facilitadores de grupo</li> <li>Facilitador</li> </ul>
11:00	Pausa para café		
11:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de Trabalho: Atividades de DO para os próximos 12 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussões plenárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
13:30	Almoço e encerramento		



### 4.3. Manual operacional

Hora	Atividades	Metodologia	Responsável
10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentários de boas-vindas e abertura</li> <li>Introdução dos participantes</li> <li>Objetivos/programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> </ul>
10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilização sobre a necessidade de um Manual Operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussões plenárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
11:30	Pausa para café		
12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemplo de estrutura de um Manual Operacional existente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação</li> <li>Discussões, acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> </ul>
13:30	Almoço		
14:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de conteúdos chave dos manuais operacionais por YO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupos (um grupo por organização)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitadores de grupo da equipa do OD</li> </ul>
15:30	Pausa para café		
16:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento do conteúdo chave do Manual Operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação, debates, decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
17:30	Observações finais		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> </ul>

#### 4.6. Detalhamento de oportunidades de negócio e aperfeiçoamento da prestação de serviços (internos)

##### Agenda do Workshop

Hora	Atividades	Metodologia	Responsável
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentários de boas-vindas e abertura</li> <li>Introdução dos participantes</li> <li>Objetivos/programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> </ul>
09:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar os papéis dos mentores/expectativa dos mentores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho de grupo sobre a carta de serviço, apresentação, discussão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> <li>Participantes</li> </ul>
10:30	Pausa para café		
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critérios de recrutamento de mentores baseados: capacidade técnica, competências empresariais, competências de comunicação, competências pedagógicas e competências transversais - para apresentar perguntas orientadoras<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho de grupo sobre a carta de serviço, apresentação, discussão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderadores de grupo</li> <li>Facilitador</li> </ul>
13:00	Almoço		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de ferramentas para acompanhar o progresso do mentorship - formulários de registo, formulário de acordo de mentorship, Google sheet tracker, atribuindo um papel de quem será o líder do mentorship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho em plenário e em grupo utilizando perguntas orientadoras -</li> <li>O que precisamos de rastrear?</li> <li>Como se registará e de que informações precisaremos e porquê?</li> <li>Quem será o responsável pelo mentorado na organização?</li> <li>Quantas sessões de mentoria serão realizadas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
15:30	Pausa para café		
16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento do programa de mentoria para uma sessão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho de grupo: Brainstorming sobre o programa de mentoria, discutir a duração suficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador/Líderes de grupo</li> </ul>
17:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observações finais</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> </ul>

### Metodologia da oficina

Hora	Atividades	Metodologia	Responsável
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentários de boas-vindas e abertura</li> <li>Introdução dos participantes</li> <li>Objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> <li>Facilitador</li> <li>Facilitador</li> </ul>
09:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar o procedimento de avaliação das necessidades de capacidade individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussão em plenário e discussões de grupo utilizando perguntas orientadoras:</li> <li>Como vai ser o nosso processo de recrutamento de mentores? Em termos de candidatura, entrevistas, contratação, formação e emparelhamento de indivíduos acompanhados, quem será o responsável, quantos indivíduos acompanhados por mentor?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> <li>Participantes</li> </ul>
10:30	Pausa para café		
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de um instrumento de orientação para a entrevista de mentoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho de grupo sobre a carta de serviço, apresentação, discussão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderadores de grupo</li> <li>Facilitador</li> </ul>
13:00	Almoço		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisão sobre a marca de aprovação, número de indivíduos acompanhados adequados por mentor, acordo sobre o número de sessões de mentoria por CV, e avaliação da mentoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming ao longo de declarações guiadas - e sessão plenária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> </ul>
15:30	Pausa para café		
16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sessões de entrevista de mentores simulados utilizando a ferramenta de mentoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os participantes têm dentro de si entrevistas simuladas para experimentar a ferramenta, decidir sobre a melhor linguagem a utilizar e quaisquer aditamentos à ferramenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> <li>Participantes</li> </ul>
17:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observações finais</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> </ul>

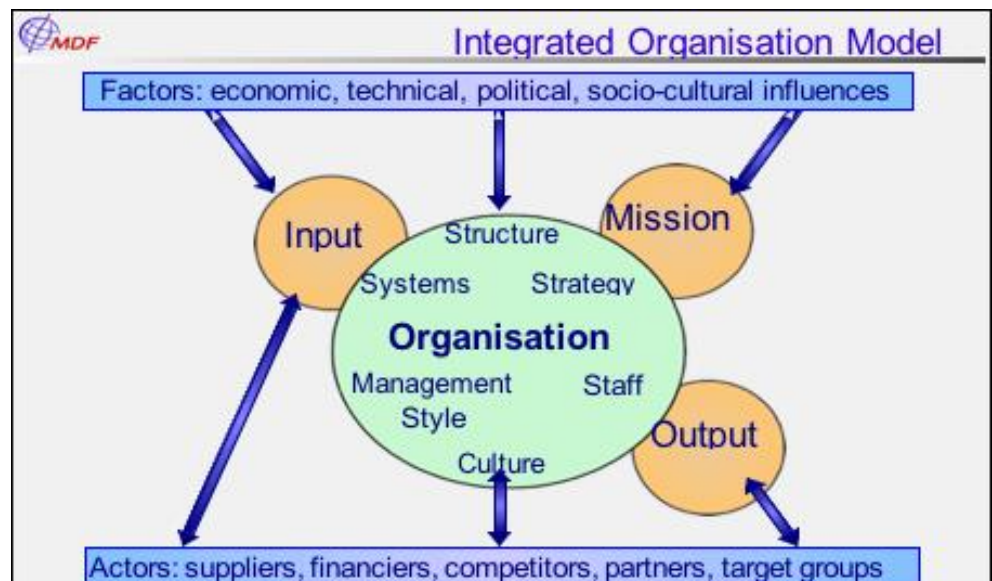
### Metodologia do workshop: prestadores de serviços internos

