

## Concepção do Projecto

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>A Ficha de projecto não caracteriza suficientemente o ponto de partida, atendendo a que se trata de uma nova fase de um projecto com mais de uma década:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não explicita resultados de avaliações, mesmo que empíricas, das fases anteriores</li> <li>• Não caracteriza as grandes limitações do ponto de partida para a nova fase, após o conflito militar e um incêndio de grandes dimensões (equipa técnica desmembrada, instalações danificadas, equipamento inoperacional, colecções de germoplasma praticamente destruídas pelo fogo).</li> </ul>	<p>Estas omissões da ficha de projecto contribuem para a generalização de ideia errada de que se está em presença de 15 anos de projecto, dando margem para o surgimento de posições subjectivas de insatisfação face aos resultados de um período que é consideravelmente mais curto e em que o projecto foi obrigado a uma focalização – em mais de metade do tempo em análise - nos esforços de recuperação das condições de operação do Centro.</p>		
<p>A Ficha do Projecto não fornece informação que documente a participação e perspectiva da contra-parte Guineense.</p>	<p>Esta situação poderá ter contribuído para o facto do Projecto sempre ter sido encarado como sendo “Português” e não bilateral, uma vez que se criou à partida uma noção de não pertença da contra-parte Guineense.</p>	<p>A contra-parte deve fornecer o seu input na fase de concepção, devendo ser envolvida activamente na elaboração da respectiva ficha e/ou quadro lógico.</p>	
<p>A Ficha do projecto diz respeito a 4 anos de intervenção (que acabaram por ser até agora apenas 2). No entanto, a maior parte dos interlocutores considera que um período desta dimensão em pesquisa e experimentação frutícola só faz sentido se ele for integrado numa visão de longo prazo.</p>	<p>Não é adequado efectuar um planeamento de um projecto que exige uma visão de longo prazo enquadrando-o num período estanque de curto-médio prazo, desinserido dessa visão. Corre-se o risco de sobredimensionar os objectivos face às possibilidades reais que o tempo de execução planeado permite, não respeitar etapas indispensáveis e gerar ambientes de insatisfação.</p>	<p>Recomenda-se que uma eventual nova fase de projecto seja concebida na base de uma visão e uma declaração de intenções a 10-15 anos, mesmo que os compromissos financeiros tenham, por razões legais, que ser de carácter anual. Será fundamental para a determinação de objectivos e conteúdos de cada fase ter uma visão de maior prazo assim como será importante para as instituições responsáveis Guineenses terem um horizonte de mútuo comprometimento de maior prazo.</p>	<p>Apesar de eventuais constrangimentos ao nível da capacidade de assunção de compromissos de financiamento por horizontes temporais prolongados, a visão de prazo adequado ao tipo de projecto deve estar sempre presente, uma vez que não se afigura adequado o desenvolvimento de projectos que perseguem objectivos de longo prazo, sem que essa perspectiva esteja presente à partida.</p> <p>A ideia de que existem projectos estratégicos, que não podem estar espartilhados em normas comuns, seria um valor acrescentado considerável e que poderia contribuir para uma responsabilização de todas as instituições envolvidas, tanto ao nível técnico como político, quanto à criação de condições de estabilidade essencial ao sucesso desses projectos.</p>

