

gestão das associações de comercio agrícola

pacote inicial



*manual prático para
associações
de agro negócios
existentes e emergentes*



Gestão das Associações
de Agro Negócios

Pacote Inicial

**Manual Prático para Associações de Agro Negócios
Existentes e Emergentes**

Agosto de 2008

Elaborado por Manon Mireille Dohmen

*Com as Contribuições de
Rafael Vogelsperger e Ian Gregory*

Capa: Meg Ross

Desenhos: Anani e Mensah

*Tradução de Inglês para Português, Facilitada pelo Projecto de Reforço de
Mercados de Insumos Agrícolas (AIMS) de Moçambique*

IFDC

**Centro Internacional de Fertilidade do Solo
e Desenvolvimento da Agricultura**

IFDC Africa Division, BP 4483 Lomé, Togo

ifdcafrique@ifdc.org

[www ifdc.org](http://www.ifdc.org)

Direitos de Cópia 2008 IFDC, Todos Direitos Reservados.

Secções deste relatório podem ser reproduzidas para fins não comerciais sem a permissão específica do IFDC, mas com reconhecimento do IFDC como fonte.

Para a permissão da reprodução da publicação,
contactar: general@ifdc.org

Conteúdo

Conteúdo	1
Prefácio	5
Introdução	7
Referências e Bibliografia	8
FASE I FORMAÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO	9
1. A Associação	11
1.1 O Que é uma Associação?.....	12
1.2 Registo da Associação	12
1.3 Porquê se Forma uma Associação?	13
1.3.1 Benefícios Financeiros.....	15
1.3.2 Advocacia	15
1.3.3 Comunicação	15
1.3.4 Educação.....	17
2. Visão, Missão e Objectivos	19
2.1 Visão - Missão.....	20
2.2 Objectivos.....	21
3. Constituição Dos Orgãos	23
3.1 A Assembleia Geral.....	24
3.2 Conselho Executivo ou Conselho de Directores.....	24
3.3 Funcionários	26
3.4 Comité Executivo	28
3.5 Conselho de Directores	28
3.6 Pessoal Contratado	28
3.7 Os Comités.....	29
4. Estrutura De Organização	33
4.1 Sociedade	34
4.2 Assembleia Geral.....	35
4.3 Conselho executivo.....	36
5. Despesas e Receitas	41
5.1 Despesas	42
5.1.1 Custos Iniciais.....	42
5.1.2 Custos Operacionais	43
5.2 Receitas.....	43
5.3 Apoio de Doadores.....	44
6. Constituição e Estatutos	47
6.1 Constituição.....	48
6.2 Estatutos	49
Exemplo 6.1 A Constituição.....	50
Exemplo 6.2 Estatutos.....	54

FASE II FASE INICIAL	55
7. Plano de Acção para Fase Inicial.....	57
8. O Papel das Estruturas Organizativas.....	59
8.1 Conselho e Quadro de Pessoal.....	60
8.2 Conselho, Quadro de Pessoal e Membros.....	61
9. Gestão Diária.....	65
9.1 Padrão de Procedimentos Operacionais.....	66
9.2 Elaboração do Padrão de Procedimentos Operacionais.....	67
Exemplo 9.1 Regulamentos Internos de Empréstimos	70
10. Registo de Arquivo.....	71
10.1 Registo dos reembolsos	72
10.2 Registo e Controle de Contribuições e Taxas.....	73
10.2.1 Registo de Membros.....	74
10.2.2 Arquivo Nacional	75
10.3 Arquivos Financeiros	76
10.3.1 Montagem das Contas Financeiras	76
10.3.2 Despesas	78
10.3.3 Receitas.....	79
10.3.4 Conta Bancária	80
10.3.5 Fundo do Maneio	81
10.3.6 Empréstimos e Reembolsos	82
10.4 Resumo de Regras Importantes.....	84
Exemplo 10.1 Ficha de Inscrição.....	85
Exemplo 10.2 Ficha da Informação de Treinamento Individual.....	87
Exemplo 10.3 Ficha de Pagamento Individual	88
Exemplo 10.4 Relatório Trimestral Regional.....	90
Exemplo 10.5 Ficha de Empréstimo para Fundo de Maneio.....	91
Exemplo 10.6 Relatório das Despesas	92
Exemplo 10.7 Ficha de reclamação de Transporte	93
11. Comunicação Interna	95
11.1 Comunicação Interna Entre os Executivos e Gestor Executivo	96
11.2 As Regras Gerais para Comunicação com os Membros.....	96

FASE III A CRIAÇÃO DA SUTENTABILIDADE	99
12. Sustentabilidade Financeira.....	101
12.1 Oferta de Benéficos	102
12.2 Cobranças de Contribuições e Taxas	102
12.3 Angariação de Fundos (Receitas)	103
12.4 Taxas para Serviços.....	106
12.5 Promoção dos Serviços da Associação	107
13. FASE: BENEFÍCIOS FINANCEIROS.....	109
3.1 Facilitação do Crédito.....	110
13.1.1 Preparativos.....	111
13.1.2 Criação da Sociedade	112
13.1.3 Educação e Monitoramento	113
13.2 Outros Benefícios Financeiros	114
14. FASE: ADVOCACIA	115
14.1 Conceitos Básicos de Advocacia.....	116
14.2 Preparação de um Caso de Advocacia.....	117
14.3 Resumo para Defesa	119
14.4 Segurança e Protecção	120
15. FASE: COMUNICAÇÃO	123
15.1 Reconhecimento	124
15.2 Disseminação de Informação.....	125
15.2.1 Meios de Comunicação	126
15.2.2 Recolha de Informações.....	129
16. FASE: EDUCAÇÃO.....	131
16.1 Programas Educativos.....	132
16.2 Valor Adicional	135
16.3 Planificação e Implementação	135
16.4 Organização Lógica.....	141
16.5 Lista De Logística para o Seminário de Capacitação.....	142
17. O Processo de Planificação	147
17.1 Objectivos.....	148
17.2 Estratégias.....	149
17.3 Indicadores	151
17.4 Monitoramento e Avaliação	151
17.5 Pano de Acção a Longo Prazo	151

FASE IV Crescimento para Maturidade	153
18. A Relação da Cadeia de Valores e Mercadorias	155
18.1 O Papel das Associações na Cadeia Valores	157
19. Criação de Parcerias	159
19.1 Porquê Estabelecer Parcerias?	161
19.2 Pilares para uma Parceria Dinâmica	162
19.3 Como Estabelecer Parceria?	163
19.4 Parceria com um Doador ou Parceiro da Implementação	164
20. Reuniões	167
20.1 Preparação de uma Reunião	168
20.2 O Papel do Presidente de Mesa e dos Membros	170
20.3 Controle da Lista para a Reunião.....	173
21. Liderança e Dinâmica do Grupo	175
21.1 Liderança	176
21.2 Dinâmica de Grupos	178
22. Propostas e Elaboração de Relatórios	181
22.1 Directrizes na Elaboração de Propostas	182
22.2 Directrizes para Elaboração de Relatórios	184

Prefácio

O agro negócio é o negócio que começa pela produção, fornecimento e comercialização dos insumos, incluindo todo o processo de cultivo de alimentos e fibra até ao processamento pós-colheita e comercialização de produtos agrícolas. Existem ligações complexas, interacções e serviços, assim como mercados e informação técnica entre os agricultores (camponeses) onde se criam valores entre os participantes de um sistema de negócio eficiente ao nível local, nacional, regional e global. A coordenação dentro do sistema e o empoderamento dos indivíduos bem como o negócio são significativamente melhorados pela organização e operação das associações agrícolas.

As associações, sem fins lucrativos são organizações constituídas por pessoas colectivas de Direito privado, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa, financeira e patrimonial ou profissionais com interesses comuns. Essas associações são basicamente constituídas numa base voluntária para fornecer aos membros benefícios derivados das principais actividades "FACE" (Benefícios Financeiros, **A**dvocacia, **C**omunicação e **E**ducação) que acrescentam valor às actividades económicas dos indivíduos. As associações de agro negócio são comuns em todas as economias dos países desenvolvidos e tem um papel muito importante para expandir o desenvolvimento económico dos países. Normalmente são constituídas em torno de uma a três actividades de negócios agrícolas: fornecimento de insumos, cultivo e processamento/ comercialização. Os objectivos das associações podem ser bem restritas ou amplas (a curto e a longo prazo).

Experiências em décadas recentes demonstram que associações de agro negócio tem sido a chave para o desenvolvimento económico e para a redução da pobreza nos países em vias de desenvolvimento. O desenvolvimento sustentável de uma associação é um instrumento muito forte para apoiar os participantes do negócio agrícola a encarar os desafios de um mercado nacional, regional e global mais competitivo. Quando usadas como instrumentos de intervenção para o desenvolvimento, as associações de agro negócio constituem um nicho especial para atrair e criar outros empreendimentos de forma a desenvolver mercados económicos e preparar trabalhos iniciais para outras abordagens, tais como o desenvolvimento de cadeias de valor . As associações também permitem empreendedores locais possam desenvolver mercados de acordo com os seus objectivos.

As associações são bastante diferentes de cooperativas. As cooperativas são constituídas voluntariamente com fim lucrativos ou seja com a finalidade de obter lucros. Por vezes, os membros são camponeses que visam melhorar o seu poder de compra ou de venda dos produtos agrícolas. Ao contrário das associações, as cooperativas são empresas comerciais que derivam benefícios para seus membros a partir dos lucros de operações comerciais.

Embora as associações de negócio agrícola sejam associações sem fins lucrativos a sua operação sustentável normalmente exige que tenham alguma forma de renda

comercial para pagar os serviços operacionais donde os benefícios da sociedade são derivados.

Uma excelente maneira elucidativa para olhar para as associações de agro negócio é considerá-las como um meio para apoiar quer os camponeses quer os comerciantes a serem mais competitivos. Isto é alcançado através do melhoramento de conhecimento, troca de experiências, emponderamento e uma postura profissional.

Através das associações pode-se formular a missão e uma política reguladora como uma base para a advocacia e criação de um ambiente favorável que sirva os interesses individuais e colectivos dos seus membros. Por outro lado, a associação providencia um fórum colectivo de desenvolvimento e prepara respostas em relação às políticas propostas e regulamentos que afectam o negócio agrícola.

As associações constituídas ao nível local podem ser representadas ao nível da hierarquia nacional e regional por forma a providenciar mecanismos para o melhoramento de negócios e outros aspectos de interesse público.

Este manual foi elaborado pelo IFDC baseando-se nas experiências práticas com associações agrícolas em África, Ásia central e da Europa do Leste. Juntamente com os módulos de treinamento, ele serve de instrumento para ajudar na capacitação dos camponeses, empreendedores ou negociantes a iniciar associações que se tornem sustentáveis, inovativas e rentáveis. Essas associações sustentáveis podem constituir uma força competitiva capaz de enfrentar os desafios actuais do mercado.

Amit Roy
President and CEO
IFDC Centro internacional de Fertilidade do Solo
e Desenvolvimento da Agricultura

Introdução

Quando se cria uma associação de comercialização agrícola, os seus mentores devem identificar os objectivos comuns do grupo e desenvolver uma fundamentação na base desses interesses que possa permitir uma dinâmica progressiva de desenvolvimento associativo. Com vista a providenciar tal base e apoiar as associações em cada etapa do seu ciclo de vida, o IFDC elaborou este pacote (manual) inicial, para as associações de agro negócio.

Este pacote inicial explica os aspectos chave que cada associação irá encontrar durante o seu tempo de vida. Ele providencia a fase para discussão entre membros da associação, ideias sobre assuntos práticos e serve como directriz para os membros executivos e o pessoal de gerência/ direcção de forma a administrar, desenvolver e expandir a associação.

O pacote inicial não é a chave para o sucesso da associação. O sucesso virá do trabalho das pessoas que dirigem e constituem a associação. Uma associação deve ser uma entidade dinâmica que continuará a desenvolver; portanto, os assuntos discutidos neste pacote irão mudar com o funcionamento da associação. A constituição da associação pode precisar de uma modificação ao longo do tempo e o plano de acção deverá ser actualizado anualmente.

Os membros da associação devem ser envolvidos em cada tema e processo discutidos neste pacote inicial. Por exemplo, a elaboração da constituição deve ser um processo participativo. Os procedimentos também têm que ser compartilhados entre membros para garantir o sucesso na sua implementação quotidiana ao longo da vida da associação.

Este pacote inicial está dividido em quatro capítulos principais cada um debruçando-se com uma fase do ciclo de vida da associação: (1) fase de criação; (2) fase de lançamento; (3) fase de consolidação ou sustentabilidade e (4) fase de crescimento ou maturidade. Embora cada capítulo possa ser apresentado independentemente, aconselha-se que a leitura seja feita na ordem apresentada uma vez que vários elementos estão interligados e cada fase tem uma ligação com a outra. Naturalmente, durante o tempo de vida da associação os capítulos podem ser usados à medida das necessidades.

Referências e Bibliografia

- Capítulo 3 Adaptado do *Manual Modular de Treinamento da Associação KADP*
- Capítulo 6 Adaptado do *Manual Modular de Treinamento da Associação KADP*
- Sessão 9.1 Adaptado do *Manual Modular de Treinamento da Associação KADP*
- Sessão 9.2 Elaborado por *Wayne Chaneski*
- Sessão 14.3 Sprechman, S. and Pelton E., (2001) *Ferramentas e Temas de Advocacia Promovendo Mudanças da Política*. CARE
- Capítulo 17 Adoptado do *Manual Modular de Treinamento da Associação KADP*
- Sessão 20.2 Adaptado de IFDC, *Associação de Desenvolvimento e Comercialização Agrícola*

FASE I

FORMAÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO

Capítulos:

1. A Associação
2. Visão, Missão e Objectivos
3. Constituição Dos Órgãos
4. Estrutura De Organização
5. Despesas e Receitas
6. Constituição e Estatutos



1. A Associação



1. A Associação

1.1 O Que é uma Associação?

As associações são organizações formais, sem fins lucrativos, constituídas numa base voluntária que apoiam os interesses dos seus membros e fornecem serviços, informação e reconhecimento. Mais especificamente, defendem os interesses comuns dos seus membros e apoiam o desenvolvimento do negócio de cada membro bem como a sua margem de lucro.

As associações são diferentes de cooperativas. As cooperativas também são constituídas por membros voluntários, mas com fins lucrativos. As associações diferem-se também de ONG's (Organizações não Governamentais). Embora as ONG's sejam organizações formais sem fins lucrativos que também podem ser constituídas por voluntários, não possuem membros. A principal diferença entre as associações e as empresas é que as empresas/ companhias são organizações formais, lucrativas e normalmente não são constituídas por voluntários.