Hora	Atividades	Metodologia	Responsável
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentários de boas-vindas e abertura</li> <li>Introdução de aprendizes/mentores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionária OJ</li> <li>Preferencialmente o líder do distrito</li> </ul>
09:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>História e objetivos do dia dos mentores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor partilha uma breve história da sua própria</li> <li>Porque escolheram aquele VC</li> <li>Quantos anos de experiência têm na CV</li> <li>Porque permaneceram na CV</li> <li>Aspetos técnicos da CV</li> <li>Desafios e soluções</li> <li>Perguntas e Respostas dos Mentees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor</li> <li>Mentees</li> </ul>
10:30	Pausa para café		
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em visita à quinta e formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstrações práticas do mentor sobre aspetos técnicos da CV, por exemplo, GAP, manutenção de registos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor</li> <li>Mentees</li> </ul>
13:00	Almoço		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sessões de P &amp; A e Lições Aprendidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os proteges vêm sentar-se e fazer mais perguntas da digressão para esclarecimento e partilhar as suas lições aprendidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor</li> <li>Mentees</li> </ul>
15:00	Observações finais		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficial</li> </ul>

## Anexo 5: Modelo de Desenvolvimento Organizacional Integrado

O MOI é um modelo que pode ser aplicado para descrever, analisar e diagnosticar organizações. O MOI é um modelo integrado (ou integral) para enfatizar as inter-relações dos diferentes elementos de uma organização: embora os elementos possam, até certo ponto, ser tratados separadamente, estão todos ligados uns aos outros e - idealmente - em equilíbrio. Quando não há ou não há um ajuste preciso entre os diferentes elementos de uma organização, a organização não funcionará de forma ótima e a necessidade de mudança organizacional será (ou tornar-se-á) aparente.

O MOI foi inicialmente desenvolvida pelo MDF, Holanda, e ajustada ao objetivo específico de analisar as OJ no Quênia Ocidental.



Fonte: Management for Development Foundation (MDF)

No entanto, é um modelo global, e em vez de o vermos como um instrumento, poderíamos antes referir-nos a ele como um conceito organizacional. Para analisar uma organização em profundidade, poderá necessitar de ferramentas mais específicas, dependendo do objetivo exato da análise.

O MOI é constituída por 5 componentes externos e 5 componentes internos.

As **componentes externas**, missão, resultados, entradas, fatores e atores descrevem o *ambiente da organização* ou têm fortes relações com este ambiente.

**Missão:** A missão de uma organização descreve as razões da existência de uma organização, o(s) objetivo(s) global(is) e a abordagem para alcançar o(s) objetivo(s).

**Produção:** A produção de uma organização compreende todos os produtos e serviços materiais e imateriais fornecidos pela organização aos seus vários grupos-alvo (clientes ou clientes).

**Entrada:** Os inputs da organização incluem todos os recursos disponíveis para gerar os produtos e serviços da organização. Podem ser distinguidas as seguintes categorias de inputs e recursos: pessoal, meios, infraestrutura e fonte e nível de rendimento.

**Fatores :** Os fatores ou ambiente geral é o conjunto complexo de fatores políticos, económicos, técnicos, sociais e culturais que influenciam esta (tipo de) organização.

**Atores:** Os atores ou o ambiente específico compreende as relações com os atores com os quais a organização está a lidar diretamente. Estas relações podem incluir: grupo alvo, fornecedores, financiadores, parceiros, concorrentes, etc.

As **componentes internas** descrevem as *escolhas organizacionais internas*.

**Estratégia :** Estratégia refere-se à forma como a missão se traduz em objetivos e abordagens concretas. Estratégia descreve as escolhas de gestão feitas para alcançar a missão.

**Estrutura:** A estrutura de uma organização pode ser definida como a divisão formal e informal e a coordenação de atividades e responsabilidades.

**Sistemas e Processos :** Os sistemas determinam o funcionamento da organização. Compreende processos internos que podem ser divididos em fluxos de atividades primárias, procedimentos, abordagens e metodologias, sistemas formais e informais.

**Desempenho do pessoal:** A componente de pessoal ou pessoal refere-se ao desempenho e motivação do pessoal, utilização e desenvolvimento da capacidade do pessoal. Alguns elementos principais das políticas de pessoal são sistemas de incentivos, sanções e bónus, satisfação do pessoal e desenvolvimento do pessoal.

**Estilo de Gestão/Liderança, Cultura Organizacional:** O estilo de gestão pode ser descrito como o padrão de comportamento característico da gestão. Onde é que um gestor coloca prioridades? Quais os aspetos que considera importantes e como é que o gestor concentra o seu tempo: Relações internas ou externas? Pessoas ou meios? Relações ou desempenho? Entradas ou saídas? Qualidade ou quantidade? Qual é a sua atitude na tomada de decisões? Participativa ou diretiva/ autoritária? Correr ou evitar o risco? Orientado a longo ou curto prazo? Formal ou informal? Racional ou intuitiva? A cultura de uma organização são os valores/normas comuns das pessoas.

A fim de analisar todos estes elementos externos e internos de uma organização, a seguinte lista de controlo de orientação "Questões do MOI para análise organizacional" é útil **ver Anexo 4**.