## Concepção do Projecto (cont.)

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>A relevância do Projecto em geral parece, para a maior parte dos interlocutores, um dado adquirido. Foi referido que a questão não se coloca na definição dos objectivos do projecto, mas sim em como colocá-lo na via da prossecução dos mesmos.</p> <p>A ficha de projecto é omissa quanto à colocação de eventuais necessidades de reforço institucional ao nível da tutela do Centro.</p> <p>Constata-se que parte substancial dos pressupostos - em particular a estabilidade política, normalização institucional e operacionalidade dos serviços de vulgarização - não se confirmaram.</p>	<p>A documentação consultada e as entrevistas realizadas permitem concluir que o trabalho de concepção do projecto procurou ser consistente na articulação de elementos de diagnóstico do sector, problemas, necessidades e objectivos para o seu desenvolvimento. O diagnóstico das capacidades de vulgarização não terá sido suficientemente aprofundado, ao nível da compreensão da natureza das mudanças institucionais em curso.</p> <p>A não articulação do projecto com medidas e meios de reforço da instituição responsável pela pesquisa poderá ter sido um ponto fraco.</p> <p>Existe uma fragilidade que reside na subestimação dos efeitos negativos que poderiam vir a ocorrer como produto de factores exógenos.</p>	<p>Recomenda-se que a elaboração de uma ficha de projecto contemple, não só os aspectos operacionais internos (equipamentos, recursos humanos e financeiros disponíveis, etc.), como também aspectos exógenos que não deixarão de condicionar o projecto. Impõe-se um levantamento exaustivo destes aspectos e a antevisão dos impactos e condicionalismos e prever de que forma possam ser contornados mediante medidas preventivas ou de contingência.</p> <p>Haverá que equacionar, no futuro, a adequação de medidas de reforço da instituição responsável pela pesquisa naquilo que pode favorecer a prossecução dos objectivos e garantir a sua sustentabilidade futura.</p>	<p>Parte dos problemas com origem na concepção de um projecto podem ser minorados ou mesmo evitados com uma participação activa do parceiro local, dos beneficiários / utilizadores e eventualmente pessoas ou instituições/recurso, ao nível da identificação de necessidades, definição de objectivos e também de prioridades.</p> <p>Haverá igualmente que equacionar em que medida é sensato formular projectos que deverão ter impactos para além da sua duração, e que não tenham associadas medidas de reforço do contexto institucional em que vão estar inseridos e que terão que garantir a sua sustentabilidade futura.</p>
<p>A ficha de projecto não clarifica metas concretas para o desempenho nem indicadores de seguimento. Adicionalmente não existe também um cronograma de actividades detalhado.</p>	<p>A não definição de metas concretas e de indicadores de seguimento é, por vezes, referida como um problema basilar do Projecto, uma vez que impede a avaliação do seu desempenho. A acrescentar, a inexistência de cronograma detalhado para as actividades impede determinação do estado de avanço face ao previsto.</p>	<p>As metas deverão ser, sempre que tal seja possível, concretizadas, quantificadas e também calendarizadas. A concepção do projecto deve incluir também a formulação de indicadores, que devem ser negociados com o parceiro local.</p>	

## Concepção do Projecto (cont.)

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>A Ficha de Projecto não equaciona os aspectos relacionados com a formação inadequada da equipa técnica, nem atribui relevância à criação de condições para o seu reforço (questão da atractividade do Quebo). De igual forma, não nos parece devidamente ponderado o efeito negativo sobre o Projecto de problemas como o acesso ao Centro (vias rodoviárias) e a inexistência de facilidades de comunicação, que agravam ainda mais o isolamento do mesmo.</p>	<p>Existe uma subestimação da importância e prioridade no melhoramento de condições do Centro para os quadros técnicos nacionais. A explicação possível para este facto poderá ser uma fraca participação da parte Guineense na concepção do projecto e em particular na definição de prioridades.</p>	<p>Recomenda-se que no futuro esta questão do balanço entre as prioridades e expectativas da parte Portuguesa e da parte Guineense seja melhor pesado, de forma a não comprometer o bom desempenho do projecto.</p>	

## Pesquisa Agrária

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>A abordagem da pesquisa numa perspectiva de fileiras hortícola e frutícola, apesar de claramente presente na Ficha de Projecto, não parece ter estado presente no desenvolvimento do período em análise. No entanto, chama-se a atenção para o facto de o período em análise ser cerca de metade do período previsto para esta fase.</p> <p>Constata-se que algumas actividades definidas como prioritárias para a abordagem de fileira – como o estudo do sector – só terão sido iniciadas com o processo do Seminário, ou seja, quase a meio tempo da duração desta fase do projecto.</p>	<p>A abordagem de fileira exige uma ligação a todos os intervenientes, processo que só foi iniciado já perto do final do período em análise.</p>	<p>Sendo indesmentíveis as dificuldades actuais da Guiné-Bissau em estruturar de forma coerente uma política de pesquisa agrária, tal não constitui razão suficiente para que o Projecto não procure ter uma atitude de iniciativa, com vista a documentar-se sobre qual a melhor forma de responder às necessidades locais.</p> <p>Tal deverá ser efectuado mediante uma constante procura de envolvimento quer das instituições locais responsáveis por esta área, quer de eventuais parceiros, quer ainda dos utilizadores/beneficiários. Esta abordagem tem a virtude de não só promover um maior grau de correspondência, à partida, da estratégia delineada às reais necessidades locais, como também de envolver todos os actores do sector nas decisões tomadas, comprometendo-os com elas e transmitindo-lhes a noção de que as mesmas também lhes pertencem.</p> <p>De igual forma, não são descuráveis os potenciais efeitos que a adopção desta atitude possa ter ao nível da vulgarização, visibilidade da actuação e inclusive no desempenho de um papel catalisador da actuação das entidades envolvidas.</p>	<p>A ausência de uma visão de fileira em projectos deste tipo, apresenta riscos diversos, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Propicia um encerramento do projecto em si mesmo, já que diminui a importância da vulgarização</li><li>• Limita a visibilidade do projecto, quer para os potenciais utilizadores/beneficiários, que para a sociedade em geral</li><li>• Faz com que o projecto se auto-esgote, não se constituindo num meio, antes assumindo-se como um fim em si mesmo.</li></ul>