As associações de agro negócio são compreendem cerca de uma a três actividades: fornecimento de insumos; agro-pecuária (agricultura), ou processamento/comercialização. Apesar de todas as associações defenderem os interesses dos seus membros e fornecer serviços, existe uma pequena diferença entre a associação dos camponeses e a associação de comercialização. Os camponeses apresentam os seus produtos às cooperativas para venda e posterior divisão de lucros aos membros. Isto é possível porque os camponeses normalmente não se vêem como competidores ao contrário dos comerciantes que competem entre eles. Esta função ou espírito cooperativo funciona principalmente ao nível de distrito ou numa comunidade onde apresentam os seus produtos colectivamente. Os camponeses dependem do Governo enquanto que os comerciantes dependem deles próprios para prestar serviços e prover subsídios.

No entanto, a maior parte das associações protegidas e representadas por camponeses com diferentes produtos funcionam como uma associação e não como uma cooperativa. As associações de compenses, normalmente são maiores do que as associações comerciais, o que tem consequências em termos de organização interna (possuem muitas filiais, comunicação interna, etc.) As associações de camponeses funcionam muito como uniões comerciais ou sindicatos fortes para defesa dos seus membros.

Este pacote inicial irá incidir principalmente nas associações que foram constituídas sem fins lucrativos.

1.2 Registo da Associação

Para fazer o registo de uma associação como uma entidade legal, os membros devem ter em consideração alguns princípios a saber. Cada país tem uma lei e

requisitos diferentes para o registo de uma associação. A associação deve, antes de enviar os documentos para o registo, examinar o expediente de acordo com os procedimentos legais. A primeira pergunta a ser respondida é: **Como è que se faz o registo de uma associação?** Existem várias opções mas cada uma tem as suas consequências. Tipicamente, uma associação contém membros, enquanto que a empresa ou organização não governamental não contém membros. Os objectivos de uma associação são representar os seus membros enquanto que o objectivo de uma empresa ou cooperativa é a obtenção de lucros; sendo que uma associação não é orientada à obtenção de lucros, normalmente é isentada do pagamento de impostos.

Seja qual for a escolha feita pela associação sempre terá consequências. A forma de escolha determina se a associação terá ou não que pagar impostos e taxas sobre o valor acrescentado (IVA), elaborar estatutos, relatório anual, plano de acção, etc. As regras variam de país para país. Não obstante, o Ministério ou Departamento envolvido poderá ser diferente de país para país. Uma associação de agro negócio poderá estar inscrita no Ministério de Agricultura ou Ministério de Comércio. Por vezes, existe um Departamento de cooperativas e é necessário conhecer o Ministério e Departamento envolvido, as regras, consequências e os procedimentos para registar uma associação.

Quando se faz o registo de uma associação deve-se ter em consideração os seguintes aspectos:

- Como deve ser registada uma associação?
- Quais as consequências nesse tipo de registo?
- Em que Ministério ou Departamento deverá registar a associação?
- Quais os requisitos mínimos para o registo de uma associação?

Quando se faz o registo de uma associação deve-se cumprir com alguns requisitos. Os requisitos dependem do país onde se faz o registo e a forma de registo. Mas, no geral são necessários os seguintes requisitos:

- Elaboração da constituição (estatutos),
- Lista dos membros executivos, e
- Acta da constituição da Assembleia Geral assinada pelos membros executivos.

1.3 Porquê se Forma uma Associação?

A associação é constituída por membros devido às necessidades comuns e para obtenção de benefícios. Dependendo do tipo de associação constituído, as necessidades básicas de cada membro podem ser diferentes. Portanto, as associações devem analisar as expectativas de cada membro fazendo perguntas tais como: **porque è que o membro se filiou na associação?** Estas perguntas poderão ser feitas durante as reuniões ao nível popular, durante a Assembleia Geral, e no momento em que os membros se inscrevem na associação. È importante partilhar estas expectativas entre membros focando as actividades de seu interesse. Por exemplo, a associação deve abordar os serviços de crédito se isto corresponder à maior expectativa nos seus membros. Não há razões para

dispender esforços e recursos para providenciar apoio a um plano de negócios, enquanto os membros da associação não estão interessados nestes serviços.

No entanto, o ambiente da associação é dinâmico, o que significa que a situação poderá mudar. Os membros podem receber benefícios maiores no que concerne ao acesso ao crédito nos primeiros anos, mais tarde beneficiarem das facilidades da associação em relação à advocacia. Devido á dinâmica das expectativas na associação, é preciso fazer consultas regulares aos membros associados.

A associação para atrair os membros deve ter em primeiro lugar a presença dos serviços de:

- **Benefício financeiro,**
- **Advocacia**
- **Comunicação**
- **Educação**

Cada elemento da associação pode ter aspectos diferentes a serem discutidos podendo alterar certos pontos no decurso do tempo.

Razões para formação de uma associação de agro negócio

São várias as razões para a formação de uma associação tendo como finalidade última, benefícios dos membros, por exemplo:

Em Arzerbaijan após o colapso da União Soviética ficou marcado por uma mútua desconfiança entre o emergir de novos vendedores privados de insumos e os Ministérios do Governo. Havia um monopólio no fornecimento de adubos e outros insumos agro pecuários resultante do alcance muito limitado de produtos e tecnologias disponíveis para os camponeses de Azeri. O IFDC, facilitou a formação da associação de agro negócios de Azerbaijaj (AKIVA) a qual foi possível provar e mostrar a confiança assim como institucionalizar benefícios materiais para todos os 80 membros a longo prazo. Uma das primeiras realizações do AKTIVA foi abrir os mercados para um alcance mais abrangente de produtos e quebrar o monopólio de fertilizantes, melhorar as sementes e pesticidas (CPPS). A AKTIVA é uma associação sustentável, autónoma, hoje com múltiplos benefícios para os seus membros.

A associação dos provedores de insumos agrícolas em Malawi (AISAM) foi constituída por pequenos comerciantes nas zonas rurais que não estavam abrangidas pelos grandes distribuidores. O objectivo da AISAM era fabricar os fertilizantes, pesticidas e sementes de forma a estarem disponíveis aos camponeses nas zonas rurais.

A associação de provedores de insumos da Albânia (AFADA) foi formada após o surgimento de fertilizantes de emergência doados em 1992, onde um sector privado anteriormente não existente ter respondido a um anúncio público manifestando interesse de aspirar-se em comerciante de insumos agro pecuários. Os empreendimentos surgidos juntaram-se e formaram a AFADA.

1.3.1 Benefícios Financeiros

Geralmente, as pessoas filiam-se a uma associação porque esperam vantagens financeiras. Uma associação deve, claramente, comunicar a todos os membros que a criação desta instituição não é para canalizar valores directamente aos associados, mas sim, para apoiar no melhoramento de seus negócios por forma a facilitar o acesso ao crédito e descontos, treinamento dos membros sobre novos métodos e tecnologias, melhorar as negociações, comercialização e competências na gestão, etc. Este pacote inicial providencia exemplos de como uma associação pode apoiar os seus membros.

Informações adicionais sobre benefícios financeiros podem se encontradas no **capítulo 13**.

1.3.2 Advocacia

Um dos propósitos de uma associação é interagir ou influenciar as instituições Governamentais para o melhoramento das condições de negócio. Aliviar impostos, influenciar regulamentos ou a redução das interferências governamentais, são alguns exemplos. Uma associação pode ajudar seus membros através da advocacia porque:

- Um grupo maior de membros da associação pode formar um corpo mais influente,
- A associação pode contribuir em termos de valores monetários para fortificar a advocacia,
- As associações normalmente tem vários membros que estão habilitados e são experientes em trabalhar com instituições governamentais,
- As associações podem utilizar seus membros não afiliados a nenhuns negócios particulares a dedicarem parte de seu tempo na advocacia,
- A associação responde pelo sector a nível nacional e regional. Isto significa que os membros individuais não podem temer represálias por causa dos esforços da associação.

A associação deve também providenciar segurança e protecção aos negócios dos seus membros em caso de necessidade tais como disputas com a administração municipal (governo local) ou com as autoridades das alfândegas. De realçar que muitas das vezes, as associações são ignoradas mesmo tendo direito de ser auscultadas sobre suas inquietações.

Informações adicionais podem ser encontrads no **capítulo 14**.

1.3.3 Comunicação

A comunicação é um conceito muito amplo que cobre a disseminação de informação e contacto com os membros internos e interesses externos.

A associação pode ter acesso a certa informação que não esteja devidamente disponível ou fácil de encontrar devido a necessidade de mais recursos (sejam membros filiados ou contratados que estejam habilitados na recolha destes dados). Tipos de informação útil:

- Mudanças de políticas e regulamentos
- Dados técnicos de produtos e serviços
- Preços de insumos, rendimentos e serviços
- Fontes de mercados para os produtos dos associados e serviços
- Provisão de infra-estruturas de manufactura aos membros ou saídas a retalho
- Dados estatísticos pertinentes às necessidades dos membros.
- Investigação de temas de interesse dos membros que não estão disponíveis através de canais normais
- Informação electrónica
- Projectos que providenciam assistência aos negócios dos membros
- Instituições do governo que facilitam serviços múltiplos.

As ideias em como comunicar esta informação a membros da associação podem ser vistas no **capítulo 15**.

Uma associação deverá apoiar a rede de comunicação para os membros comunicarem se entre si (contactos internos) ou com outros grupos ou organizações (contactos externos). O contacto entre membros é útil para partilhar experiências, ideias, receber informação sobre novos produtos e benefícios da dinâmica de grupos. Os contactos externos são também muito úteis. Eles incluem membros de associações congéneres, parceiros técnicos, funcionários de governo, outros parceiros da cadeia de valor, provedores e clientes, fornecedores de serviços (empresas de seguros), uniões de crédito, empresas de transporte, etc.).

Uma associação pode ter interesses que coincidem com os de outras organizações ou empresas. Quando a negociação é feita através da associação os membros podem ter acesso à informação sobre outros grupos porque:

- A associação terá um escritório que servirá como ponto de contacto para a comunicação de todo sector e subs-ectores,
- Os membros da associação podem servir como pessoas de contacto
- A associação envolve maior grupo de uma indústria particular criando um foco poderoso (ponto focal) para o sector.

Mais informação sobre como constituir parcerias pode ser vista no **capítulo 19**.

Uma associação também providencia o reconhecimento sobre a profissão dos seus membros. A profissão de agricultor, processamento, comercialização muitas vezes não é regulada por uma lei que permita que qualquer pessoa possa ser considerada um camponês, processador ou comerciante. A imagem destas profissões facilmente pode ser manchada por pessoas que são incompetentes ou contrárias à ética nas suas práticas de negócio. Uma associação pode melhorar a imagem da sua profissão assegurando aos membros a agirem como participantes

honestos no mercado, seguir e impor um código de conduta e promovendo a **garantia de qualidade** entre os membros.

1.3.4 Educação

A educação é um serviço essencial da associação que deve ser providenciado aos membros. Consiste em transferir conhecimento e habilidades para mudar comportamentos e melhorar a vida profissional dos membros por via do aumento de vendas, preços de compra baixos (compra de produtos a preços baixos), melhor qualidade de produtos, etc.

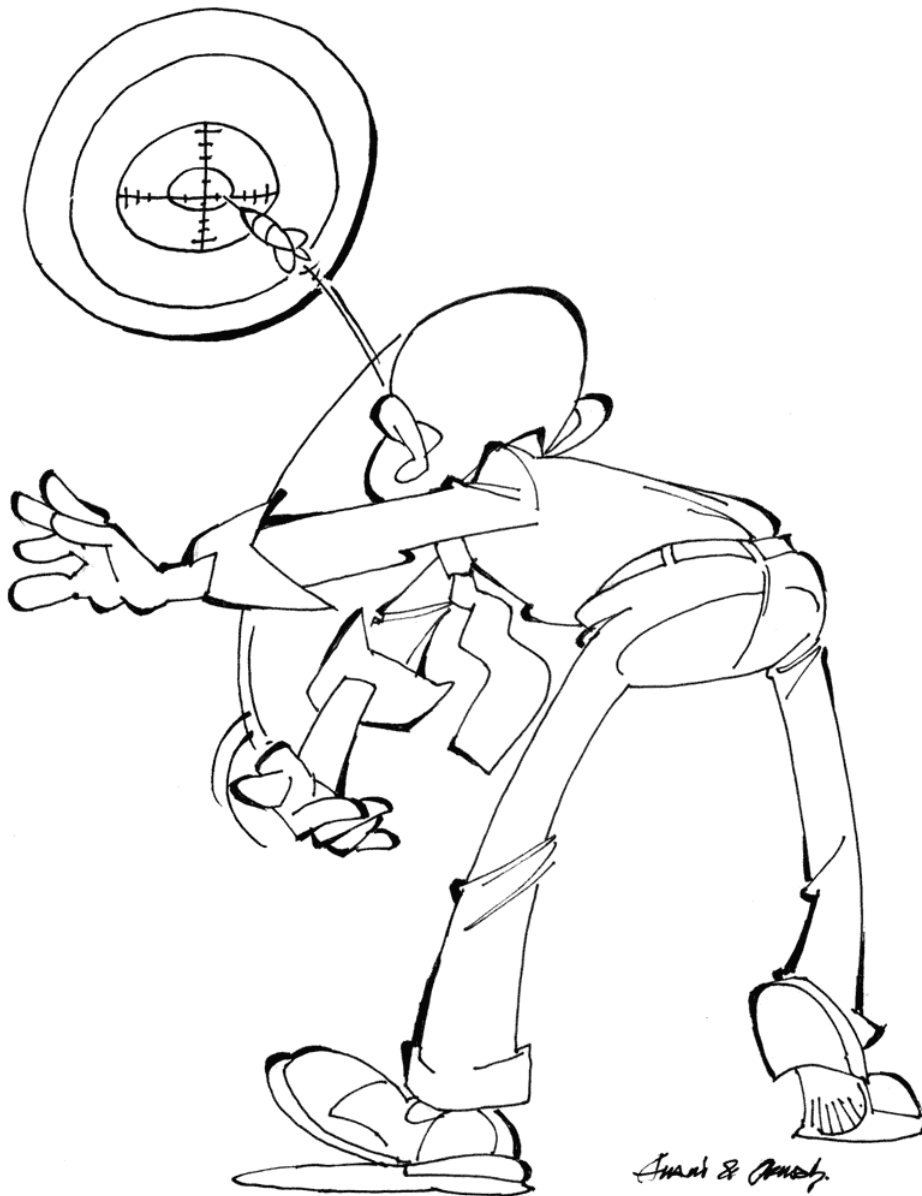
As várias maneiras para a educação de membros incluem:

- Programas de extensão e treinamento baseados em temas relevantes para seus negócios (comercialização, técnica, gestão de negócios, etc.)
- Viagens de estudo para que os membros adquiram novas ideias, tecnologias e práticas de negócios
- Campos de demonstração
- Mesas redondas para produtos específicos, introduzindo novas empresas e produtos.

Mais informação sobre Educação pode ser vista no **capítulo 16**.

O IFDC, oferece seminários que incluem exercícios para identificar as necessidades dos membros em termos de prestação de serviços que a associação poderá oferecer.

2. Visão, Missão e Objectivos



2. Visão, Missão e Objectivos

Embora todos membros compartilham interesses e metas comuns é recomendado que eles formulem como estes interesses podem ser defendidos e alcançados. Os membros devem criar uma visão e declaração da sua missão relacionada com os objectivos a curto e longo prazos de forma a alcançar as suas metas comuns.