## Anexo 6: Perguntas do Modelo Organizacional Integrado para Análise Organizacional

A seguinte lista de verificação baseia-se no MOI e está ajustada às necessidades de análise das OJ no Oeste do Quênia. É uma lista para inspiração e sugestões relativas aos elementos a analisar na análise de uma organização no seu contexto. O objetivo da lista de verificação é ajudar a analisar uma organização de diferentes pontos de vista; alarga e aprofunda a compreensão da situação. Não se trata de uma lista exaustiva; apenas desencadeia a colocação de novas questões.

### 1.0 MISSÃO (a razão pela qual a organização existe tal como formulada na constituição)

1.1 A missão está claramente formulada?

1.2 A missão é relevante para a situação dos beneficiários?

1.3 A missão é compreendida & aceite pelas partes interessadas?

1.4 A missão é claramente apoiada pelo pessoal e pela direção?

1.5 Será a missão adequadamente traduzida em objetivos a longo prazo?

1.6 A organização está legalmente registada? Que tipo de organização queremos no final?

1.7 Será que a organização tem uma constituição clara?

### 2.0 OUTPUTS (produtos e serviços fornecidos pela organização a grupos-alvo)

2.1 A organização oferece/fornecer uma gama relevante de produtos/serviços? Que serviços?

2.2 Os serviços estão claramente definidos (quais CVs? Quais os serviços ao longo das CVs?)

2.3 Será que os produtos/serviços respondem adequadamente às necessidades dos grupos-alvo?

2.4 Os produtos/serviços existentes estão de acordo com a missão e os objetivos a longo prazo?

2.5 Os produtos/serviços abordam os diferentes papéis e posições de género do grupo-alvo?

2.6 Haverá procura suficiente para estes produtos/serviços? (principalmente de membros da organização)

2.7 Pode a organização satisfazer a procura dos seus produtos/serviços?

**3.0 INPUTS (recursos disponíveis para gerar resultados, por exemplo, pessoal, meios, infraestruturas, etc.)**

3.1 Existe um número suficiente de pessoal/prestadores de serviços dentro da organização? Quantos?

3.2 Existe pessoal qualificado suficiente? Têm eles as competências adequadas para prestar os serviços necessários?

3.3 As instalações e o equipamento são adequados?

3.4 A localização das instalações é adequada?

3.5 Os escritórios e o equipamento são adequados?

3.6 Os fornecimentos são de qualidade suficiente?

3.7 Os serviços de terceiros são adequados (água, eletricidade, contabilidade, etc.)?

3.8 Os meios financeiros são adequados? Quais são as nossas fontes de meios financeiros?

3.9 A organização é capaz de cumprir as suas dívidas a curto prazo?

3.10 Existem grandes riscos financeiros e estão eles cobertos?

3.11 Existe acesso suficiente à informação necessária?

3.12 As entradas são adequadamente utilizadas tendo em conta o volume e a qualidade das saídas?

**4.0 ATORES (grupos-alvo - por exemplo, membros da organização -, fornecedores, parceiros, etc.)**

4.1 Qual é a nossa visão relacionada com o número de membros? Prestadores de serviços, membros ordinários?

4.2 O grupo-alvo está satisfeito com a qualidade dos produtos e serviços fornecidos?

4.3 O grupo-alvo está satisfeito com o volume de produtos e serviços fornecidos?

4.4 Está a organização satisfeita com as relações com os financiadores/doadores?

4.5 Os financiadores/doadores estão satisfeitos com os resultados?

4.6 As relações com outras agências são adequadas?

4.7 A organização tem relações adequadas com os decisores políticos da região e do país?

4.8 A organização tem uma excelente imagem pública?



**5.0 FATORES (fatores políticos, económicos, técnicos, sociais, culturais relevantes para a organização)**

5.1 A situação socioeconómica é conducente ao desempenho da organização?

5.2 O quadro legal é propício ao desempenho? O que é particularmente propício?

5.3 As normas/valores socioculturais entre os grupos-alvo e na sociedade são conducentes ao desempenho?

5.4 O ambiente físico (clima, infraestruturas) é propício?

5.5 O clima político é propício?

**6.0 ESTRATÉGIA (abordagens concretas, alavancagens, intervenções para alcançar a missão)**

6.1 Será que temos uma estratégia que nos diz como queremos alcançar os objetivos e a missão?

6.2 Estará a estratégia em conformidade com a missão?

6.3 A estratégia é clara e realista? A nossa estratégia tem indicadores claros e realistas?

6.4 A estratégia está traduzida num plano anual claro e realista?

6.5 O plano anual é regularmente monitorizado e adaptado?

6.6 Será que a organização realizou planos e orçamentos anuais anteriores?

6.7 Existe um planeamento de trabalho claro e eficaz?

6.8 O plano de trabalho é monitorizado?

6.9 O pessoal está adequadamente envolvido no planeamento e monitorização?

6.10 As estratégias e os planos abordam as diferenças de género entre o pessoal e os grupos-alvo?

**7.0 ESTRUTURA (divisão formal e informal e coordenação de atividades e responsabilidades)**

7.1 Será a estrutura de tomada de decisões baseada numa clara divisão de responsabilidades?

7.2 A divisão de tarefas e responsabilidades é clara e compreendida pelo pessoal?

7.3 Existe uma divisão lógica nos departamentos e unidades?

7.4 O apoio logístico está adequadamente arranjado?

7.5 Existe coordenação suficiente entre departamentos/unidades?

7.6 Haverá comunicação suficiente entre os níveis de gestão?

7.7 Existe um equilíbrio adequado na posição de homens e mulheres em diferentes unidades e níveis?

**8.0 SISTEMAS & PROCESSOS (processos/procedimentos internos para o funcionamento da organização)**

8.1 Os procedimentos financeiros/administrativos são adequados? A organização adere a eles?