## Pesquisa Agrária

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>2. Das entrevistas realizadas ressalta a opinião de que a actividade de pesquisa terá assumido, ao longo da vida do projecto, um carácter algo errático e pouco fundamentado nas necessidades reais da Guiné-Bissau neste domínio. Não pode ser alienado desta análise o facto da estratégia do país no domínio da pesquisa agrária não constituir um dado definitivo, antes uma “carta de intenções”. No entanto, constata-se que durante o período em análise foram dados passos no sentido de recentrar a pesquisa, tendo o Seminário de Dezembro de 2003 fornecido uma base com alguma solidez para a identificação das espécies consideradas mais viáveis e relevantes.</p>	<p>A ausência de estudos com uma base sólida exigia uma política de maior abertura do Centro e de procura de colaboração internamente ao país, logo desde o início desta fase, que permitisse, pelo menos, validar uma estratégia inicial de pesquisa.</p> <p>Tal permitiria também evitar derivas da pesquisa para uma actividade mais virada para a investigação, como é referido por vários entrevistados relativamente a fases anteriores ou aspectos pontuais da fase em análise.</p>		<p>Um projecto cuja actividade exige um elevado grau de correspondência a estratégias que deveriam ser definidas institucionalmente e é implementado em situações de indefinição e fragilidade institucional, deverá encontrar-se preparado para a busca de vias alternativas de envolvimento dos demais actores na definição das suas estratégias, procurando formas participativas de validação prévia das mesmas.</p> <p>Trata-se, portanto, de assumir uma atitude pró-activa e não de acomodação às debilidades institucionais do meio envolvente, nem de utilizar as mesmas como justificação para a definição de estratégias que se venham a revelar posteriormente desadequadas aos objectivos, quer do projecto, quer dos seus principais beneficiários.</p>

## Formação

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>A componente de formação, como componente nova nesta fase do Projecto, mal chegou a iniciar-se, uma vez que foi dada prioridade ao reapetrechamento dos meios do Centro e à reorganização interna, o que não parece questionável naquele momento do Projecto.</p>	<p>Como fruto do trabalho desenvolvido nesta fase, o Centro tem hoje condições físicas de acolhimento de acções de formação, envolvendo algumas dezenas de pessoas.</p>	<p>Caso seja mantida vertente formação no futuro do Projecto, esta deverá ser devidamente acautelada, nomeadamente garantindo que o Centro possui os meios humanos e físicos para tal, o que implica a melhoria das condições de vida no Centro.</p>	<p>A formação num projecto deste tipo precisa de ser encarada sob duas abordagens diferentes: a da criação de capacidades institucionais essenciais aos fins prosseguidos e a formação como veículo de vulgarização de inovações. A consciência desta diferença é importante pois que implicam estratégias, modalidades e recursos diferentes mas exigem uma abordagem em complementaridade.</p>
<p>Constatou-se a extrema dificuldade em encontrar para o Centro um responsável por esta vertente, facto que é normalmente atribuído à fraca atractividade exercida pela localização geográfica e condições do Centro de Coli.</p>		<p>A dificuldade em encontrar um responsável local pela formação poderá ser ultrapassada atribuindo as funções de coordenação ao NG, em articulação com a constituição de uma Bolsa de Formadores a nível do país.</p>	
<p>Decorreu igualmente a que foi considerada por muitos como uma formação emblemática do papel do Centro – a formação e certificação de viveiristas de vários pontos do país.</p>	<p>A formação de viveiristas – até pelo impacto que teve nas suas regiões de origem – contribuiu para o reconhecimento do Centro e do seu possível papel futuro. É este o tipo de intervenção que permite o cumprimento dos objectivos do Projecto no que se refere ao reforço das capacidades locais, ao mesmo tempo que funciona como um poderoso agente de vulgarização.</p>		
<p>A formação dos técnicos do Centro foi realizada sobretudo numa perspectiva on-job, não formalizada. Começou a ser trabalhada a perspectiva de estabelecimento de programas de intercâmbio de experiências entre o Centro e outros centros, em especial na Sub-Região – iniciada com a realização de algumas visitas.</p>	<p>Esta abordagem da formação corresponde a um dos níveis de necessidades formuladas incisivamente pelos técnicos do Centro. A outra vertente, a da especialização com mais consistência técnico/científica, terá que passar por outras fórmulas.</p>	<p>Será importante discutir com o INPA orientações para a formação dos quadros técnicos, de forma a aproveitar diversos tipos de oportunidades e clarificar os níveis de especialização mais apropriados.</p>	