2.1 Visão - Missão

A missão e visão de uma associação reflecte os seus objectivos e metas futuras. Às vezes a missão de uma associação é confundida com a visão. Uma visão é um conceito mais amplo e o seu alcance vai mais longe em termos de futuro.

Exemplo de uma **visão**:

“Assegurar um nível mínimo de renda para todos os camponeses em Togo.”

Uma **visão** não pode ser realizada por uma só associação, deve ter ajuda de outras organizações e indivíduos através das suas contribuições. Por exemplo, a associação de produtores de café não pode assegurar o nível de rendimento para todos camponeses mas pode contribuir para melhorar os níveis de vida de seus membros.

A **missão** de uma associação é a sua “razão de ser”, define o objectivo geral da associação, a sua abordagem principal e explica porque existe e o que quer alcançar. Uma declaração boa de missão indica as possibilidades e limitações de uma associação, descreve o que a associação deve ou não fazer. Uma missão cria uma ideologia comum, direcção e o conjunto de valores compartilhados.

Por exemplo: A declaração da **missão** para a associação de produtores de café deve ser:

“Promover interesses dos camponeses na produção do café em Togo, e melhorar as condições de vida através da advocacia e treinamento.”

Os problemas comuns da declaração de missão são os seguintes:

- Não ser compartilhada por todos os membros
- Não ser clara e não dar direcção ou indicação suficiente
- Ser demasiado ampla
- Não ser determinada e aprovada democraticamente

Uma visão clara e declaração da missão tem várias características:

- **Desafios:** A visão e declaração da missão descreve o futuro desejado pela associação. Deve ter um equilíbrio inerente entre o que a associação conseguiu e o que não conseguiu alcançar.
- **Inspiradora/Animadora:** A visão e declaração da missão devem ser positivas e ligadas aos membros individuais. A declaração deve excluir tudo o que a

associação não quer mas realçar o que aspira ser. Para que a declaração seja inspiradora depende de como é formulada e se é apoiada por todos membros.

- **Comparticipação:** A visão e declaração de missão devem ser formuladas pela maioria de membros, não por um grupo pequeno de executores. Isto assegurará que todos possam usá-la e tomá-la como base de referência.
- **Reconhecimento:** cada membro deve ser reconhecido dentro do grupo na visão e declaração de missão. Deverá sentir-se dono da associação.
- **Dar instruções:** a visão e decalcação da missão devem servir como horizonte claro para o futuro.

Existem três elementos para escrever claramente a decalcação de visão e a missão:

- Uma visão e declaração de missão devem estar numa única frase
- Deve ser entendida facilmente ou de fácil compreensão de todos membros, mesmo os membros com o nível académico baixo (escolaridade inferior).
- Os membros devem ser capazes de recitá-las de memória

2.2 Objectivos

Os objectivos devem ter definições claras de como cumprir a missão. A missão é a situação desejada a longo prazo enquanto que o objectivo é a situação desejada a curto prazo. Os objectivos da associação dão a indicação de como alcançar sua missão. Uma missão não é alterada facilmente mas os seus objectivos podem ser alterados ao longo do tempo.

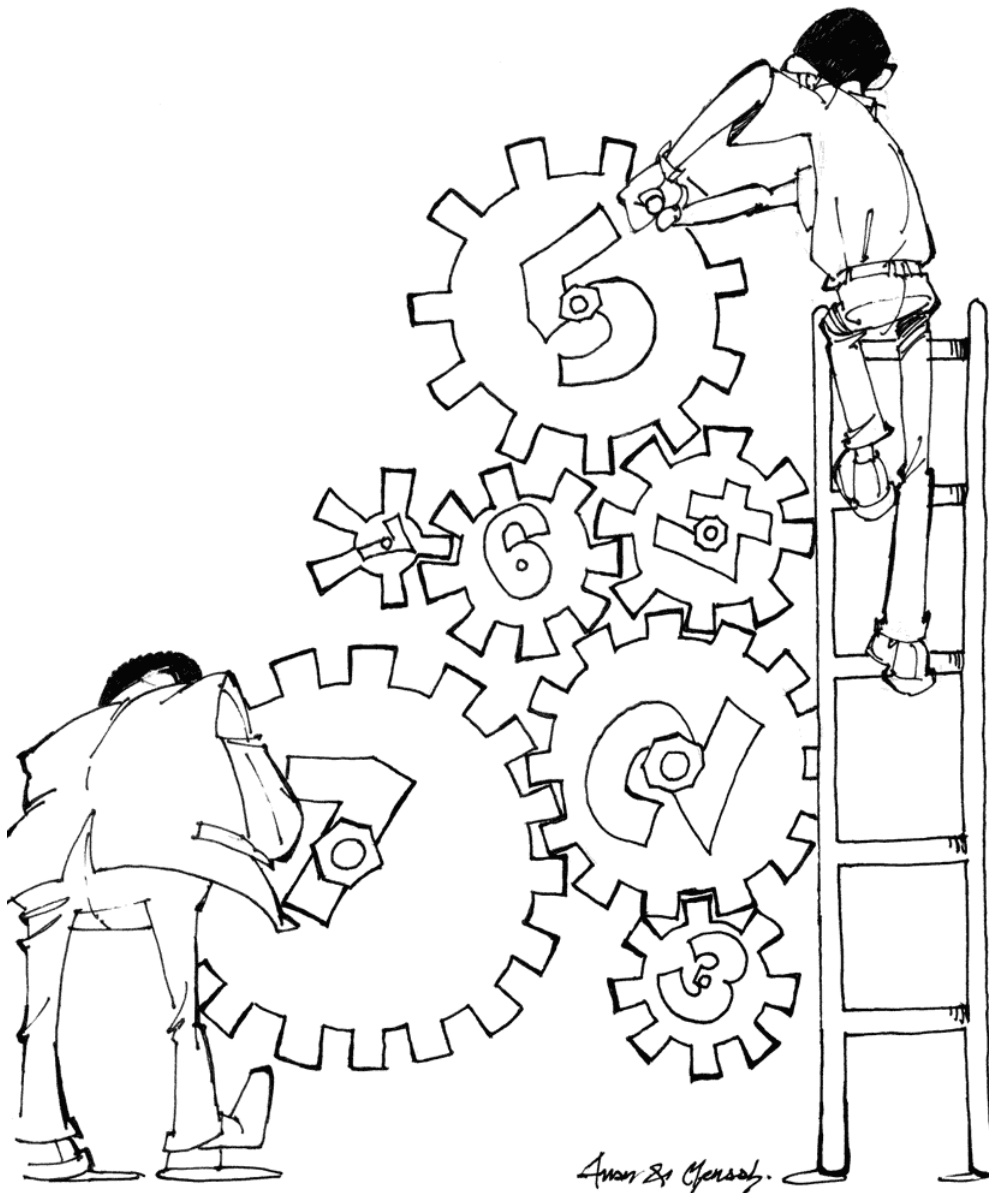
Os objectivos podem ser estabelecidos em várias ocasiões. Algumas associações incluem os objectivos gerais na sua constituição, tais como:

- Organizar todos provedores de insumos legalmente reconhecidos no país numa forma de associação.
- Providenciar um fórum para aquisição e disseminação segura e eficaz de informação sobre insumos agro-pecuários.
- Colaborar com institutos de investigação científica (pesquisas), ONG's, e outras organizações governamentais para organizar a formação/ treinamento para os membros.
- Advogar políticas favoráveis para a comercialização regional.

Os objectivos gerais podem ser definidos mais adiante como objectivos específicos como resultado de um seminário anual (ver **capítulo 17.1** para mais informação sobre objectivos).

Durante a criação da associação, o IFDC, pode ajudar a formular a visão, missão e objectivos. O IFDC também oferece seminários de planificação para as fases posteriores da associação.

3. Constituição Dos Órgãos



3. Constituição dos Órgãos

A constituição dos órgãos pode variar de associação para associação. A seguir estão descritos os órgãos mais comuns mas ainda podem ser adaptados para associações individuais.

3.1 A Assembleia Geral

A Assembleia Geral é o órgão supremo da associação constituída por todos membros. Este órgão elege o conselho executivo, aprova as suas acções, e executa outros deveres prescritos nos estatutos. No geral, um quórum legal consiste em dois terços de membros regulares a menos se contrariamente especificado nos estatutos. Para qualquer voto passar, deve receber 50% mais um voto dos presentes numa reunião legal, a menos que contrariamente especificado nos estatutos. O quórum e o processo de decisão é descrito nos estatutos e varia para cada associação ou seja difere de associação para associação.

A Assembleia Geral deve reunir-se num periodo e lugar organizado pelo conselho executivo. Durante a Assembleia Geral deverão ser apresentados o relatório anual da associação, relatório financeiro, plano de acção e orçamento para o ano seguinte. Portanto, é recomendado que a Assembleia Geral se reúna pelo menos uma vez por ano. O conselho executivo pode agendar reuniões adicionais (extraordinárias) caso necessário.

3.2 Conselho Executivo ou Conselho de Directores

Membros individuais são responsáveis pelo funcionamento da associação. Ter todos os membros da Assembleia a operar a associação seria muito embaraçoso; portanto, a associação normalmente delega parte de suas responsabilidades de liderança a um grupo menor (dentro da associação) para operar e supervisionar as actividades. A este grupo denomina-se de Conselho Executivo ou Conselho de Directores. **Os seus membros são eleitos pela Assembleia Geral e servem a associação numa base voluntária.** Em algumas associações os executivos são nomeados em regiões específicas e posteriormente eleitos por toda associação.

O Conselho Executivo por vezes é chamado por Conselho de Directores. Tal como nas empresas os membros do Conselho são designados por executivos. São eleitos e prestam contas aos da associação. Os executivos tem uma funções específicas tais como presidente e tesoureiro e são designados de funcionários.

Funções

O Conselho Executivo estabelece a maioria das políticas adoptadas pela associação, representa os membros no cumprimento do propósito determinado pela associação e conduz com zelo os desejos dos membros assim como providencia os meios para a realização desses desejos.

As funções do Conselho Executivo são:

- Estabelecer a política da associação,
- Assegurar o cumprimento dos estatutos da associação,
- Contratar, direccionar e supervisionar o quadro pessoal da associação
- Estabelecer os procedimentos normais da associação
- Estabelecer e supervisionar práticas e políticas financeiras da associação
- Supervisionar as funções do comité
- Orientar os membros representados e agir em conformidade das suas necessidades
- Participar em reuniões regulares e especiais da associação
- O Conselho deve evitar interferir nas actividades do dia a dia dos funcionários da administração da associação.

Responsabilidades

Os membros do conselho executivo acordam em aceitar certas responsabilidades que vão de acordo com os deveres de escritório incluindo:

- Participar em todas as reuniões do conselho executivo,
- Estar disposto a trabalhar para a associação e para o bem de todos membros.
- Não procurar ganhos pessoais como resultado da sua posição
- Solicitar ideias e pareceres dos membros
- Aprender mais sobre o negócio da associação ou profissão
- Comprometer-se para boa cooperação dos grupos

Os candidatos devem entender o que implica tornar-se um executivo em termos de tempo e investimento em energia. Se possível, deverão ser organizadas sessões de treinamento sobre o papel dos membros executivos.

Procedimentos de selecção

A selecção de indivíduos para cargos no conselho executivo deve ser feita de acordo com suas qualificações. Aqueles que forem nomeados devem ser conhecedores do tipo de actividades em que os membros estão engajados assim como sobre o negócio a ser levado pela associação. O novo membro do executivo deve ter experiência da associação e ter tempo para dedicar-se as responsabilidades da sua posição. Pode ser uma boa ideia para os membros elegerem executivos que tenham experiência como membros do comité presidentes nos grupos de trabalho, grupos de estudo, ou membros activos nas reuniões da associação. Outros executivos, antigos presidentes ou outros

indivíduos com experiência devem providenciar o apoio aos novos funcionários eleitos de forma a desenvolver a compreensão sobre as suas tarefas (responsabilidades) do escritório.

A única razão para retirar um executivo de escritório é quando ele/ela age ao contrário aos propósitos da associação. O procedimento sugerido seria ter três-quartos de votos ou uma votação mais alta do conselho executivo; o apelo é que deveriam ser dois terços de votos dos membros da Assembleia Geral. Este procedimento de demissão deve estar consagrado nos estatutos da associação e detalhado nos procedimentos operacionais padrão.

3.3 Funcionários

Os membros de conselho eleitos encontram-se conforme prescrito nos estatutos para supervisionar as actividades da associação. Para facilitar o processo e atender certas necessidades, o conselho ou membros ordinários são autorizados a eleger cargos para os funcionários. Os funcionários normalmente nomeados são:

- Presidente
- Vice presidente
- Secretário
- Tesoureiro

Todos funcionários são eleitos pela Assembleia Geral ou Conselho Executivo e respondem perante aqueles que os elegeram. As tarefas e responsabilidades para cada funcionário são:

1. Presidente

Esta posição pode ser referida como presidente porque ela providencia liderança à associação e para o conselho executivo de acordo com a visão, missão, objectivos e metas.

As tarefas do presidente são:

- Convocar e presidir reuniões do conselho e a associação,
- Estabelecer a agenda das reuniões,
- Coordenar e supervisionar o gestor executivo
- Representar a associação durante as negociações com outros grupos,
- Participar em todas reuniões do conselho executivo e da Assembleia Geral

2. Vice-presidente

Esta posição é também conhecida como vice presidente. O vice presidente não se torna automaticamente presidente mas por vezes substitui o presidente durante a sua ausência. Se ele/ela quiser tornar-se presidente, deve ser eleito como novo presidente na eleição seguinte. O vice presidente providencia a liderança à associação e ao conselho executivo de acordo com as metas e as necessidades da associação na ausência do presidente.

Tarefas do vice presidente

- Desempenhar as funções do presidente na sua ausência
- Participar em todas as reuniões do conselho executivo e Assembleia Geral

3. Secretários

Em algumas associações esta posição é combinada com a posição de tesoureiro tornando-se secretário – tesoureiro. O seu papel é de manter registos das reuniões da associação.

Tarefas do secretário

- Controlar os registos das actas/minutas das reuniões da associação,
- Participar em reuniões do Conselho Executivo e da Assembleia Geral,

Em muitas associações as responsabilidades deste escritório são dirigidas pelo pessoal da associação ou pelo tornando, portanto, este posto mais cerimonial e apenas funcional como membro do comité executivo.

4. Tesoureiro

Em algumas associações esta posição pode-se combinar (acumular) com a posição de secretário para tornar-se secretário-tesoureiro. O papel principal é manter os registos financeiros da associação.

Tarefas do tesoureiro:

- Assegurar as contas da associação, garantindo a auditoria periódica por empresas de contabilidade forense (externa).
- Controlar os registos financeiros da associação, mantendo as contas sob gestor executivo da associação,
- Preparar relatórios das actividades financeiras nas reuniões de conselho executivo e Assembleia Geral,
- Participar em todas reuniões de conselho executivo e Assembleia Geral.