8.2 Existe um sistema de prestação de serviços com processos adequados de prestação de serviços desenvolvidos?

8.3 Existe um sistema de remuneração adequado desenvolvido para a prestação de serviços?

8.4 Os métodos/abordagens de trabalho são adequados? São eles seguidos pelo pessoal?

8.5 Existe um sistema de planeamento adequado?

8.6 Existe um bom sistema de monitorização e avaliação?

8.7 Estão desenvolvidos indicadores de monitorização realistas?

8.8 Há atenção suficiente ao controlo de qualidade?

8.9 Existe um sistema adequado de relatórios (financeiramente, não financeiramente)?

8.10 Existe um relatório de auditoria positivo sobre o último ano? As recomendações são implementadas?

**9.0 STAFF (desempenho e motivação do pessoal - aqui principalmente os prestadores de serviços internos)**

9.1 O desempenho do pessoal é adequado, tendo em conta as circunstâncias?

9.2 Os salários do pessoal e os benefícios secundários são adequados?

9.3 O desempenho do pessoal é revisto periodicamente?

9.4 O desempenho está adequadamente ligado aos salários e benefícios?

9.5 Os procedimentos de recrutamento são adequados?

9.6 A rotação do pessoal está dentro dos limites normais?

9.7 O pessoal é adequadamente utilizado?

9.8 Existem atividades de desenvolvimento de pessoal adequadas?

9.9 Será que o pessoal tem perspetivas de carreira suficientes?

9.10 Será que a política de pessoal aborda adequadamente as diferenças de género?

**10 GESTÃO/Liderança, Cultura Organizacional (padrão de comportamento de gestão)**

10.1 A preocupação da gestão está adequadamente dividida entre as relações internas e externas?

10.2 A atenção da gestão está adequadamente dividida em qualidade e volume de resultados?

10.3 A preocupação da gestão está adequadamente dividida sobre as pessoas e os meios?

10.4 Existe um equilíbrio adequado entre a atribuição de responsabilidades e o controlo?

10.5 As decisões são tomadas a tempo?

10.6 O pessoal está adequadamente envolvido na tomada de decisões? O pessoal está informado sobre as decisões?

10.7 Haverá um equilíbrio adequado entre hierarquia e participação?

10.8 Existe um equilíbrio adequado entre a atenção ao desempenho e a preocupação com as pessoas?

10.9 Existe um equilíbrio adequado entre o pensamento a curto e a longo prazo?

10.10 Existe um equilíbrio adequado entre a tomada de riscos e a redução de riscos?

10.11 Existe um equilíbrio adequado entre a responsabilidade individual e o espírito de equipa?

10.12 É dada a devida atenção à responsabilidade e transparência?

10.13 Há uma atenção adequada às desigualdades (diferenças de género e grupos minoritários)?

10.14 Estará a organização disposta a aprender com os seus erros do passado?

## Anexo 7: A Metodologia do Café Mundial

A metodologia World Café é ideal para um primeiro brainstorming sobre um tema bem definido. O método é aberto e pode ser ajustado aos requisitos do tópico. As mesmas perguntas (lado esquerdo) podem ser utilizadas para cada um dos grupos de intervenientes. Durante uma *primeira ronda de discussão*, os intervenientes de cada grupo de intervenientes discutiram estas questões internamente. Durante a *segunda ronda de discussão*, um indivíduo de cada grupo de interessados ("o anfitrião") permaneceu na "mesa do café" enquanto todos os outros se juntaram a outros grupos de interessados. No início de cada ronda, o 'anfitrião' apresentou os resultados da discussão do grupo interno de partes interessadas. Depois, representantes de outros grupos de partes interessadas apresentaram os seus pontos de vista sobre o papel das partes interessadas originais neste grupo. Isto permitiu, para todos os grupos de partes interessadas, uma mistura da "visão interna" e da "visão externa". Finalmente, o anfitrião de cada grupo de partes interessadas resumiu e apresentou os resultados em plenário.

**World-Café Methodology**

To connect peoples' ideas and perspectives on a topic by engaging participants in several rounds of small group conversations

1 20'	Exploring the topic by the 'insider' stakeholder group	Each stakeholder group explore the topic on the basis of their experience	One member is the 'host': He/she writes down results (flipchart)	The 'host' remains at the work place during the whole exercise
2 20'	Enriching 'insider' perspective with outside views	Group members change the group - not the host	The 'host' briefs the new group on the results of the 'insider' group	Then the outsiders add their views on the topic
3 20'	Enriching perspective with a second outside view	Same as step 2		The 'host' adds new views on the flipchart
4 30'	Summary: essentials	Host summarizes all views and prepares the presentation		
5 80'	Presentation, discussion	Host presents results in plenary plus discussion		

Based on the challenges hindering youth engagement in agriculture and agri-business, discuss the following questions:

1. What are our concrete roles and responsibilities, contributions towards encouraging/supporting youth to engage in agriculture and agri-business?
2. How are we going to cooperate with whom to effectively and concretely support youth engagement in agriculture and agri-business?

## Anexo 8: Formatos para a recolha de informações relevantes

### Paisagem de apoio à juventude relevante

O panorama de apoio relevante dará uma visão geral sobre potenciais organismos que podem ser explorados pelas OJ para um maior apoio ao desenvolvimento da agricultura e do agronegócio.