## Vulgarização

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>Um dos principais problemas apontados ao Projecto é a quase ausência de capacidade de vulgarização de resultados, que normalmente iriam surgir após a fase de recuperação da operacionalidade do Centro, que consumiu praticamente os dois anos em que o Projecto operou em pleno (2002-2003).</p> <p>No entanto o Centro não dispõe de uma estrutura interna de divulgação, nem essa não será, também, a sua vocação prioritária. Constata-se no entanto, através de vários contactos, que não existe actualmente capacidade suficiente das tradicionais estruturas de vulgarização, existentes no seio do MADR, para retomarem o seu papel nesta vertente.</p>	<p>O papel do Projecto apenas faz sentido se existirem possibilidades de vulgarização dos resultados da pesquisa.</p> <p>Atenda-se a que o contexto do sector agrário na Guiné-Bissau tem vindo a alterar-se significativamente nos últimos anos, nomeadamente com uma crescente importância do associativismo rural, do empresariado privado do sector e participação das ONGs nesta tendência. Desenvolveram-se assim, no terreno, um conjunto de capacidades, dispersas por tipos diversos de organizações, com utilidade clara na criação de redes informais de vulgarização.</p>	<p>O Projecto deverá reequacionar a estratégia de vulgarização de resultados, procurando definir, à partida, as formas e parceiros de vulgarização, atendendo a este novo panorama. Estaremos, portanto, perante um cenário em que a vulgarização não conhecerá os modelos anteriores, mas sim num quadro de complementaridades entre diferentes actores e instituições e onde o Projecto terá que ter iniciativa e capacidade de se articular com os principais “intermediários” e utilizadores /beneficiários. Para tal, a realização das acções de formação abertas ao exterior desempenharão papel de relevo.</p> <p>O Projecto poderá ainda propiciar alguns meios de divulgação internos, nomeadamente através do reforço da capacidade de transporte para a equipa técnica. No entanto, ainda assim, tal terá um impacto limitado em termos espaciais.</p> <p>No sentido de propiciar uma vulgarização mais abrangente, até ao nível nacional, parece-nos inquestionável o potencial hoje representado pelos media. A título de exemplo, parece-nos exequível a produção de programas radiofónicos a distribuir pela extensa rede de rádios comunitárias existente no país e o projecto deve equacionar a criação de uma rádio local, que permita simultaneamente melhorar a sua inserção e que representará uma óptima relação custo/benefício neste domínio.</p> <p>Será também de analisar com a parte Guineense as possibilidades de reactivação dos outros centros do INPA e reatar com eles uma relação de “pontos focais” ou disseminadores nas respectivas regiões, dos resultados da pesquisa do Quebo.</p>	<p>É hoje claro que o processo de desarticulação de alguns serviços estatais deixou de ser uma mera questão conjuntural, pelo que a perda de capacidades de prestação de serviços por parte de alguns departamentos é um processo sem retorno. Importa assim identificar os recursos existentes no Estado e na Sociedade e as melhores formas de os potenciar e tornar capazes de dar respostas às necessidades dos projectos em particular e do desenvolvimento mais em geral – sob pena de projectos como os de pesquisa em vários domínios se esgotarem em si próprios sem os apropriados canais de vulgarização de resultados e de produção de impactos.</p>