A maior parte das associações delega as tarefas deste gabinete aos membros da associação, contudo, o tesoureiro deve manter o controle e providenciar recomendações ao conselho.

Organização nacional dos camponeses no Ghana

Os camponeses de APEX, organização de Ghana (APOFOG), tem um presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro assim como um organizador nacional. As tarefas principais do organizador nacional são atrair novos membros através da promoção e conduzir a sociedade, mobilizar membros, bem como assegurar o envolvimento de todos membros em actividades da associação. Algumas tarefas são relacionadas a relações públicas, apesar do objectivo seja focalizar na associação, enquanto outras tarefas são mais de natureza organizacional por exemplo: quando a APFOG implementou o programa na região os membros foram envolvidos nas actividades da associação. O organizador nacional dá assistência aos membros no campo quando for necessário melhorar as suas capacidades.

3.4 Comité Executivo

Por vezes os membros do conselho não estão disponíveis para tomar decisões ou quando o gestor executivo necessita de um parecer específico e não consegue contactar todos os membros do conselho. Neste caso a associação deve ter um comité executivo estabelecido. Este pode ser um grupo formal ou informal constituído por funcionários da associação (normalmente, o presidente, Vice presidente e tesoureiro).

O comité executivo pode ser mandatado para tomar decisões em nome do conselho executivo. Por exemplo, o conselho pode entender organizar um programa de treinamento enquanto que o comité toma decisões sobre os detalhes tais como a data e o local para a realização do programa. Contudo, se o pessoal da associação estiver bem organizado poderá tomar decisões sobre estes detalhes o que torna desnecessária a existência de um comité executivo. Normalmente, os comités executivos funcionam somente no primeiro ano da associação porque a associação ainda não está devidamente organizada para tomar decisões. **A associação deve precaver-se para evitar que o comité executivo interfira nas actividades de gestão nas fases posteriores.**

3.5 Conselho de Directores

Algumas associações também constituem o conselho de Directores incluindo os líderes mais antigos da associação, membros com competências especiais e experiências para partilhar, ou mesmo pessoas que não são membros mas que podem melhorar as actividades da associação através da contribuição em ideias. O Conselho de Directores é o órgão consultivo que aconselha o Conselho Executivo em temas específicos sempre que necessário. Os membros do Conselho de Directores são eleitos pela Assembleia Geral e não pertencem ao Conselho Executivo.

Conselho dos representantes dos camponeses no Gana

Quando o APFOG foi criado, cerca de 30 organizações de camponeses fizeram-se presentes durante o conselho consultivo da Assembleia Geral. Estava claro para todas as organizações que não era praticável estabelecer um conselho executivo no qual todas as organizações estariam representadas através de seus membros. Portanto, a Assembleia Geral decidiu ter um conselho executivo constituído por sete (7) representantes de organizações diferentes e aquelas organizações que não forem eleitas ao conselho executivo formariam o conselho de representantes.

“De acordo com os estatutos, o conselho é:

...O órgão que controla o conselho executivo nacional que responde perante a Assembleia Geral. É o órgão que controla as tarefas do conselho executivo nacional e dá recomendações se necessário.”

3.6 Pessoal Contratado

Muitas associações são suficientemente grandes e justificam a contratação de pessoal para executar tarefas quotidianas. Por vezes, os executivos têm negócios próprios e não dispõem de tempo para se envolver na gestão do dia a dia da

associação. O quadro pessoal da associação é semelhante ao da gestão de uma empresa. O Director Geral não é o proprietário da empresa mas sim, é empregado pelos proprietários da empresa. No entanto, ele tem um papel muito importante na empresa e toma decisões diariamente.

É responsabilidade do conselho contratar o pessoal, entrevistar, seleccionar os candidatos, e definir o papel do gestor executivo que será encarregue no quadro do pessoal. O gestor executivo também pode ser designado de secretário executivo, secretário permanente ou Director Administrativo. O Conselho deve instruir o gestor executivo sobre os programas de actividades, apresentação de orçamento e metas a serem cumpridas. O gestor executivo é também responsável pela contratação de outros quadros e definir suas responsabilidades. **O conselho executivo não tem nenhuma responsabilidade nem autoridade sobre o pessoal da associação excepto através do gestor executivo.** O gestor executivo poderá decidir envolver o conselho em questões de pessoal mas o conselho só tem autoridade sobre o pessoal através do gestor executivo. Os membros do quadro pessoal não devem ter qualquer responsabilidade perante o conselho para além de apoiarem na organização dos assuntos tal como o fariam outros membros da associação a menos que para tal recebam instruções diferentes do gestor executivo.

Em algumas associações o gestor executivo não consegue desempenhar o seu papel porque os executivos não mostram vontade de lhe conferir o seu poder. Isto ocorre frequentemente quando os executivos criam a associação e o pessoal é contratado numa fase posterior. Os executivos habituaram-se a realizar todas as actividades individualmente e encontram dificuldade para delegar. A descrição clara das tarefas (para o quadro de pessoal e o conselho) incluindo seminários nos conselhos organizacionais irá ajudar claramente a identificar o papel de cada um.

3.7 Os Comités

Porque a associação deve incorporar várias ideias individuais de forma a estabelecer e implementar os seus progressos e políticas, um mecanismo de implementação dos programas e políticas da associação deve ser organizado no sentido de se cumprirem as metas sendo este mecanismo o comité. Um comité é constituído por um grupo menor de membros dentro da associação que trabalham sobre todos os programas e detalhes no desenvolvimento de políticas em nome do presidente e conselho executivo.

Os objectivos e metas dos comités são definidos seja nos estatutos ou estabelecidos por funcionários da associação que criaram o comité. É da responsabilidade do presidente do comité e do presidente do conselho assegurar que o comité funcione dentro dos parâmetros legais. As vantagens de incluir a definição de cada comité nos estatutos é permitir que esteja bem definido e consistente com o padrão de procedimentos operacionais o que permite alguma flexibilidade para alterar os objectivos do comité ao longo do tempo.

Existem dois tipos de comités que podemos encontrar nas associações: permanentes e Ad hoc (temporário). O **comité permanente** lida com actividades

contínuas dentro da associação e compreende questões envolvidas nas operações diárias ou programas do grupo que a associação pretende realizar. Porque cada associação é diferente, os tipos de comités permanentes variam.

Os exemplos de comités permanentes incluem:

- Comité de treinamento;
- Comité das mulheres;
- Comité de diferentes produtores (fertilizantes) agro-químicos, sementes etc.
- Comité de advocacia;
- Comité de comercialização (marketing);
- Comité de sociedade.

O **comité Ad hoc** (temporário) trata de assuntos especiais para a associação, que são periódicas. O comité Ad hoc pode ser constituído para investigar um problema único, trabalhar num programa a curto prazo, ou estabelecer uma política singular que será incorporada nas operações da associação. Alguns comités Ad hoc (temporários) tais como os constituídos para organizar uma exposição de comércio ou lançamento de produtos comerciais são activos durante curto prazo mas por vezes são usados regularmente para actividades programadas dentro do calendário da associação. Estes comités devem ser definidos nos estatutos ou regulamentos. Outros comités para o caso lidam com itens que a associação não pode prever mas deve abordar, por exemplo, a gripe das aves. Embora estes comités não possam ser especificamente definidos, os estatutos da associação devem fazer constar por escrito uma forma de permitir a sua existência.

Os comités permanentes permitem que as associações dediquem tempo e recursos em assuntos importantes dos seus membros tais como: a sociedade, formulação de políticas e advocacia, financiamento, estratégias de planificação e planificação de negócios. Os comités Ad hoc fazem a investigação de assuntos específicos e apresentam recomendações ao conselho e na sociedade no geral. Uma vez que os membros dos comités dedicam o seu tempo à associação numa base voluntária- do mesmo modo que o fazem como membros do conselho ganhando experiências em liderança e cooperação- podem tornar-se candidatos do futuro conselho. Os comités também permitem que o gestor executivo se concentre nas suas actividades diárias de rotina.

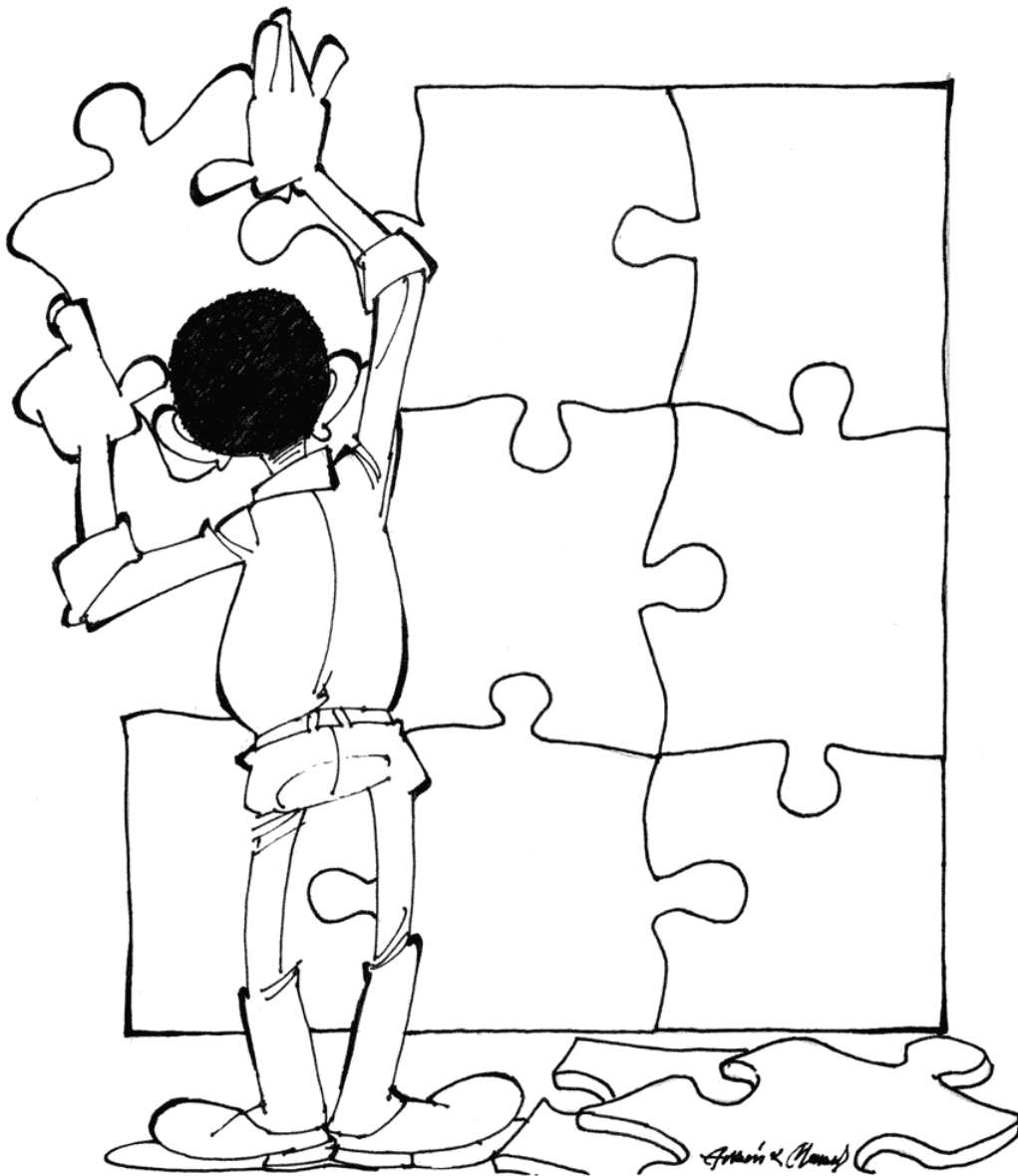
Experiências ganhas por membros do Comité no Kyrgyzstn

A Associação de agro negócios de Kyrgyzstn (AAK) planificou 3 dias de agro exposição de Ferghana valley no Osh no sul de Kyrgyzstn em 2004. Estas feiras, requerem grandes transacções para planificação, monitoramento e controlo de abertura oficial e na cerimónia de encerramento das actividades. Há necessidade de atrair os expositores, providenciando o espaço de exposição e barracas, ter atracções adicionais tais como workshops ou seminários, publicidade e promoção, desempenho na logística, e trabalhar no plano de orçamento de negócio. O comité de AAK teve este direito nos primeiros momentos onde mais de 3000 participantes pagaram uma taxa de entrada onde participaram mais de 50 expositores. 90% votaram para regressarem no futuro a AGRO exposição. Oito cursos técnicos e seminários de comercialização concorreram para a exposição e 700 pessoas participaram. Os expositores fizeram 650 novos contactos, vários contratos de provedores foram assinados segundo o acordo feito entre duas empresas de tractores de forma a abrir negócios nesta região. A experiência adquirida pelos membros do comité na planificação e na realização de feiras comerciais foi incalculável sendo como lucros obtidos para a AAK mais do que o financiamento.

Um comité é uma maneira excelente para envolver mais membros da associação no processo de tomada de decisões. Portanto, o comité deve em principio estar aberto a todos membros da associação. Naturalmente, cada comité deve ter um número máximo de membros para manter a eficiência. Assim, para se tornar membro do comité basta mostrar um simples interesse para o efeito, ser eleito por solicitação pelo conselho ou ser o primeiro a inscrever se como membro.

O IFDC organiza programas de treinamento no qual o papel de cada órgão tem uma discussão detalhada onde os participantes comparam a teoria com a sua situação concreta.

4. Estrutura De Organização



4. Estrutura de Organização

A organização estrutural da associação é o quadro ilustrado no **capítulo 3**. Cada órgão tem suas funções. A estrutura de organização é mais do que um organigrama traçado por todos órgãos de organização. A estrutura de organização da associação começa com seus membros. Contudo, uma associação deve ter uma ideia clara de quem são os seus membros.

4.1 Sociedade

As associações devem definir claramente na constituição quem poderá ser membro. Deverão ser tomadas em consideração os seguintes fases:

- Os interesses comuns
- Tipo de entidade
 - Indivíduos versus empresa
 - Indivíduos versus grupos
- Tipo de profissão
 - Camponeses versus negociantes
 - Retalhistas versus importadores
 - Processadores versus exportadores
 - Funcionários do Governo versus outros intervenientes
- Tipo de produtos para venda e produção
 - Mercadoria de alimentos versus produtos agrícolas para rendimento
 - Grupo diferente de mercadoria
 - Insumos agro-pecuários (fertilizantes, pesticidas e sementes).
- Áreas geográficas de operação (distrito, região, nacional sub região)

As categorias das sociedades permitem que as associações estejam abertas a um vasto leque de diferentes membros. Estas categorias devem ser descritas claramente na constituição. Os exemplos incluem:

- **Membros fundadores:** consideram-se membros fundadores todos aqueles que subscreveram a escritura da constituição da associação, os membros fundadores normalmente são cerimoniais e podem estar em outras categorias da sociedade.
- **Membros ordinários:** são aqueles que estão directamente envolvidos com o propósito da associação, tem direitos de votação e são elegíveis para assegurar a sua posição.
- **Membros associados:** são aqueles que não estão directamente mas tem um interesse nas actividades da associação, não tem direito de votação e não são elegíveis para ocupar um posto.
- **Membros de apoio:** é uma parte interessada que contribui para a associação, não tem direitos de votação e não são elegíveis para ocupar um posto.