	Mandato oficial de apoio aos jovens	Medidas "reais" de apoio à juventude	Relevância para a organização juvenil	Importância (veto player?)
<b>Organizações Governamentais</b>				
<b>Ministérios relevantes</b>				
<b>ONG/ Sociedade civil</b>				
<b>Organizações doadoras</b>				
<b>Organizações de serviços empresariais</b>				
<b>Fornecedores de TIC</b>				
<b>Atores do sector privado</b>				
<b>Outros</b>				



## **Anexo 9: Termos de Referência para os Departamentos da Associação Juvenil do Agronegócio do Condado de Kakamega**

A KCYAA desenvolveu a sua nova estrutura ao longo dos seguintes departamentos com as respetivas responsabilidades/ToR.

### **Departamento de Recursos Humanos**

- Designar e receber informação
- Gerir a comunicação nas redes sociais
- Gestão de clientes do website
- Interpretação da informação
- Marca e marca registada

### **Departamento de Produção**

- Planear as estações do ano
- Geração de dados de capacidade para ambos, produção e requisitos de entrada
- Mapeamento de CVs
- Produção de materiais de formação de agricultores
- Apoio agronómico e fornecimento de inputs
- Campanhas de sensibilização para a segurança dos pesticidas
- Campanhas de sensibilização ambiental
- Comércio

### **Departamento de Marketing**

- Realizar investigação de promoção
- Manter os contatos dos clientes
- Analisar as curvas da procura e da oferta
- Levar a cabo o branding da mercadoria

### **Departamento de Finanças**

- Gerir os recursos da associação
- Preparar os orçamentos
- Aprovar ou desaprovar despesas
- Manter contas auditadas da associação e todos os outros registos financeiros
- Manusear transações bancárias
- Manusear dinheiro insignificante

## Anexo 10: Plano Estratégico (5 Anos) da Organização da Juventude do Agronegócio do Condado de Bungoma

A estrutura do Plano Estratégico para o BCYAO prevê as seguintes atividades a serem prosseguidas numa perspetiva a mais longo prazo até 2025.

### Finanças

- Através do registo de membros
- Assinatura mensal
- Organizar a prestação de serviços aos agricultores
- Organizar a compra de ações, por exemplo, juros de empréstimos emitidos
- Juros dos bancos em contas fixas
- Venda de produtos agrícolas
- Aquisição de bens, por exemplo, camião, terreno para aluguer
- Aumento das taxas de inscrição e/ou de assinatura dos membros
- Aquisição de grandes empréstimos a instituições financeiras
- Introdução de adição de valor a produtos, por exemplo, soja, bebidas, pasta de tomate, iogurte
- Despesas a incorrer
  - Cadernetas
  - Cartões de sócio
  - Computador
  - Impressora
  - Livros de recibos
  - Documentos financeiros
  - Plataforma online, ou seja, presença online
  - Ficheiros
  - Impressão de papéis
  - Formulários de registo

### Nota

- Praticar despesas e poupanças disciplinadas
- Via de acesso financeiro fácil
- Lotes para aluguer como ativos geradores de rendimento
- Licitações
- Estabelecer Organização Cooperativa de Poupança e Crédito (Ocp) para membros

### Ambiente

- Plantação de árvores
- Boas práticas agronómicas
- Encorajar os agricultores a construir gabiões e terraços em áreas erodidas
- Reciclagem de resíduos animais/animais
- Adoção de energia verde
- Centros de recursos de informação focalizados em cada posto administrativo
- Amostragem do solo



**Nota**

- Investigação sobre quais as árvores que se dão bem em cada posto administrativo e incentivar a plantação das mesmas

**Socioeconómica**

- Melhorar o nível de vida, ou seja, o rendimento constante dos membros do agronegócio, equipamento como o solar, saneamento adequado e estrutura da casa, dieta (dieta melhorada)
- Acessibilidade dos serviços sociais, seguro de vida e médico e abraçar a política de educação
- Criação de emprego, em diferentes CVs, seja em trabalho ocasional ou não qualificado
- Erradicação e controlo de drogas e abuso de substâncias
- Elevado nível de alfabetização; com empregos e rendimentos estáveis, será proporcionada uma educação de qualidade
- Centros de incubação
- Ajudar os vulneráveis dentro da comunidade

**Investigação e inovação**

- A energia verde; iluminação, aquecimento e produção de energia associa-se à cultura do sol, afundamento, cavaleiros entre outras organizações
- Mecanizar; utilização de incubadoras, incubadoras (peixes e aves de capoeira) máquinas de pequena escala; palha motorizada melhor, rolha de milho, máquinas de processamento de ração, máquinas de ordenha, máquinas de depenar, sensores/alarmes de abraço para segurança entre outros
- Sistema de gestão de inventário; aplicações para ajudar na manutenção de registos, por exemplo, agriwebb
- Biogás a partir de queda de aves de capoeira
- Alimentação e nutrição; em produtos transformados como soja, farinha, fortificação com batata doce será importante para assegurar a presença de minerais vitais
- Agricultura biológica; agricultura de conservação. Utilização de estrume agrícola para culturas indígenas e horticultura. Parceria com a Baraka Fertilizer Company
- Aplicações móveis; para informação e financiamento, por exemplo, kilimo salama, digi farm, etc.
- Novos sistemas de alimentação como cubos de leite, quedas de aves de capoeira para alimentação de animais leiteiros e peixes
- Software de gestão agrícola e formações, por exemplo, Google e orçamento mukononi
- Enxertia, ou seja, frutos de maturação rápida

**Marketing**

- Serviços contratuais como concursos; redes e ligações
- Centros de recolha
  - Armazéns (4)
  - Base de dados
  - Salas de conservação, ou seja, sala fria
  - Carregadores/clerks/segurança (empregados)
  - Encargos de armazenamento para membros