## Modelo de gestão

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>O modelo assente num Núcleo de Gestão que incluía Director do Centro e Director do Projecto – numa situação em que este é o único projecto existente no Centro e o financiador principal das suas actividades – é referenciado como propiciador de situações por vezes pouco claras, em particular no que toca à separação de funções entre Director do Projecto e Director do Centro, e gerador de insatisfação.</p>	<p>O modelo bicéfalo e com dois níveis – o da Gestão e o da Direcção Estratégica – é teoricamente adequado, no que se refere ao Projecto. No entanto, na sua aplicação prática têm surgido dificuldades que necessitam de acções correctivas.</p>	<p>Considera-se recomendável um diálogo político claro entre a parte Portuguesa e a parte Guineense quanto à articulação entre Centro e Projecto, a consequente definição de funções e responsabilidades e também algumas normas essenciais de gestão de expectativas das duas partes na Comissão Paritária.</p>	<p>A experiência deste projecto mostra os riscos das direcções bicéfalas, sobretudo quando existem claras situações de dependência financeira exclusiva de uma parte relativamente à outra. Esses riscos podem ser minorados com uma clara definição de funções e com a clarificação das vantagens recíprocas.</p>
<p>A existência de uma Comissão Paritária é genericamente considerada como um aspecto positivo, uma vez que permite o estabelecimento de um modelo de discussão e tomada de decisões participativo. É ainda referida como uma espécie de retaguarda institucional e de relacionamento com as autoridades. No entanto são referidos exemplos de questões importantes para a parte Guineense – como as relacionadas com a criação de condições de vida e formação para os técnicos – que aí foram colocadas mas que a Comissão Paritária não acolheu com a devida atenção.</p>	<p>É nossa convicção que essas dificuldades têm residido numa falta de clarificação das diferenças de estatuto entre o Centro – instituição permanente do Estado Guineense – e o Projecto – instrumento temporário de cooperação entre dois países.</p>	<p>Poderá contribuir para a clarificação necessária a adopção de modelos já testados ao nível da cooperação internacional, como sejam, por exemplo, a substituição da figura Director de projecto pela de Conselheiro Técnico Principal, ou a alteração da designação do Projecto - por forma a que este não se confunda com o Centro – que poderá inclusive existir em paralelo com outros projectos – todos dirigidos e coordenados pela Direcção do Centro.</p> <p>O modelo encontrado, sendo considerado como adequado, deverá ser reforçado e respeitado. Nomeadamente, deverão ser claramente definidos os canais institucionais de relacionamento da Comissão Paritária com os organismos que a integram.</p>	
<p>As questões colocadas em acima traduzem-se numa clara insatisfação dos interlocutores Guineenses contactados, relativamente ao que consideram ser um claro desequilíbrio de poderes, que afectará todos os níveis da relação Luso-Guineense no quadro deste projecto.</p>		<p>De igual forma, será de ponderar que a Comissão Paritária passe a incluir a realização de sessões abertas aos utilizadores/beneficiários, como forma de os envolver no processo decisório e, simultaneamente, promover a abertura, a visibilidade do Centro e a sua capacidade de vulgarização.</p>	
<p>Alguns interlocutores, todos da parte Portuguesa, referem a necessidade de estabelecimento de regras de funcionamento que, de alguma forma, “disciplinem” a equipa técnica do Centro. O Projecto tem um regulamento próprio, diferente do regulamento dos Centros de Pesquisa do INPA, aprovado na Comissão Paritária sob proposta da parte Portuguesa, que foi aliás motivo de conflitualidade.</p>	<p>A existência de regras de actuação é fundamental para o adequado funcionamento de uma qualquer instituição. No entanto, cabe salientar que tais normas já existem para os diversos Centros de Pesquisa do INPA, pelo que se trata de as fazer aplicar ou renegociar, ao invés de criação de “regimes de excepção”, potenciais geradores de conflitualidade.</p>	<p>Recomenda-se vivamente a não adopção de regulamentos especiais que acabam por configurar regimes disciplinares de excepção, ainda mais quando surgem, objectiva ou subjectivamente, relacionados com contrapartidas financeiras.</p>	

## Relacionamento institucional

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>A parte Portuguesa refere as fragilidades institucionais e de recursos tanto do INPA como do MADR como um constrangimento ao estabelecimento de uma relação institucional adequada. É também referida uma atitude designada como de auto-desresponsabilização da parte Guineense, que não teria assumido as suas responsabilidades e competências.</p>	<p>Os problemas das fragilidades institucionais são um factor transversal a qualquer projecto de desenvolvimento a funcionar no contexto presente. No entanto, tal não pode servir de refúgio para a substituição do parceiro local.</p> <p>Está comprovado que a substituição dos parceiros é uma mera solução de curto prazo, cria um clima artificial de sucesso e compromete a sustentabilidade futura.</p>	<p>Recomenda-se que os problemas da fragilidade institucional sejam abordados não pela via da substituição do parceiro local mas sim pela análise conjunta das melhores formas de suprir essas fragilidades e de as reduzir ao longo da vida do projecto. É reconhecido que é exactamente a agronomia tropical um dos sectores onde a Guiné-Bissau possui capacidades consideráveis e que haverá que conjuntamente encontrar as melhores formas de as mobilizar em cada momento.</p>	<p>É fundamental a clarificação, desde o início de qualquer iniciativa de cooperação, dos canais adequados de comunicação e o respeito estrito pelos mesmos. Igualmente é essencial um investimento de ambas as partes na construção dos consensos nas áreas essenciais ao sucesso do projecto, já que as decisões unilaterais arriscam à geração de anti-corpos e comprometem a credibilidade das relações de parceria.</p>
<p>Constatam-se deficiências graves ao nível da comunicação entre as partes Portuguesa e Guineense, em termos institucionais. O INPA, instituição Guineense signatária do Protocolo Luso-Guineense para o Projecto, refere não ter sido envolvido nem sequer informado das decisões tomadas por IPAD e GPPAA, nomeadamente na questão da suspensão de investimento e da assistência técnica no início de 2003. Refere igualmente os factos de não ter sido consultado na selecção do novo Director de projecto e sobre os termos de referencia desta avaliação.</p>	<p>Concluimos pela existência de problemas sérios de relacionamento, muitas vezes motivados por instabilidade institucional ou agravados por problemas de comunicação.</p>	<p>Recomenda-se que, no seguimento de uma clarificação dos limites de competências já atrás referidos, seja feita também uma definição clara dos canais de comunicação e de envolvimento e validação prévia das decisões tomadas e acções empreendidas. Isto é válido sobretudo para o nível da comunicação institucional que pode ser facilitada por uma relação próxima e desformalizada mas que não pode substituir a comunicação institucional adequada, a definir logo em sede de Ficha de Projecto.</p> <p>Na sequência da recomendação anterior, a selecção de pessoal para o projecto deve ser objecto de consultas entre as duas partes.</p>	
<p>O papel da Embaixada de Portugal foi referido como acompanhando o Projecto à distância e de forma esporádica, embora terá dela partido a iniciativa de solicitar ao IPAD a avaliação do Projecto (em Outubro de 2003), em função da percepção própria de que o Projecto se encontraria numa fase de impasse.</p>		<p>A presença da Cooperação Portuguesa na Guiné-Bissau, via Embaixada, afigura-se-nos que poderá ter um papel facilitador, em particular em domínios em que está reconhecidamente em boas condições, como sejam o de contribuir para uma maior visibilidade e reconhecimento público do projecto e para o diálogo político essencial a um clima positivo para o desenvolvimento do projecto.</p>	