- **Membros afiliados:** normalmente são provedores de mercadorias ou serviços para os membros de uma associação. Não tem direitos de votação e não são elegíveis para ocupar um posto.
- **Membros honorários:** são indivíduos reconhecidos para associação, não tem direitos de votação e não são elegíveis para ocupar um posto.

As categorias podem ser combinadas como se segue:

- Membros plenos
 - Membros fundadores
 - Membros ordinários
- Membros plenos
 - Individuais
 - Empresas ou companhias
- Membros plenos membros
 - Grandes negócios
 - Membros retalhistas

Os direitos do membro diferem por categorias. Estas incluem direitos de votação, participação em actividades ou reuniões, representação da associação durante eventos, nível de obrigações (contribuições) e possibilidade para concorrer às eleições das comunidades ou conselho executivo. Outra possibilidade para os membros poderia ser a mudança de uma categoria para outra por exemplo, uma pessoa que se filiou na associação como um membro associado pode tornar-se membro pleno depois de beneficiar-se de um curso de treinamento aprovado pela associação.

Condições do membro da associação

A associação de endedores de insumos agro pecuários (GAIDA) no Gana tem várias categorias de membros da sociedade. As categorias principais são os membros plenos e membros associados. As duas categorias estão descritas nos estatutos/ regulamentos como se segue:

- Membros plenos:* esta categoria está aberta para (a) vendedores autênticos (*boa fé*) ou distribuidores de insumos ou pelo menos de sementes fertilizantes ou produtos de protecção de plantas (pesticidas); (b) ter registado o seu negócio no departamento oficial de registo geral; (c) ter um curso de treinamento em agro-pecuária aprovado pela associação; e (d) concordar com a lei em vigor no Gana concernente á matéria de negócio agro-pecuário bem como o código de conduta da associação e venda a retalho de insumos agro pecuários.
- Membros associados:* esta categoria está aberta para aqueles que não concluíram nenhum curso ou que ainda não se registaram ou iniciaram com o seu negocio.

Isto significa que esses negociantes tornam-se plenos membros se registarem o seu negócio e participarem num curso / treinamento. No entanto, poderão tornar-se membros o que significa que eles não são intitulados a votar e não são elegíveis para assegurar posições nos escritórios) ver na caixa de criação de campanha de consocialização no Ghana, Capítulo 15.1, no reconhecimento).

4.2 Assembleia Geral

A Assembleia Geral está no topo de uma estrutura de organização da associação e consiste de todos os membros. A Assembleia Geral normalmente reúne-se uma

vez por ano. Uma associação pode organizar reunião para todos membros? Se a associação tiver apenas 50 membros é praticável realizar encontros. Mas em 2 anos a associação podia ter até 200 ou mesmo 1000 membros. Depois quem pagaria as despesas de participação de todos membros para participar na Assembleia Geral?

Há outras possibilidades para assegurar que todos membros estejam representados durante a Assembleia Geral. A convocatória será para um grupo limitado de pessoas para cada mercadoria ou produto a nível da região. Neste caso seria necessário organizar pré-eleições por mercadoria ou produto a nível de cada região. O número de votos para cada grupo dos representantes durante a Assembleia Geral deverá ser fixado. Por exemplo, se 3 membros representam uma região, cada região representa 3 votos durante a Assembleia Geral (no caso de alguma região apresentar mais membros, os custos serão assumidos pelos próprios). Algumas associações podem decidir variar o número de representantes por exemplo em cada 2 – 3 anos a Assembleia Geral talvez inclua todos membros e durante outros anos talvez sejam somente os representantes. Se a decisão for tomada somente para convocar um número limitado de representantes para a Assembleia Geral isto deve ser escrito na constituição.

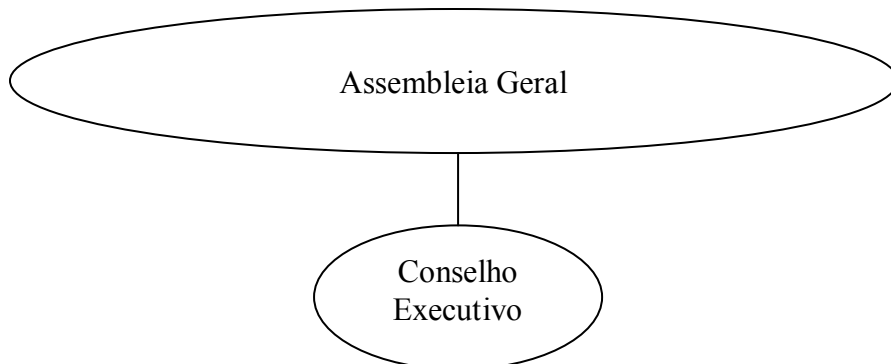
Assembleia Geral dos produtores de semente no Gana

A associação de produtores de semente no Gana é uma associação nacional com delegações regionais. Devido a falta de fundos suficientes para organizar uma Assembleia Geral para todos membros, esta associação decidiu durante a constituição da Assembleia em Fevereiro de 2005 que somente três membros por região mais o conselho executivo são oficialmente convocados. Outros membros são bem vindos mas deverão custear as suas próprias despesas. Cada região tem somente três votos durante a Assembleia Geral sem considerar o número de participantes por região.

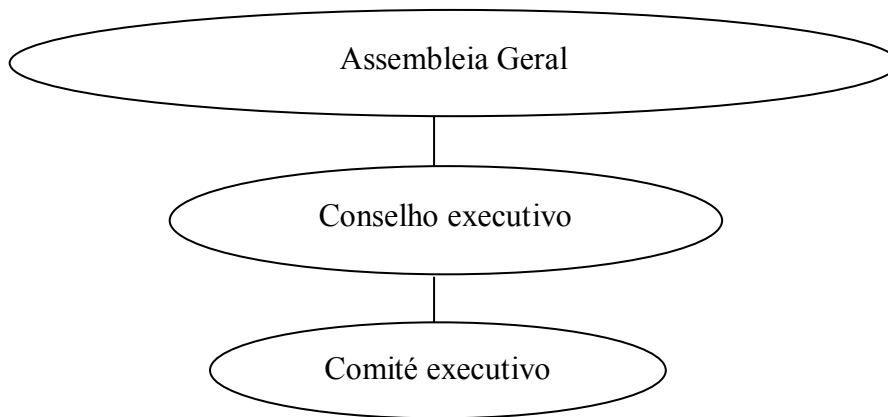
4.3 Conselho executivo

Uma associação não pode ser administrada por todos seus membros. Contudo, um grupo menor de membros deve supervisionar as actividades da associação. Existem várias estruturas possíveis de conselho executivo como se segue:

- i. Existem dois órgãos: (1) Assembleia Geral e (2) Conselho Executivo com funções (tais como presidente, vice presidente, tesoureiro, secretário, organizador nacional, etc.). O conselho executivo é eleito por todos membros da Assembleia Geral.

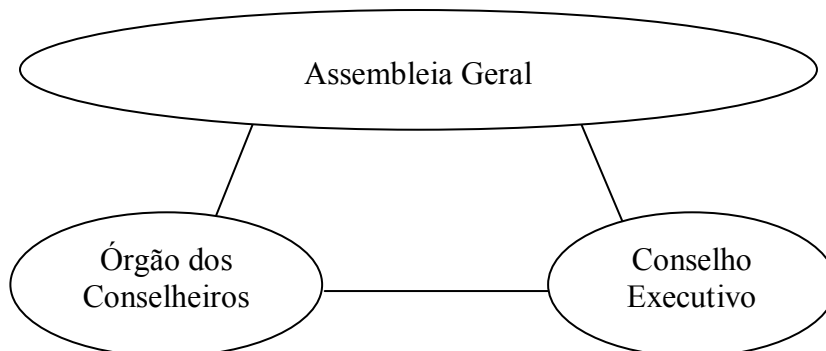


- ii. Existem três órgãos (1) Assembleia Geral, (2) Conselho executivo e (3) Comité executivo. O **Conselho Executivo** é eleito pela Assembleia Geral. O **Comité Executivo** é constituído pelo Conselho Executivo e pode consistir por exemplo do presidente, vice presidente e tesoureiro.



Todas decisões urgentes são tomadas pelo Comité Executivo que presta contas ao Conselho Executivo.

- iii. Existem 3 órgãos separados: (1) Assembleia Geral; (2) Conselho Consultivo; e (3) Conselho Executivo. O Conselho Consultivo e o Conselho Executivo são eleitos pela Assembleia Geral, todas decisões são feitas pelo Conselho Executivo que recebe conselhos do Conselho Consultivo. Os membros do conselho consultivo não podem ser membros do conselho executivo e vice-versa.



Nota: O conselho consultivo pode ser reeleito mas também pode ser designado (indicado) se por exemplo pessoas com um certo conhecimento ou posição forem solicitadas para fazer parte do conselho consultivo.

Conselho e órgãos nos países francófonos

Por vezes a estrutura é pouco diferente nos países francófonos. O conselho administrativo é um órgão eleito e decide sobre assuntos políticos enquanto que o bureau executivo funciona como órgão de implementação. O Bureau executivo é apoiado pelo quadro do pessoal de gestão.

Para qualquer estrutura seleccionada é importante discutir-se em detalhe a composição do conselho executivo, comité executivo ou conselho consultivo. Em relação ao conselho executivo deve-se ter em consideração o seguinte:

- **Quantas pessoas** devem servir o conselho ou órgão? Pensar sobre as necessidades das funções que a associação precisa (presidente, vice presidente, tesoureiro, secretário, organizador nacional, oficial de comunicação, etc.). Ter um número ímpar de membros por forma que a votação seja mais fácil a não ser que haja uma provisão para alguém fora do conselho ou órgão constitucional mandatado para quebrar o impasse na votação.
- O Conselho deve ter um **equilíbrio de género**? Por exemplo, dois dos nove (9) membros do conselho devem ser mulheres?
- Existem **outras condições**? Por exemplo o conselho deve ter uma pessoa jovem (mais jovem que 30 ou 40 anos) ou um representante de cada região ou distrito?
- Que tal sobre **conflitos de interesses**? Por exemplo um membro executivo pode assegurar uma função pública?
- Se **grupos ou as empresas** são membros quantos assentos podem ter? Isto depende do número de membros que representa?
- Com esta estrutura cada membro sente que está **sendo representado**?
- Todos membros tem oportunidades de **ser eleitos**?
- Será fácil para **tomar decisões**?
- As vias de **comunicação** são simples?
- Qual é a **duração** de permanência do executivo?
- **Quantas vezes** o conselho deve reunir e qual é o quórum?
- O que acontece no caso de **vagas**?

As mudanças na estrutura de organização para a associação de comerciantes no Gana

A organização de comerciantes e produtores agrícolas no Gana (GAPTO) implementou algumas mudanças importantes, a GAPTO era uma rede basicamente informal de comerciantes durante várias reuniões com líderes informais de grupos diferentes de mercadorias. O GAPTO decidiu formar uma nova estrutura que foi aprovada na primeira Assembleia Geral oficial.

Os membros do GAPTO são indivíduos e grupos de mercadorias. Os membros pertencem a certos ramos de mercadoria consiste de todos produtores e comerciantes de uma mercadoria específica. A estrutura é composta pela Assembleia Geral, Conselho Consultivo e o Conselho Executivo. Cada ramo de mercadoria tem um assento no Conselho Consultivo e elege directamente o seu representante. A Assembleia Geral elege do conselho consultivo sete (7) representantes de diferentes ramos de mercadorias que constituem o conselho executivo.

Uma vez que a composição é muito variada incluindo todos grupos informais pequenos e grupos grandes e organizados, os grupos grandes temeram perder parte da sua influência quando se juntassem com pequenos grupos no mesmo grupo de mercadorias ou produtos. Assim, a Assembleia Geral concordou que grupos de mercadoria com certas condições (registo, mais de 250 membros que pagam e possuem estatutos próprios, etc.) podiam registar-se como grupos independentes. Grupos independentes podem ter um assento no conselho de directores e podem ser eleitos para o conselho executivo.

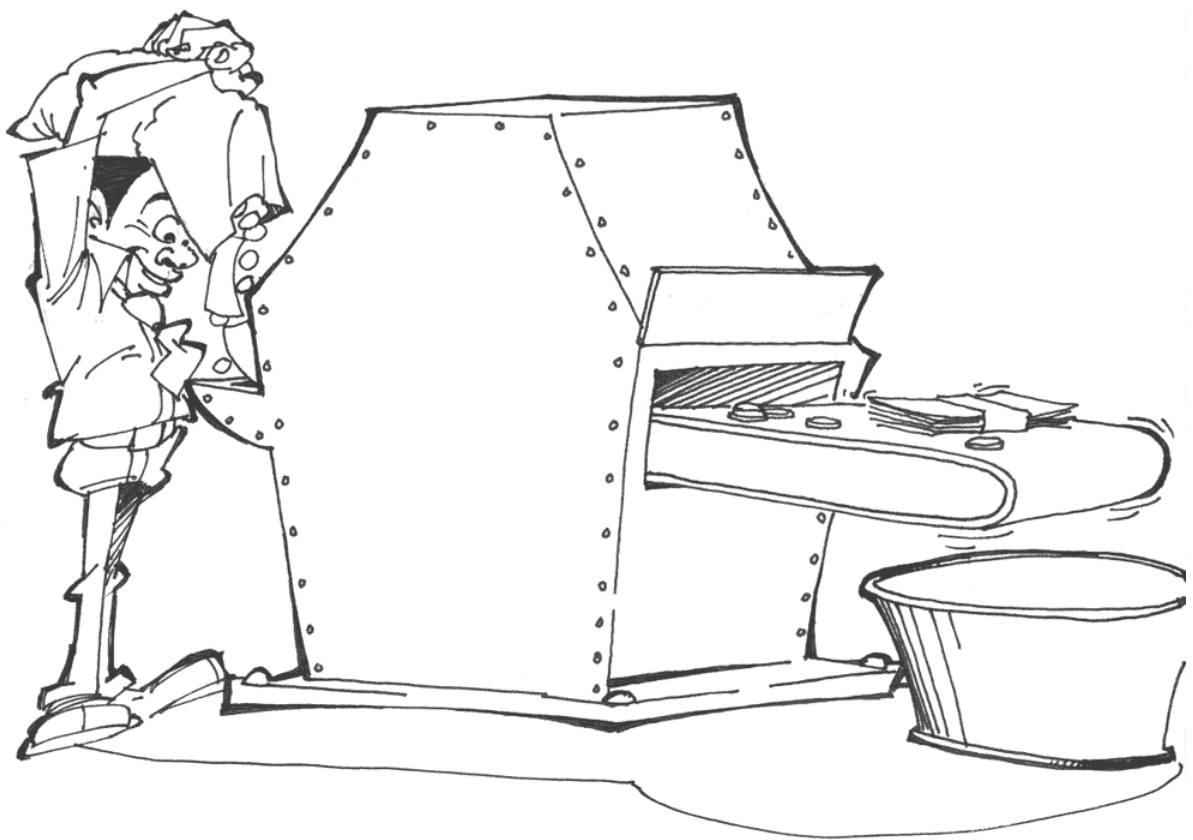
Os **procedimentos de eleição** devem ser discutidos com o detalhe descrito nos regulamentos. Certas associações incluem o seguinte:

- Qual o órgão que deverá ser eleito primeiro? (se por exemplo houver tanto o conselho executivo bem como o conselho consultivo)?
- Quais as **funções** que serão eleitas em primeiro lugar? É lógico que primeiro se eleja o presidente e a seguir o vice presidente. Nota! Se houver um único candidato para a função devem ser distribuídos panfletos de voto (papeis de voto) para confirmar o candidato. Isto é para evitar que os membros se sintam excluídos da escolha. Todos os executivos serão eleitos durante a Assembleia Geral ou durante as eleições ao nível de distrito?
- Quem poderá participar nas eleições (somente membros plenos, aqueles que pagaram seus impostos e taxas?)
- Como é que os candidatos **são indicados** (por distrito ou produto?)
- A eleição será por **voto aberto ou secreto**?
- Quais os procedimentos exactos de eleição?
- **Quando** serão as eleições e qual é o quórum?