- Transportes
  - Canter 7,8 m
  - Pickup 1,2 m
- Marketing online
  - Adição de valor, ou seja, embalagem/marca
  - Mobil Apps/website, ou seja, presença online
- Promoção publicitária, ou seja, rádio, meios de comunicação social, etc.
- Estudo de mercado; moto para os mercados locais 120k, telemóveis e verificação da qualidade e quantidade do produto

### **Cadeias de valor**

- Para as posto administrativos
  - Kanduyi: aves de capoeira e lacticínios
  - Búmula: aves de capoeira, produção de forragem e milho
  - Monte Elgon: horticultura, cereais e lacticínios
  - Kimilili: lacticínios, milho e aves de capoeira
  - Togaren: milho, aves de capoeira e lacticínios
  - Sirisia: horticultura, milho, feijão e aves
  - Kabuchai: soja, batata-doce, milho e horticultura
  - Webuye West: milho, horticultura e lacticínios
  - Webuye East: milho, horticultura e lacticínios
- Formulários/definições de recrutamento
  - Detalhes para incluir nome, sub-County, VC, ala, contacto, ID, idade, tamanho da quinta (pequeno, médio, grande) cluster
  - Pessoa de contacto para cada posto administrativo
- Adições de valor
  - Aves de capoeira: desperdício/manuseamento, incubação/ incubação, embalagem/marca para ovo, galinha viva e vestir galinha e embalada
  - Lacticínios: leite (mais frio e leite ATM), mala, iogurte, estrume e serviços de IA
  - Forragem/alimentação: plantação (contração ou auto embalagem), enfardamento/embalagem de rações, venda de sementes, e utilização de restos de milho
  - Horticultura: serviços de extensão, ligações de mercado, insumos, pasta/saúde de tomate, culturas (batata)
  - Milho: farinha deslocada (acondicionamento/marca), dispor de insumos de qualidade, secador e descascador, embalagem e venda em kg
  - Soja: ameixas de soja, bebidas de soja, estrume, rações para animais e farinha/embalagens para uji e chapati
  - Batata doce: panificação/padaria (farinha), vinha de batata, rações para animais, batatas fritas/chips
  - Aquacultura: criadeira, serviços de extensão, serviços contratuais, ou seja, construção de tanques, venda e comercialização de peixe, embalagem e marca

Nota: conceção ou consulta do projeto

**Formação**

- Curtas formações sobre diferentes CVs
  - Taxas: 10-15 KES por agricultor
  - Serviços de extensão para agricultores associados
  - Organizar dias de campo
- Criação de explorações-modelo para diferentes VC, ou seja, laticínios, aves de capoeira, horticultura e aquacultura
- Centros de incubação
  - Cursos curtos que são práticos
  - Técnicas adequadas de pós-colheita
  - Marketing online e publicidade em geral
- Formação sobre adição e/ou processamento de valor
- Formação sobre risco e gestão do risco (mitigação)
- Formação em gestão e utilização de recursos
- Formação sobre o uso da tecnologia e inovações

## **Anexo 11: Plano de Trabalho Anual 2020, Organização da Juventude do Agronegócio do Condado de Bungoma**

O Plano de Trabalho Anual 2020 para o BCYAO está estruturado ao longo dos trimestres com as seguintes atividades.

### **Janeiro a Março**

- Recrutamento
- Avaliação da base de dados
- Agilizar a recolha de dados dos membros
- Montar um viveiro de árvores 2.500

### **Abril a Junho**

- Marketing: Informação sobre concursos
- Pesquisa de mercado
- Formação em gestão pós-colheita (milho, feijão, soja)

### **Junho a Setembro**

- Propostas de licitação
- Viveiro de árvores
- Parcelas de Demonstração (exploração de potenciais parcelas de demonstração)
- Adição de valor (principalmente para soja a alimentar)
- Formação sobre soja, batata doce e nível de PH

### **Outubro a Dezembro**

- Formação em risco e mitigação
- Adição de valor (milho para rações)
- Marketing/pesquisa/ inovação
- Avaliação de final de ano
- Promoção de hortas familiares

## Anexo 12: Esquema preliminar do Manual Operacional

O projeto de Manual Operacional, tal como proposto pela equipa dos DO e ajustado às necessidades das OJs, será estruturado da seguinte forma.

Preâmbulo (Agradecimento)

Índice

Lista de abreviaturas

### **1.0. Perfil Organizacional (Estrutura)**

- 1.1. Nome da organização
- 1.2. Estatuto legal
- 1.3. Informação bancária
- 1.4. Local de registo oficial das organizações
- 1.5. Endereço
- 1.6. E-mail e web
- 1.7. Registo internacional da Organização
- 1.8. Organograma

### **2.0. História**

### **3.0. Mandato**

- 3.1. Visão
- 3.2. Missão
- 3.3. Objetivos
- 3.3. Objetivos específicos

### **4.0. Campos de intervenção**

- 4.1. Agricultura
- 4.2. Ambiente
- 4.3. Educação
- 4.4. Saúde
- 4.5. Atividades económicas
- 4.6. Prestador de serviços (Técnico)
- 4.7. Fornecedor de serviços (Consultoria)
- 4.8. Investigação

### **5.0. Normas de organização**

- 5.1. Desenvolvimento de Políticas e Projetos e Normas
- 5.2. Normas de relatório
- 5.3. Serviços Financeiros e Administrativos Unidade de Contabilidade
  - 5.3.1. Unidade orçamental
  - 5.3.2. Compras e registo de bens
  - 5.3.3. Relatório financeiro e auditoria de fim de ano
  - 5.3.4. Monitorização e Avaliação

- 5.4. Contratos (trabalho, agricultura sob contrato, locação financeira, parceiro privado, empresas e prestação de serviços, consultoria, parceiros de desenvolvimento, Organizações Não-Governamentais Internacionais (ONGIs), ONGIs)
- 5.5. Código de Conduta
- 5.5. Conflito de interesses
- 5.6. Responsabilidade
- 5.7. Género
  
- 6. parceiros**
- 6.1. ONGIs
- 6.2. ONGs nacionais
- 6.3. Instituições governamentais
- 6.4. Ministérios do Governo
  
- 7. ANEXOS:**
- Carta de serviço

## Anexo 13: Esquema preliminar para o Website

O projeto de Website, tal como proposto pela equipa do DO e ajustado às necessidades das OJs, será estruturado da seguinte forma.