## Meios humanos

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
Alguns interlocutores são da opinião que os meios humanos disponibilizados ao Projecto são insuficientes, considerando que a existência de um único técnico expatriado propicia uma tendência para a dispersão em aspectos de gestão corrente, descurando os aspectos técnicos de execução do Projecto.	Concluimos que a questão dos meios humanos é real mas que não estarão esgotadas as possibilidades internamente ao país para reunir os meios adequados.	No caso de não se encontrarem no país condições de reunião dos meios humanos necessários, em última instancia serão os objectivos do projecto que terão que ser adequados, de forma a não criar situações em que a dependência seja desmesurada relativamente aos meios humanos expatriados.	É conhecida a contradição entre a lógica externa, da necessidade de obtenção de resultados no curto prazo do projecto e a lógica interna do longo prazo do desenvolvimento. O domínio dos projectos de pesquisa é claramente uma área onde é necessária uma sábia articulação entre resultados e impactos de curto prazo e os de longo prazo, mas aqueles não podem nunca comprometer estes últimos. Tal é válido para as escolhas no domínio da quantidade e responsabilidades dos recursos humanos afectados, entre expatriados e nacionais, como também para as necessidades criadas em termos de custos fixos de infraestruturas.
O perfil técnico e humano da figura designada como Director de Projecto é recorrentemente mencionado como um factor fundamental para o bom andamento do mesmo.		Atendendo aos condicionalismos e meio ambiente em que se desenvolve o Projecto, parece-nos fundamental que haja um consenso claro quanto ao perfil do recrutamento e uma consulta prévia.	
Constatam-se dificuldades significativas na composição de uma equipa sólida e estável. Neste campo, é inegável a falta de atractividade do Quebo, cabendo ainda referir a política de rotação de quadros praticada pelo INPA.	A dificuldade de recrutamento para postos no aparelho de estado é conhecida mas é agravada em Coli pelas condições tanto de isolamento e de dificuldades de acesso a meios de comunicação, como pela falta de condições de habitação e de outras infraestruturas sociais no Centro.	Recomenda-se que seja ouvida a parte Guineense e a adopção de medidas com carácter de urgência que resolvam aqueles constrangimentos específicos de Coli, de forma a propiciar também alguma estabilidade e a qualidade na composição da mesma.	