As decisões concernentes à estrutura e procedimentos de eleição devem ser claramente descritas nos regulamentos/estatutos e comunicadas para o conhecimento de todos membros.

O IFDC realiza seminários onde os membros discutem sobre as possíveis estruturas da organização da associação.

5. Despesas e Receitas



5. Despesas e Receitas

O dinheiro que irá circular dentro e fora da associação ainda que não seja uma entidade para fins lucrativos. Despesas deverão ser feitas e as receitas devem entrar para manter a associação operacional. Durante os primeiros 6 (seis) meses o orçamento da associação deverá ser elaborado contendo a lista de todas despesas e receitas. Depois, na fase inicial deve ser elaborado um orçamento anual.

5.1 Despesas

Uma associação recentemente criada necessitará de fundos durante a sua fase inicial. As associações existentes necessitarão de fundos para apoiarem os programas e actividades que adicionarão valor aos seus membros.

5.1.1 Custos Iniciais

Os seguintes custos devem ser tomados em consideração quando se inicia uma associação:

- Custos para o registo
 - Registo da associação
 - Legalização dos estatutos
- Custos para abertura de conta bancária (se houver necessidade de fazer-se um depósito)
- Custos para arrendar um escritório
 - Identificar espaço para escritório (via uma agência imobiliária)
 - Abertura de escritório (instalação de telefone, Internet, etc.)
- Custo para recrutamento do quadro pessoal (anúncio de vagas no jornal)
- Custos para relações públicas
 - Desenho de logotipo
 - Impressão do timbre da empresa
 - Impressão de brochuras
 - Impressão de cartão de visitas

É importante que a associação, tome em consideração estes custos quando elaborar o orçamento para o primeiro semestre. No entanto, uma nova associação deve manter seus custos iniciais o mais baixo possível por exemplo, se o orçamento inicial estiver apertado, a associação não deve de imediato arrendar um escritório. Um parceiro da organização poderá providenciar espaço para escritório e ser descontado mais tarde.

5.1.2 Custos Operacionais

Os custos operacionais de uma associação são despesas para manter a associação em funcionamento. Esses custos são quase independentes de acordo com o número dos membros da associação; importa relativamente pouco se uma associação tem 100 ou 1000 membros em relação ao pagamento da renda dos escritórios ou salários dos funcionários. O número de funcionários poderá ser maior e poder-se viajar muito se a associação tiver mais membros. Naturalmente, os custos serão maiores quando a associação alcançar 10.000 membros mas isso não será o caso para a maioria das associações que usarem este manual inicial.

Os seguintes custos devem ser considerados durante o funcionamento da associação embora não sejam todos exigidos:

- Custos para espaço de escritório
 - Renda
 - Equipamento (computadores, armários, cadeiras e mesas)
 - Encargos administrativos (água, energia, telefone, ligação de Internet)
 - Papelarias
- Custos para o quadro pessoal
 - Salários do gestor executivo e outro pessoal
 - Viagens do pessoal
- Custos das reuniões
 - Reunião geral anual
 - Reunião do conselho executivo
 - Outras reuniões (os comités)
- Outros custos
 - Taxas de registo e obrigações anuais para os membros de qualquer outra organização
 - Taxas anuais para manter o registo da associação (de acordo com a situação do país)

Os custos de operacionalização de uma associação são recorrentes em cada ano. As associações não devem subestimar estes custos e devem actualizá-los em cada ano.

As associações não devem depender de fundos externos (tais como donativos e patrocínios) para cobrir custos operacionais. A sustentabilidade financeira da associação provem de receitas (anuais, taxa de serviços, etc.) que devem ser suficientes para cobrir os custos básicos de operação anuais da associação.

5.2 Receitas

Para cobrir os custos operacionais iniciais a associação necessitará de receitas. No começo especialmente, as receitas virão de pagamento de taxas de registo de membros da associação e as obrigações (contribuições) anuais. No entanto, este

valor somente será recolhido quando a associação estiver em pleno funcionamento. Contudo, as taxas de registo de membros fundadores devem ser recolhidas durante a constituição da Assembleia Geral por forma a cobrir as necessidades financeiras iniciais. O pagamento de contribuições e taxas de registo só cobrirão aproximadamente 15% das necessidades das receitas da associação. Assim, é extremamente importante que as associações identifiquem continuamente outras fontes de receitas (ver **capítulo 12**, sustentabilidade financeira).

De acordo com o capítulo anterior, as receitas internas deverão ser suficientes para cobrir mais ou menos os custos operacionais da associação. As receitas internas não consistem somente em obrigações anuais (contribuições) mas também incluem taxas para serviços a membros plenos e membros de fora (internos e externos), (ver **capítulo 12.3 rendimento de receitas**). Durante a constituição da Assembleia Geral os membros decidirão o valor de pagamento anual. A maioria de membros tende a votar para que suas obrigações (contribuições) sejam o mais baixo possível pois, não entendem que estas obrigações tem que cobrir parte de custos operacionais da associação. Neste contexto, os membros devem ter a informação do custo para a operacionalização da associação (ver **capítulo 5.1.2 custos operacionais**) e qual o valor necessário para cobrar cada membro.

Alguns factores que influenciam o valor das contribuições anuais (obrigações):

- Custos operacionais (se o custo for elevado, a contribuição também aumenta ou seja quanto maior for o custo maior será também a contribuição).
- Número de membros – quanto maior for o número de membros, menor será a contribuição
- Número de devedores inadimplentes - quanto mais elevado for o número de devedores por falta de cumprimento, maior será o valor da contribuição .
- O nível de outras actividades geradoras de receitas planificadas ou desenvolvidas pela associação.

As associações devem ser realistas ao planificarem os montantes das contribuições. Não é aconselhável que a associação tenha suas contribuições anuais baixas enquanto não pode liquidar as contas.

5.3 Apoio de Doadores

Em alguns casos, novas associações receberão o apoio de doadores através da assistência técnica e financeira. Não existe padrão para que os doadores geralmente concedam este apoio. Isto dependerá da situação, isto é, a associação, o doador, o objectivo dos membros da organização, objectivos do apoio, duração do apoio, etc.

O apoio dos doadores pode ser muito útil especialmente quando a associação está na fase inicial. Por exemplo o doador pode:

- Providenciar espaço para escritório
- Financiar salários do pessoal da administração

- Financiar as reuniões
- Financiar fundos para actividades (cursos de treinamento, exposições de negócio, etc.)

O apoio de doadores também pode ser em espécie ou na forma de assistência técnica. Em vez de pedir a ajuda financeira as associações também podem pedir computadores ou outro equipamento, ligação da Internet, uso de instalação para conferências, recursos humanos para um programa de treinamento, etc. Os doadores e parceiros técnicos estão normalmente mais dispostos a fornecer algo tangível em relação ao dinheiro.

Os doadores e as associações têm um relacionamento de reciprocidade. As associações gostariam de ganhar mas o doador também. Um doador só deverá apoiar se os resultados esperados forem positivos de acordo com os objectivos, por exemplo, se o doador está interessado em promover o uso de sementes melhoradas pode querer que a associação seja intermediária para alcançar os camponeses. No entanto, o doador terá alguma influência sobre a associação para assegurar que o uso de sementes melhoradas aumenta.

Evitar Armadilhas

Existem várias armadilhas com apoio de doadores. Para evitar estas armadilhas ou situações desconfortáveis as associações devem considerar o seguinte:

- **Curto prazo versus longo prazo:** O apoio de doadores será temporário mas a associação continuará a existir. As associações devem estar preparadas no sentido de que o apoio do doador terá seu fim. Quando uma associação aceita o apoio de doadores para cobrir os custos operacionais durante um determinado período, deve seguir uma estratégia para evitar retirada brusca de fundos. Durante o primeiro período (por exemplo 6 meses) o doador pode financiar 100% do salário do pessoal da administração, 75% durante o segundo período e 50% durante o último período.
- **Acordo Verbal versus acordo escrito:** Os acordos entre uma associação e doadores para o apoio financeiro deverá ser por escrito e não verbalmente. O acordo deve incluir a descrição de trabalho, das condições de apoio específico, monitoramento e modalidade de relatórios assim como a maneira que os fundos serão disponibilizados (número de prestações, meio de pagamento, etc.). Uma petição para um acordo escrito não significa que a associação perde confiança mas mostra que está a realizar um trabalho profissional.
- **Dependência versus Autonomia:** Se as associações tornam-se demasiado dependentes de fundos de doadores arriscam não sobreviver quando o apoio do doador acaba. As associações devem evitar depender completamente de um só doador. Neste contexto reduzirá a influência de um doador e o risco de uma crise financeira quando o doador parar de financiar.
- **Custos operacionais versus actividades:** Uma associação deve limitar o apoio de doadores para custos operacionais a um determinado período (por exemplo os primeiros 1 – 2 anos). Após este período o apoio de doadores deve ser usado somente para actividades. Isto estimulará a associação para tornar-se independente em relação aos custos operacionais.

- **Despesas versus investimento:** Uma associação deve usar o montante recebido pelo doador dentro do período para geração de receitas (reserva ou amortização). Se o doador pagar 100% para o curso de treinamento, as taxas de participação podem ser depositadas na conta bancária da associação.
- **Donativos versus taxas:** Mesmo que o doador cubra todos custos os membros deverão pagar as taxas para providenciar serviços, da associação. Se isto não começa a partir do início será muito difícil iniciar na fase posterior e irá impedir a sustentabilidade financeira da associação.
- **Financiamento completo versus Fundos combinados:** As associações devem sugerir custos para compartilhar. Os doadores estarão mais dispostos a fornecer apoio financeiro se uma associação contribui com 10%, 25% ou mesmo 50% dos custos pois, isto mostra que a associação é séria e comprometida. Para um grande programa, as associações podem solicitar apoio de vários doadores (por exemplo para o lançamento da associação, abertura de um escritório ou uma exposição de negócios). Isto evita solicitar um doador quantias enormes e demonstrar que os parceiros confiam na associação.

Apoio financeiro para a associação de negócios no Gana

A GAIDA foi criada em Julho de 2003 com apoio financeiro e técnico do IFDC. Durante um período limitado o IFDC financiou 50% do salário de um secretário executivo e providenciou espaço para escritórios da associação. O IFDC também providenciou recursos para reuniões do conselho executivo e programas de treinamento. A GAIDA usou os programas de treinamento para criar o dinheiro-semente através da recolha de taxas de participação apesar de quase todos programas terem sido plenamente patrocinados. Após aproximadamente 2 anos o apoio do IFDC na operacionalização terminou. Apartir dessa altura a GAIDA teve a capacidade de suportar os seus próprios custos operacionais (ver capítulo 19) e somente usar o apoio para implementar actividades.

A Gestão do programa de organização do IFDC ajuda aos participantes a ter uma melhor compreensão nas finanças da associação.

6. Constituição e Estatutos



6. Constituição e Estatutos

6.1 Constituição

A constituição é a estrutura /quadro da associação. Descreve os objectivos da associação e procedimentos. A constituição é necessária porque define a estrutura interna da associação e serve como directriz para procedimentos logo depois que os fundadores originais do grupo saírem. Uma constituição bem concebida é uma ferramenta útil para a criação da associação e atrai novos membros porque dá imagem de uma associação profissional, bem organizada e administrada que está ciente de suas responsabilidades legais.

Para que os instrumentos de trabalho sejam uma estrutura sólida a constituição deve ser concisa e conter uma única informação que é essencial à estrutura básica da associação. Porque a constituição actual descreve o relacionamento entre a associação e seus membros os artigos devem ser fáceis de entender e prontamente disponíveis à sociedade. Os artigos não devem ser muito específicos para exigir emendas frequentes nem muito vagos para criar incerteza sobre qualquer estrutura nem procedimentos. Múltiplas emendas significa: (a) a constituição é demasiado vaga, (b) As decisões que são baseadas nos regulamentos ou procedimentos padrão operacionais geralmente tornam-se uma parte da constituição; ou (c) Individuos ou grupos de membros que alteram as regras e o objectivo da proposta original da constituição.

Sendo a constituição, a base da associação deve ser difícil de alterar. Para a alteração da constituição deverá ser convocada uma reunião especial na qual uma proporção mínima de membros (inscritos na constituição) devem estar presentes. Contudo, as regras de uma associação devem ser alteradas numa base frequente, tais como as obrigações anuais ou jónias. Para evitar a alteração da constituição em cada ano algumas informações devem ser documentadas nos regulamentos. Não é necessário convocar a Assembleia Geral para alterar esses procedimentos, o conselho pode decidir sobre as alterações dos regulamentos.

6.2 Estatutos

Os estatutos incluem informações que devem ser actualizadas periodicamente. Os membros deverão encontrar muitas regras específicas nos regulamentos que nos estatutos o que é ilustrado nos exemplos seguintes:

Artigo	Constituição	Estatutos
Membro da sociedade	Categorias, Direitos e Privilégios	Modo de Aplicação
Conselho	Descrição geral, Estrutura	Tarefas detalhadas, tarefa detalhada para cada função, procedimentos de eleições
Contribuições e Taxas	Descrição do tipo de contribuições e taxas	Montante específico
Ajuda de Custo	Descrição Geral	Montante Específico
Quadro de Pessoal	Descrição Geral	Tarefas Detalhadas

Geralmente, o estatuto está relacionado com os procedimentos usados pelos membros nas actividades da associação, conselho executivo e funcionários incluindo os comités:

- Procedimentos de eleição,
- Selecção de membros de comité
- Procedimentos para contratar um gestor executivo
- Procedimentos de selecção para funcionários da associação.