### **Sobre nós:**

- História
- Visão
- Missão
- A nossa equipa
- Governação
- Parceiros

### **O que fazemos**

- A nossa abordagem
- Público-alvo
- Projeto

### **Os nossos programas**

#### **Oportunidades**

- Oportunidades de emprego
- Tornar-se membro
- Estágio
- Registe-se como agricultor
- Registo como prestador de serviços

#### **Publicações**

- Notícias
- Relatórios
- Vídeos
- Galeria de fotos

#### **Downloads**

## Anexo 14: Avaliação Rápida das Necessidades de Capacidade dos Prestadores de Serviços Internos

Perguntas orientadoras\* para uma rápida avaliação das necessidades de capacidade:

### 1. Capacidade técnica

- O mentor tem conhecimentos especializados sobre o assunto ou o CV para o qual foi selecionado?
- Para as CVs: Ela/ele tem conhecimentos sobre as necessidades do mercado, atores relevantes do capital de risco e inovações no capital de risco?
- O mentor é considerado pelos seus pares como um excelente agripendedor?

### 2. Competências empresariais

- O candidato tem conhecimentos especializados em gestão do agronegócio (marketing, preços, compras e controlo de stocks, manutenção de registos, planeamento para o seu negócio, e pessoas e produtividade)?

### 3. Competências pedagógicas

- Os conhecimentos e competências pedagógicas do candidato em andragogia correspondem às necessidades e expectativas dos outros jovens agricultores?
- O candidato está disposto a aprender novas estratégias de ensino/facilitação?

### 4. Competências de comunicação

- O candidato é capaz de resolver questões complexas e de as explicar adequadamente?
- O candidato ouve com atenção?
- O candidato faz perguntas que suscitam reflexão e compreensão?
- O candidato oferece feedback de uma forma positiva e produtiva?

### 5. Competências suaves como mentor

- O candidato sabe como demonstrar cuidado com as necessidades profissionais e emocionais?
- O candidato está atento a questões políticas sensíveis?
- O candidato trabalha bem com indivíduos de diversas origens culturais?
- O candidato é personalizável e de fácil acesso?
- O candidato é capaz de estabelecer facilmente uma relação com os outros?

\*Adotado de Mentor Selection Criteria (AIR) e emendado para o contexto local; entrada adicional através do YPARD Mentorship Toolkit



## Anexo 15: Diretrizes de Entrevista para a Avaliação das Organizações de Juventude

As seguintes diretrizes de entrevista foram desenvolvidas e utilizadas para orientar os entrevistadores durante as discussões dos seus grupos focais em Siaya (26 de Novembro), Kakamega (27 de Novembro) e Bungoma (28 de Novembro). As diretrizes da entrevista estão estruturadas em três partes principais, medidas de apoio aos OD antes da análise organizacional (Maio de 2018 a Maio de 2019; Capítulo 1), a análise organizacional (Junho/Julho de 2019; Capítulo 2) e medidas de apoio aos OD durante a fase piloto (Agosto a Dezembro de 2019).

Os principais resultados são de natureza qualitativa e refletem as opiniões dos participantes durante os seminários de avaliação. Contudo, para cada uma das medidas de apoio aos DO, os participantes deveriam dar a sua classificação numa escala de - (o processo/resultados da medida dos DO não nos valeram) a ++ (o processo/resultados da medida dos DO foi muito valioso para nós).

### 1. Apoio de DO antes da Análise Organizacional

Esta secção abrange os seminários de arranque Juventude na Agricultura **Capítulo 2.1**, a Conferência Juventude no Agronegócio incluindo a declaração da juventude **Capítulo 2.2**, apoio à formação de jovens e primeiro recrutamento **Capítulo 2.3**, empreendedorismo juvenil e formação em agronegócio **Capítulo 2.4** e eventos de exposição para jovens no agronegócio.

#### 1.1 Workshops de lançamento sobre a importância da auto-organização

Qual foi o valor destes workshops para a sua organização? Que novos conhecimentos obteve dos ateliers?

Que iniciativas tomou com base nestes conhecimentos?

**Como avalia os processos e resultados dos Workshops de lançamento numa escala de -- (não valioso) a ++ (altamente valioso)?**

--	-	0	+	++

#### 1.2 Conferência da Juventude no Agronegócio incl. a Declaração da Juventude

Qual foi o valor da conferência para si e para a organização? Que novos conhecimentos obteve da conferência?

Que iniciativas tomou, com base nestes conhecimentos? Em que medida é que a declaração dos jovens orientou as operações das OJ?

Como é que a declaração da juventude influenciou as políticas governamentais e a participação da juventude na formulação de políticas?

**Como avalia a Conferência do Agronegócio e a Declaração da Juventude numa escala de -- (não valiosa) a ++ (altamente valiosa)?**

--	-	0	+	++

### **1.3 Apoio à formação de Organizações de Juventude e primeiro recrutamento**

Como é que as medidas de apoio contribuíram para a formação da organização?  
Qual foi a utilidade das medidas de apoio?