## Meios físicos

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>Existe, desde os primórdios do Projecto, uma questão omnipresente: a ausência de instalações para os técnicos no Centro, como factor de não atracção do mesmo.</p> <p>Intrinsecamente ligado ao anterior, constata-se a escassez e desadequação dos meios de transporte alocados à equipa técnica.</p> <p>No que se refere aos equipamentos operacionais do Centro, os mesmos encontram-se envelhecidos, parcialmente avariados, sendo que a assistência técnica é altamente limitada.</p>	<p>A questão dos meios é fundamental na abordagem à adequada operacionalidade do Centro e do Projecto, bem como no que se refere à sua capacidade de atracção de meios humanos adequados aos objectivos.</p> <p>No que se refere especificamente às instalações para técnicos no Centro, trata-se dum questão que exige ponderação, uma vez que a entrada de famílias para a vida do Centro gera preocupações ao nível sócio-económico e necessidades adicionais de investimento, tanto mais prementes no longo prazo. No entanto, é nossa opinião que poderia também aportar aspectos positivos, nomeadamente no âmbito da criação de uma “Cultura de Centro”, bem como de mitigação dos aspectos relacionados com o isolamento do Centro de Coli.</p>	<p>Recomenda-se que sejam tomadas medidas decididas quanto à criação de condições de habitabilidade no Centro, aproveitando aliás os recursos financeiros que para tal estavam previstos nesta fase do projecto.</p> <p>Quanto aos equipamentos, será adequada a realização de um levantamento por um técnico especializado, sobre a situação dos equipamentos e necessidades prioritárias nesse domínio.</p>	
<p>Outro aspecto relevante nesta área prende-se com a política de aquisição de materiais e equipamentos, efectuada prioritariamente em Portugal, com a morosidade de processos que tal acarreta e os problemas posteriores de acesso a assistência técnica ou a consumíveis.</p>		<p>Deverão ser encontrados esquemas que permitam ultrapassar os condicionalismos detectados, nomeadamente no que se refere à morosidade de processos no acesso a materiais e factores de produção. Apesar das limitações do mercado local, o acesso ao mercado sub-regional deverá ser objecto da devida ponderação, bem como as aquisições através de importadores que façam todo o trabalho de “procurement”.</p>	
<p>Adicionalmente, constatou-se o difícil acesso a factores de produção na fase final.</p>			

## Meios financeiros

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>Foi-nos referido por vários intervenientes que os meios financeiros disponibilizados são considerados como tendo sido os adequados, face à capacidade de implementação evidenciada pelo Projecto. No entanto, foi referida recorrentemente como óbice ao normal fluir das operações uma libertação de fundos por vezes errática, eventualmente propiciada pelo esquema de co-financiamento da parte Portuguesa.</p>	<p>A adequação dos recursos financeiros aos objectivos preconizados e a sua atempada disponibilização é essencial para uma atempada realização das actividades previstas, tanto mais que se trata de um Projecto extremamente sujeito ao evoluir das estações do ano.</p>	<p>Entendemos que deverão ser encontrados esquemas alternativos de desembolso de tranches. Uma hipótese normalmente utilizada consiste na disponibilização de tranches anuais como um todo, seguida do estabelecimento de um procedimento de apresentação de contas de base anual (eventualmente sujeitas a auditoria externa), prévia à disponibilização da tranche orçamentada para o ano seguinte.</p>	<p>Existe naturalmente uma grande sensibilidade no que se refere à gestão de recursos financeiros e ao poder que tal confere. Exactamente por isso, maior deverá ser a preocupação quanto à construção de uma relação que seja transparente, assente na informação e consulta mútuas e que seja equilibrada, com base num reconhecimento das contribuições de facto de cada parceiro para os projectos, não as reduzindo meramente às contribuições financeiras. A falta de transparência e de equilíbrio nestes domínios inquinam relações e desvirtuam os princípios das boas parcerias.</p>
<p>A gestão financeira do Projecto foi assegurada pelo Director de Projecto, porque não terá existido responsável pela Administração e Finanças no Centro, situação entretanto já ultrapassada. No que se refere à parte Guineense, foi repetidamente salientada a sua não participação nas decisões de carácter financeiro, nem no seguimento da execução financeira do Projecto.</p>	<p>O déficite de informação à parte Guineense sobre os recursos financeiros e da sua participação desta nas decisões, mesmo porque tomadas na base da ficha de projecto, é um factor desestabilizador entre as partes.</p>	<p>Somos da opinião que a parte Guineense deverá ser envolvida ao nível da formulação e aprovação orçamental, bem como da aprovação da prestação de contas.</p>	
<p>As contribuições financeiras da parte Guineense não estão contabilizadas na documentação consultada.</p>	<p>A documentação consultada não permite ter uma informação objectiva sobre os contributos Guineenses .</p>	<p>As contribuições Guineenses devem ser tidas em conta nos relatórios financeiros do projecto.</p>	