Os estatutos dão uma visão geral dos principais procedimentos. Os procedimentos de gestão do dia a dia são detalhados no manual de procedimentos padrão operacional (*ver capítulo 9*).

Embora, os estatutos e regulamentos devem ser escritos por membros o IFDC pode dar assistência á associação na elaboração destes documentos.

Exemplo 6.1 A Constituição

Nem todos os artigos propostos abaixo devem ser necessariamente incluídos em todas constituições e algumas constituições irão conter artigos não enumerados. Os artigos enumerados são componentes comuns e devem ser considerados em qualquer momento que uma constituição é escrita ou emendada.

ARTIGO I - LEGALIDADE

Secção 1 – Nome: Nome completo e abreviação da associação.

Secção 2 – Localização: localização e endereço da sede da associação ou outros escritórios, possíveis, regionais, telefone e número de fax, e-mail, endereço de web site

Secção 3 – Sucursais: Descrever como as sucursais são constituídas e referir a um artigo nas sucursais para mais informação.

Secção 4 – Logótipo: Descreve o logótipo e seu significado

Secção 5 – Língua de trabalho: Descreve as línguas usadas na preparação de documentos oficiais e reuniões.

ARTIGO II – OBJECTIVOS

Secção 1 – Definição: Explica certa terminologia usada nas constituições (por exemplo insumos agro-pecuários, organização de camponeses)

Secção 2 – Natureza: Descreve o tipo de associação, a quem servirá? Foi criado para que mandato? Quais as funções do seu desempenho?

Secção 3 – Lema/slogan: Descreve o lema

Secção 4 – Visão: Descreve a visão da associação

Secção 5 – Missão: Descreve porque a associação existe e sua meta final

Secção 6 – Objectivos: Descreve os objectivos actuais da associação e metas para o futuro como alcançar estas metas, e as principais orientações da associação.

Secção 7 – Actividades: Descreve as principais actividades

ARTIGO III- MEMBROS DA SOCIEDADE

Secção 1 – Definição do membro da sociedade: Descreve quem é considerado como membro da associação.

Secção 2 – Categoria do membro: Define quem pode ser membro da associação. O membro pode ser definido como um indivíduo, negociante, grupo ou uma combinação de qualquer destas. Este artigo também deve definir as várias classes de sociedades (ver capítulo 4.1.)

Secção 3 – Candidatura para a sociedade: Descreve como é que os membros potenciais podem-se candidatar e quem aprova a sociedade.

Secção 4 – Direitos e privilégios: Descreve os direitos e privilégios dos membros, incluindo direitos de votação.

Secção 5 – Demissões: Explica como aos membros podem deixar a associação.

Secção 6 – Terminações/expulsões: Descreve quando e como o membro da sociedade sai ou é expulso da associação (quando não cumpre com suas obrigações e pagamento de dividas) é expulso (quando viola a constituição).

Secção 7 – Readmissão: Descreve como é que um membro que foi expulso é readmitido.

ARTIGO IV – TAXAS E CONTRIBUIÇÕES

Secção 1 – Contribuições anuais: Descreve que tipo de obrigações deverão ser pagas, quem paga esta contribuição, e quem toma esta decisão. Especificar as datas e valores a serem descritos nos regulamentos em vez de constituição.

Secção 2 – Taxa de registo: Descreva que tipo de taxas deverá ser pago, quem paga taxas e quem toma esta decisão, a data e o montante deve constar claramente nos regulamentos.

Secção 3 – Não pagamento de contribuições e taxas (incumprimentos das obrigações): Descreve o que é que acontece quando um membro não paga as suas contribuições e taxas, quais as sanções, como e quando os avisos de cobranças são enviados.

ARTIGO V – ASSEMBLEIA GERAL

Secção 1 – Definição: Descreve porque a Assembleia Geral existe, quem faz parte da Assembleia Geral, e quais as funções da Assembleia Geral.

Secção 2 – Reuniões: Descreve quando, onde e como as reuniões serão anunciadas (convocadas).

Secção 3 – Quórum e maioria: Descreve o processo de tomada de decisão e o número mínimo de membros que devem participar nas reuniões de forma a validar a reunião.

ARTIGO VI – CONSELHO EXECUTIVO

Secção 1 – Definição: descreve o que é o conselho executivo, e porque existe?

Secção 2 – Estrutura: Descreve quem poderá estar no conselho executivo, quantos membros o conselho deve ter, e em que níveis poderão trabalhar (por exemplo nacional, distritos) a quem eles representam (por exemplo regiões, mercadorias, produtos). Especificar as condições, tais quantas mulheres, jovens, etc.

Secção 3 – Eleições: Da informação sobre as eleições incluindo quais as funções e quem poderá ser indicado. Os detalhes poderão ser vistos nos regulamentos.

Secção 4 – Termos de escritórios: Explica os termos dos membros executivos e suas possibilidades para a reeleição.

Secção 5 – Reuniões: Descreve quando e onde serão realizados as reuniões do conselho executivo.

Secção 6 – Quórum e Maioria: Descreve o processo para tomada de decisão e o número mínimo de membros que devem participar nas reuniões e fazer validar a referida reunião.

Secção 7 – Poderes Gerais e Funções: Descreve as actividades e deveres do conselho executivo

Secção 8 – Vagas: Descreve os procedimentos para quando um assento torna-se vago antes do término do mandato.

Secção 9 – Remuneração: Descreve se os membros executivos recebem subsídios (bónus) e se sim, os detalhes podem ser visto nos estatutos/regulamentos da associação.

Secção 10 – Tarefas específicas dos membros executivos: Descreve as tarefas do presidente, vice presidente, secretário e tesoureiro.

Secção 11 – Sanções: Escreve sanções quando os executivos comportam-se impropriamente (mal, contra as regras do regulamento).

ARTIGO VII – OUTROS ÓRGÃOS DA ASSOCIAÇÃO

Secção 1 – Comitês: Descreve a definição dos comités, composição, tarefas, procedimentos de informe de relatórios, etc.

ARTIGO VIII – QUADRO DO PESSOAL

Secção 1- Recrutamento do pessoal: Explica quem tem o poder de contratar pessoal para desempenhar certas tarefas.

Secção 2 – Delegações de poderes: Explica quem delega poderes.

ARTIGO IX – FUNDOS

Secção 1- Receitas: Descreve como as receitas devem ser recolhidas (colectadas).

Secção 2 – Confidências da sociedade: Descreve quem vai assinar os cheques

Secção 3- Bancos: Descreve quem deve abrir conta bancária e para que fim.

ARTIGO X – BENS-ACTIVOS E RESPONSABILIDADES

Secção 1 – Interesses de membros: Em caso de uma terminação da sociedade, um membro ou representante não terão nenhuma reivindicação (reclamação) contra a associação ou contra outros membros da associação ou seus representantes.

Secção 2- Distribuição dos bens na dissolução da associação: No caso dos membros decidirem por dissolução da associação, por não ser mais necessária, este artigo deve explicar o procedimento e o estado como liquidar os activos.

ARTIGO XI – AUDITORIA

Secção I – Auditores: Descreve quem pode indicar (contratar) um auditor e para que propósito.

Secção 2 – Remuneração: Descreve quem tem autoridade para remuneração.

Secção 3 – Exercício do ano financeiro: Descreve o início e fim do exercício financeiro

Secção 4 – Livros de contas: Descreve onde os livros contabilísticos são guardados e quem é responsável para tal.

ARTIGO XII – ESTATUTOS/REGULAMENTOS

Secção 1- Estatutos/regulamentos: Descreve quem pode alterar os estatutos/regulamentos

ARTIGO XIII – EMENDAS E DISSOLUÇÃO

Secção 1 – Emendas: Explica como a constituição pode ser alterada, tempo necessário para o pré-aviso, o quórum e percentagem de votos necessários para a alteração e quando a nova constituição entraria em vigor após a sua adaptação.

Secção 2 – Dissolução: Descreve quando e como a associação deve ser dissolvida.

ARTIGO XIV – PROMULGAÇÃO

Secção 1 – Data efectiva: Descreve a data que a constituição tornou-se efectiva.

Outros possíveis artigos são:

- **Publicações:** Descreve que publicações existem e quando a associação os publica.
- **Autoridade legal da associação:** Se há uma lei ou regra do Governo que estabelece o direito para a associação existir, devem ser inclusas aqui. Adicionando a declaração de indemnização dos membros do conselho, a partir da recriminação pois, suas actividades como executivos poderiam ser apropriadas.
- **Doações:** As condições em que a doação é feita, seja em dinheiro ou em espécie, podem ser aceites de forma a assegurar que tal doação não influencie o controlo da associação.

Exemplo 6.2 Estatutos

Os estatutos podem conter os seguintes artigos:

ARTIGO I – PROVISÃO GERAL

Secção 1 – Estatutos/ regulamentos: Referência a constituição

ARTIGO II – MEMBROS DA SOCIEDADE

Secção 1 – Candidaturas dos membros: Descrição detalhada como é que os membros podem se candidatar

Secção 2 – Responsabilidades: O que se espera dos membros

ARTIGO III – TAXA E CONTRIBUIÇÕES (OBRIGAÇÕES)

Secção 1 – Contribuições anuais: O montante da contribuição anual e forma de pagamento

Secção 2 – Registo das taxas: O montante do registo de taxas e forma de pagamento.

ARTIGO IV – ASSEMBLEIA GERAL

Secção 1 – Funções: Detalhe e descrição de todas funções da Assembleia Geral

ARTIGO V – CONSELHO EXECUTIVO NACIONAL

Secção 1 – Poderes gerais e tarefas: Detalhe e descrição de todas funções do conselho executivo

Secção 3 – Procedimentos de eleição: Detalhe e descrição de procedimentos.

ARTIGO VI – COMITÉS

Secção 1 – Comités existentes: Quais os comités em curso

Secção 2 – Ad hoc dos Comités: Descrição da possibilidade de constituir o comité Ad hoc

ARTIGO VII – AJUDAS DE CUSTO

Secção 1- Ajudas de custo: Descrição de quando deverá ser pago as ajudas de custo e as condições de pagamento

Secção2 – Despesas de viagens: O valor máximo a ser pago em viagens

Secção 3 – Alojamento: Valor máximo a ser pago para o alojamento em várias áreas do espaço geográfico

Secção 4 – Alimentação: O valor máximo a ser pago para alimentação.

ARTIGO VIII – GESTOR EXECUTIVO

Secção 1 – Definição: Descrição do posto de gestor executivo

Secção2 – Emprego: Descreve como e por quem um gestor executivo deve ser empregado

Secção3 – Descrição de tarefas: Descreve quais as tarefas e deveres

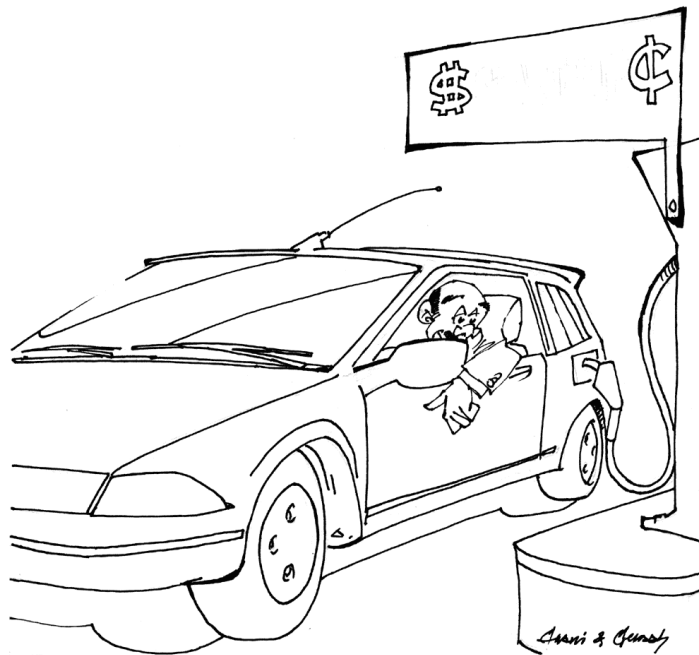
Secção 4 – Responsabilidade: Descreve com que frequência e a quem o gestor executivo presta contas (dar relatório).

FASE II

FASE INICIAL

Capítulos:

7. O Plano de Acção para Fase Inicial
8. O Papel das Estruturas Organizativas
9. Gestão Diária (Dia a Dia)
10. Registo de Arquivo
11. Comunicação Interna



7. Plano de Acção para Fase Inicial



7. Plano de Acção para Fase Inicial

Várias tarefas necessitam de ser completadas e incluídas após a constituição da Assembleia Geral para assegurar e criar a associação. Abaixo encontramos uma lista de conferência de acções durante o período imediato a seguir a continuação da Assembleia Geral: Fase inicial, o pessoal da associação pode desempenhar a maioria destas tarefas. Se a associação não tem pessoal os membros executivos ou comités de Ad hoc poderão executar o plano de acção a curto prazo.