Como é que as medidas de apoio contribuíram para o recrutamento? (nº de recrutadas adicionais, distribuição geográfica de novos recrutadas, sexo, CV)

**Como avalia o apoio à Formação de OJs e Primeiro Recrutamento numa escala de -- (não valioso) a ++ (altamente valioso)?**

--	-	0	+	++

### **1.4 Formação em Empreendedorismo e Agronegócio para Jovens**

Em que medida o conteúdo da formação foi relevante/útil para os participantes e para a organização?

Em que medida é que a formação melhorou o espírito empresarial e as competências agroindustriais?

Como foram os conteúdos de formação utilizados pelos participantes para o seu próprio agronegócio e para a prestação de serviços aos membros?

**Como classifica a Formação de Jovens Empresários e Agronegócios numa escala de -- (não valiosa) a ++ (altamente valiosa)?**

--	-	0	+	++

### **1.5 Eventos de Exposição para Jovens no Agronegócio**

Em que medida os eventos de exposição foram relevantes/úteis para os participantes e para a organização?

Em que medida é que os eventos melhoraram o espírito empresarial e as competências do agronegócio?

Como foram os conteúdos de formação utilizados pelos participantes para o seu próprio agronegócio e para a prestação de serviços aos membros?

**Como avalia os resultados dos Eventos de Exposição numa escala de -- (não valioso) a ++ (altamente valioso)?**

--	-	0	+	++

## **2 Análise das Organizações de Juventude**

Este capítulo abrange o Workshop de Análise SWOT (**Capítulo 2.2**), o Workshop de Análise In-Depth-Analysis (**Capítulo 2.3**) e o Workshop de Consolidação (**Capítulo 2.4**).

### **2.1 Workshop de análise SWOT**

Quais foram os conhecimentos mais importantes da análise SWOT?

O que é que a organização e os indivíduos fizeram de diferente após a análise SWOT?

Em que medida é que a troca de experiências com outras organizações lhe abriu a mente para novas ideias "de fora" da sua organização?

**Como ficou satisfeito com os processos e resultados do Workshop de Análise SWOT numa escala de -- (não satisfeito) a ++ (muito satisfeito)**

--	-	0	+	++

### **2.2 Workshop de Análises em Profundidade**

Em que medida é que as visões nos ajudaram a moldar a nossa desejada situação em 5 anos?

Em que medida é que o desenvolvimento de estratégias nos ajudou a descobrir como podemos concretizar as nossas visões em 5 anos?

O que é que a organização fez de diferente depois do Workshop In-Depth-Analysis?

Devemos, no futuro, fundir a Análise SWOT e a In-Depth-Analysis? Qual é o tempo ideal entre a Análise SWOT e a In-Depth-Analysis?

**Qual foi a sua satisfação com os processos e resultados do Workshop de In-Depth-Analysis numa escala de -- (não satisfeito) a ++ (muito satisfeito)?**

--	-	0	+	++

### 2.3 Workshop de Consolidação com Plano de Trabalho para a Fase Piloto

Em que medida é que a troca de experiências com outras organizações lhe abriu a mente para novas ideias "de fora" da sua organização?

Em que medida é que as intervenções escolhidas são realisticamente realizáveis?

Em que medida estão de acordo com a sua estratégia global e constituição?

Até que ponto o seu plano de trabalho foi realisticamente exequível?

Quais foram os conhecimentos mais importantes do workshop de consolidação?

Em que medida é que a troca de experiências com outras organizações lhe abriu a mente para novas ideias "de fora" da sua organização?

**Qual foi a sua satisfação com os processos e resultados do Workshop de Consolidação (o plano de trabalho) numa escala de -- (não satisfeito) a ++ (muito satisfeito)?**

--	-	0	+	++

### 2.4 Análise das partes interessadas relevantes (apenas Kakamega)

Quão relevante foi a informação de outros intervenientes para o potencial apoio futuro destes intervenientes aos jovens e aos jovens?

Quão relevantes e valiosas foram as discussões com estes intervenientes sobre os seus papéis, responsabilidades e mandatos para apoiar os jovens e os jovens?

Quão relevantes e valiosas foram as discussões com estes intervenientes sobre a sua futura cooperação para apoiar a juventude e os jovens?

Existe algum apoio ou cooperação relacionada em curso? Em caso afirmativo, que tipo de apoio ou cooperação? Se não, porque não?

**Qual foi a sua satisfação com os processos e resultados do Workshop de Análise das Partes Interessadas numa escala de -- (não satisfeito) a ++ (muito satisfeito)?**

--	-	0	+	++

### 3 Apoio ao Desenvolvimento Organizacional Piloto

As atividades-piloto de apoio aos OD para a OJ foram realizadas durante o período de Setembro a Dezembro de 2019. Estas foram atividades de apoio a OD relacionadas com a estrutura organizacional, planeamento estratégico, planeamento de trabalho anual, manual operacional, website, mapeamento/análise de CV, resolução de conflitos e género. A avaliação limita-se ao apoio à estrutura organizacional, uma vez que todas as outras atividades de apoio aos DD apenas começaram com indivíduos e pequenos grupos. Os respondentes durante o seminário de avaliação não puderam avaliar estas atividades.

### 3.1 Estrutura Organizacional

O que mudou na sua estrutura organizacional como resultado do apoio que recebeu?

Em que medida é a sua atual estrutura organizacional adequada para a realização dos objetivos e estratégias da sua organização?

**Até que ponto ficou satisfeito com o apoio que recebeu para o desenvolvimento de uma Estrutura Organizacional numa escala de -- (não satisfeito) a ++ (muito satisfeito)?**

--	-	0	+	++

Que tipo de apoio adicional necessitaria para reforçar ainda mais a sua estrutura organizacional?