## Meios financeiros (cont.)

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>4. Foi referido por alguns interlocutores que o Centro possui todas as condições materiais que permitam prover à sua auto-sustentabilidade, nomeadamente mediante a introdução de uma lógica de geração de receitas através de aproveitamento comercial de parte considerável do terreno, o qual poderia ser utilizado para culturas de rendimento.</p> <p>Em contrapartida, outros interlocutores forneceram a visão de que o terreno disponível deverá ser encarado como uma vantagem, uma vez que permite um esquema de pousios adequado e uma visão de longo prazo, que, em fruticultura, não é a meia dúzia de anos, se pensarmos, por exemplo, que o Centro de Foulayo, na República da Guiné, foi criado em 1946.</p> <p>Os interlocutores ligados à parte técnica agrária desta fase do Projecto mencionaram, sempre, que o objectivo do Centro é preparar pessoas e gerar conhecimento, e não a obtenção da sustentabilidade financeira.</p> <p>Finalmente, os interlocutores de carácter institucional foram unânimes em salientar que a pesquisa agrícola num país com o estágio de desenvolvimento como o da Guiné-Bissau, é uma actividade cometida ao Estado, que terá que procurar os meios para prover aos seus custos.</p>	<p>4. A decisão sobre o conceito e modelo de sustentabilidade futura do Centro, no caso da finalização do Projecto, compete exclusivamente ao INPA e respectiva entidade tutelar.</p> <p>Assim, não exprimimos qualquer opinião nesta área. No entanto, queremos tecer as seguintes considerações, nomeadamente na base da pesquisa que fizemos sobre outras experiências em particular em África:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• É nosso entendimento que a pesquisa, entendida como factor de desenvolvimento sócio-económico, ainda mais em países em desenvolvimento, é normalmente uma actividade cometida aos Estados, assumindo os seus resultados a natureza de “bem público”. Sendo verdade que existem inúmeros exemplos de pesquisa privada, ela é vocacionada para a obtenção de vantagens financeiras de quem detém a propriedade sobre os seus resultados, o que limita o acesso aos mesmos por parte da comunidade de agricultores do país em causa.</li><li>• A coexistência de lógicas economicista e de pesquisa num mesmo espaço apresenta, em nossa opinião, o risco de priorizar a mobilização dos meios para a obtenção do rendimento imediato, em detrimento da actividade de pesquisa. Pode igualmente tornar o centro um alvo apetecível a interesses exteriores que o possam vir a encarar como fonte fácil de receitas para benefício privado.</li><li>• Os resultados da pesquisa não são directos nem facilmente mensuráveis em unidades monetárias. Deverão antes ser objecto de medida por via dos impactos indirectos, da capacidade promover o crescimento do produto agrícola, de geração de riqueza e melhoria das condições de vida das populações.</li></ul> <p>Cabe ao Estado Guineense tomar as opções nesta área, as quais dependerão, sem dúvida, da estratégia de política agrícola que venha a ser seguida no futuro.</p>		

## Inserção local

Constatações	Conclusões	Recomendações	Lições aprendidas
<p>Aspectos como o relacionamento directo com as autoridades tradicionais locais e com a população são repetidamente referidos como constituindo aspectos problemáticos durante a fase em avaliação. O projecto foi, inclusive, apontado como um “corpo estranho” para a população.</p>	<p>Os problemas referidos e os exemplos citados levam-nos a concluir que existem dois problemas: em primeiro lugar uma dificuldade de encontrar um ponto de equilíbrio entre necessidades da população e necessidades do projecto, ainda mais quando o centro, enquanto instituição de pesquisa não está concebido para a distribuição local de benefícios, sob a forma de recursos diversos; o segundo problema tem a ver com dificuldades de comunicação e subestimação da sua importância, atendendo a que as terras do centro eram de propriedade tradicional e foram objecto de uma negociação de cedência, no sentido do direito tradicional, para a instalação do centro.</p>	<p>Sugere-se que, de futuro, o Projecto assuma uma maior disponibilidade para a comunicação com as populações, nomeadamente, por exemplo, através da divulgação local das actividades e objectivos. Outro exemplo consiste na disponibilização de sub-produtos às populações. Outra hipótese refere-se à possibilidade de criação de campos de demonstração em propriedades pertencentes a agricultores locais, permitindo que eles se tornem uma “montra” do Centro e do projecto, se sintam valorizados por esse facto e esse seja também um veículo de vulgarização.</p>	<p>Existem projectos que não estão concebidos para terem predominantemente impactos locais mas que deverão inserir-se num local dado. Neste caso, e sobretudo em situações de escassez de alguns recursos básicos, a relação entre uma entidade que deles disponha – que se convencionou designar com projecto – e as populações e autoridades locais é uma relação que corre riscos de geração de expectativas quanto à distribuição e/ou acesso a alguns recursos, até pelo simbolismo associado. Haverá, por isso, que ter atenção ao estabelecimento de formas de comunicação com o meio envolvente, encontrar formas de geração de impactos também locais devidamente negociados, até para não pôr em risco aspectos essenciais para a sustentabilidade cultural do projecto.</p>