Plano de Acção para Fase Inicial (1 a 6 Meses)

1. Estabelecimento da Associação

- 1.1 Registo da associação
- 1.2 Abertura do endereço electrónicos e-mail da associação
- 1.3 Abertura da caixa postal
- 1.4 Legalização da constituição
- 1.5 Contratação do gestor executivo
- 1.6 Procura de espaço para arrendar um escritório
- 1.7 Montagem de escritório (mobiliário, energia, telefone, ligação de Internet)

2. Membros da Sociedade

- 2.1 Preparação da lista dos membros potenciais
- 2.2 Fazer cópias da constituição, regulamento e distribuir para membros actuais e potenciais.
- 2.3 Fazer cópias de quaisquer outros documentos (procedimentos da constituição da Assembleia Geral) e distribuir para os membros
- 2.4 Desenvolvimento da ficha de inscrição para o registo
- 2.5 Informar potenciais membros como fazer o registo

3. Relações Públicas

- 3.1 Desenvolvimento do logotipo e cabeçalho
- 3.2 Desenvolvimento de brochuras para a apresentação da associação
- 3.3 Participação em eventos para informar os intervenientes acerca da criação da associação

4. Sustentabilidade Financeira

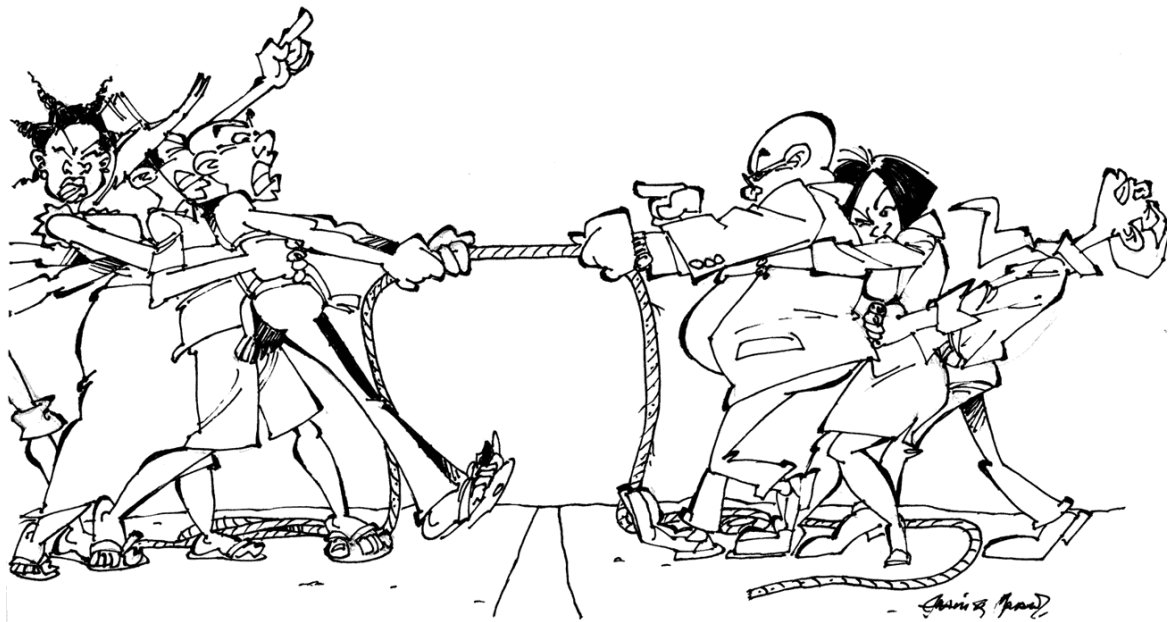
- 4.1 Abertura da conta bancária
- 4.2 Informação aos potenciais membros sobre o montante de dividas e taxas
- 4.3 Desenvolvimento de brochuras ou lista de folhetos das actividades iniciais para mostrar os potenciais benefícios aos membros.
- 4.4 Início da cobrança das contribuições (dividas) e taxas
- 4.5 Compra de arquivos, livros de registos e recibos
- 4.6 Montagem de um sistema fixo de registo
- 4.7 Desenvolver (detalhar) o orçamento anual

5. Actividades

- 5.1 Preparar o plano de actividades para angariação de fundos a curto e longo prazo.

O IFDC organiza seminários de planificação para ajudar a associação para preparar planos de curto e longo prazo.

8. O Papel das Estruturas Organizativas



8. O Papel das Estruturas Organizativas

Como foi indicado no **capítulo 3**, cada estrutura organizativa da associação tem um papel a cumprir. Para evitar conflitos estas funções devem ser claramente definidas na constituição ou regulamento/estatutos. Todos membros devem conhecer as tarefas do seu órgão que podem ser comunicadas aos membros durante reuniões, através de seminários, folhetos relatórios, etc. As atribuições de tarefas devem ser rediscutidas periodicamente. A associação é dinâmica o que significa que mudanças poderão afectar a estrutura da organização.

8.1 Conselho e Quadro de Pessoal

Esta tabela mostra as principais diferenças entre o papel do conselho executivo e a gestão do quadro do pessoal

O Papel do Conselho Executivo e Gestão do Quadro de Pessoal

Conselho Executivo	Gestão de Quadro de Pessoal
Proprietário	Empregados
Eleitos	Designado
Jogos políticos	Carreira em forma de politica
Metas	Objectivos
Tomar decisão a longo prazo	Tomar decisão a curto prazo
Transformar ideias em decisões	Transformar decisão para acção
Controlo primário	Controle operacional
Convocatória para reuniões	Organização de reuniões
Providenciar a orientação geral e liderança	Providenciar a liderança do dia a dia e motivação
Representação de membros associados	Representação de membros associados

Um bom quadro de pessoal tem as mesmas responsabilidades como a gestão de uma empresa. Isto significa que **o pessoal pode tomar muitas decisões sem consultar o conselho**. Normalmente estas decisões devem estar em conformidade com a missão da associação, visão, objectivos e plano de acção. De acordo com o **capítulo 3.6**, o papel do executivo e do quadro do pessoal nem sempre está claro: Frequentemente o pessoal não tem oportunidades suficientes para executar suas tarefas adequadamente. A consciencialização entre executivos sobre o papel do quadro de pessoal e procedimentos claros criará condições para superar estes problemas.

O SECRETÁRIO PERMANENTE DE AGRODIA Aprende o seu Papel

Em 2006, a associação dos armazenistas de insumos e revendedores de Bukina Fasso (AGRODIA), contratou a tempo inteiro um secretário permanente (também designado de Gestor executivo) para aprender o alcance do trabalho e as tarefas do pessoal. O gestor executivo solicitou uma formação profissional, pois, a AGRODIA já tinha estabelecido contactos com a associação das irmãs Ganesas durante uma excursão de estudo (ver capítulo 16.1.) A associação comercial e informação central da agricultura do Gana (GAABIC) concordou em receber o gestor executivo em Outubro de 2006. O objectivo era partilhar experiências no dia a dia da gestão de uma associação. O secretariado executivo composto por três (3) membros da GAABIC capacitou o gestor executivo do AGRODIA durante 8 dias dando-lhe a conhecer o papel de um gestor executivo tal como a organização de uma Assembleia Geral, registo continuado dos membros da sociedade e finanças, comunicação com membros executivos e membros forenses, ligações com sucursais a nível dos distritos, etc. As ferramentas tais como a lista de registo também foram partilhadas.

Após o seu regresso de Bukina Fasso o gestor executivo de AGRODIA adoptou alguns documentos e procedimentos e pôs em prática o que ele havia aprendido de seus colegas no Gana. Porque a divisão de tarefas entre membros executivos e o quadro de pessoal nem sempre era muito clara, o gestor da AGRODIA sugeriu organizar um seminário para todos os membros executivos para esclarecer as respectivas tarefas do conselho executivo (administração) do conselho, comité executivo (gestão de escritório) e o gestor executivo (secretário permanente).

8.2 Conselho, Quadro de Pessoal e Membros

Além do conselho executivo e o quadro de pessoal os membros da associação também tem um papel claro. Abaixo eis alguns exemplos específicos do papel dos membros, conselho executivo e gestão de quadro do pessoal. A associação deve discutir e concordar com estas tarefas de modo que todos tenham conhecimento e expectativas.

Cobrança de contribuições e taxas

Conselho:

- Indica o grupo de trabalho para apoiar o quadro de pessoal na cobrança das contribuições e taxas.
- Propõe a quantia a pagar
- Cria incentivos para os membros pagarem
- Serve como modelo principal

Quadro do pessoal:

- Informação aos membros
- Cobrança de contribuições e taxas
- Arquivo
- Controle de devedores

Membros e devedores inadimplentes:

- Aprovação do valor
- Pagamento
- Servir como modelo principal

Organização das actividades

- Conselho:
- aprova o orçamento
 - Fixa os planos de acção a longo prazo (3-5 anos), e meio-termo (anual), e curto prazo (Trimestral)
 - Objectivo de monitoria

- Quadro de pessoal:
- Detalhes do plano
 - Preparar o orçamento
 - Implementação
 - Informação do relatório ao conselho
 - Relatório aos patrocinadores e doadores (se aplicável)

- Membros:
- Apoio das actividades na participação e pagamento de taxas
 - Necessidade de comunicação entre o quadro de pessoal e conselho

Arquivo

- Conselho:
- Monitoria e controle de contas periódicas,
 - Contratação de auditor externo.
 - Aprovação de procedimentos internos preparados pelo quadro de pessoal

- Quadro de pessoal:
- Preparar procedimentos internos em detalhe da manutenção de registos
 - Manter os registos no arquivo
 - Submeter registos ao conselho
 - Preparar recibos e senhas (vouchers)

- Membros:
- Recolha de recibos
 - Questionar durante a Assembleia Geral
 - Aconselhar em assuntos durante a Assembleia Geral
 - Aceitar ou rejeitar o registo na Assembleia Geral

Constituir parceiros ou criar parcerias

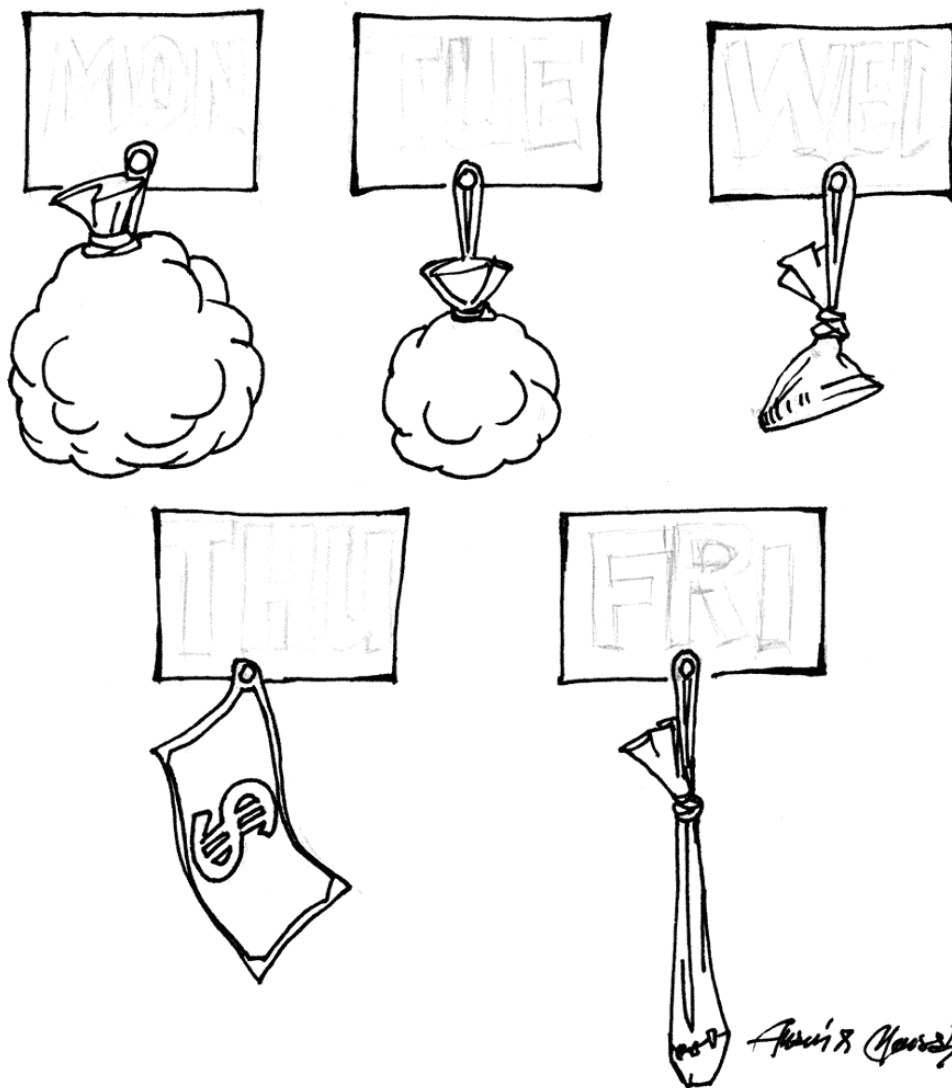
- Conselho:
- Identificar parceiros
 - Tomar decisão sobre os parceiros
 - Dar orientação ao pessoal
 - Participar em reuniões com parceiros
 - Assinar memorandos de entendimento ou acordos de sociedade

- Quadro de pessoal:
- Propõe parceiros
 - Prepara informação na associação e submete aos parceiros
 - Recolha de informação nos parceiros
 - Participar nas reuniões com parceiros (dependendo do parceiro)
 - Acompanhamento
 - Prepara memorando de entendimento ou acordos de parceria

- Membros:
- Proposta aos parceiros
 - Utilizar serviços de parceiros (se aplicável)
 - Providenciar a avaliação das actividades no terreno
 - Participar nas reuniões com parceiros (se solicitado)

O IFDC organiza programas de treinamento em que os participantes discutem em detalhe as tarefas dos órgãos da instituição e problemas associados com o desempenho das tarefas.

9. Gestão Diária



9. Gestão Diária (Dia a Dia)

Para uma associação realizar suas metas coerentemente e em ordem deve desempenhar suas tarefas de uma maneira uniforme tal como se faz com qualquer outro negócio. Portanto, as associações primeiro devem identificar tarefas que ocorrem e analisar cada passo envolvido no processo. Depois que os procedimentos forem identificados as tarefas envolvidas em cada procedimento devem ser documentadas. No entanto, os envolvidos no procedimento devem ser capacitados de forma que seja assegurado o desempenho das tarefas correctamente.

9.1 Padrão de Procedimentos Operacionais

O manual do padrão de procedimentos operacionais (PPO) é um manual que contem todos os procedimentos escritos para uma associação. O PPO deve ser acessível para todos envolvidos e fácil de alterar. O manual poderá estar num arquivo computarizado ou arquivo em páginas substituíveis (por exemplo, em formato A4) de modo que novas páginas facilmente possam ser adicionadas. O conselho executivo e membros da associação normalmente não tem que aprovar o PPO mas devem estar cientes da sua existência e poder precisar de alguns insumos do seu conteúdo. O pessoal administrativo da associação é responsável para manter o PPO actualizado. Os membros da associação devem receber um manual da sociedade que contem uma porção de actividades da associação do PPO. Antes de eventos importantes da associação os executivos (presidente, vice presidente, etc.) devem usar o POP para explicar procedimentos aos participantes evitar confusão sobre certos procedimentos a serem utilizados:

Normalmente, existem dois (2) tipos de procedimentos no POP: os procedimentos internos que são representados pelos funcionários da associação e os procedimentos para a operacionalização das actividades da associação. Os procedimentos são descritos com se segue:

1. *Procedimentos do quadro de pessoal:* os procedimentos de tarefas conduzidas como uma parte da actividade normal de escritório. Algumas tarefas que talvez poderão ser inclusas na secção do pessoal são:
 - Recibos de pagamento,
 - Entrada de fichas de candidaturas
 - Desempenho do mês e ano, procedimentos da contabilidade final
 - Procedimentos para responder as chamadas telefónicas
 - Procedimentos das chamadas
 - Procedimentos para pagamento de contas
 - Descrição de tarefas
 - Informação aos membros das actividades melhoradas na associação

Não existem nenhuma qualificações para procedimentos adicionais do POP. Qualquer tipo de tarefas para o desempenho do escritório pode ser incluído.

2. *Procedimentos da associação*: os procedimentos usados nas actividades dos órgãos dos membros da sociedade: conselho executivo, funcionários incluindo os comités:

- Procedimento de eleição
- Selecção dos membros do comité
- Procedimentos para contratar um gestor executivo
- Procedimentos de selecção para os funcionarios da associação
- Selecção e relatório de procedimentos para membros que participaram nas actividades.

Estas tarefas não são executadas numa base regular nem diária. São orientadas por numerosos indivíduos durante a vida da associação e são propensas a causar controvérsia de orientação incorrecta ou inconsistente. O conselho pode precisar de se envolver mais ou ter algum mecanismo de aprovação no local antes que os passos dessas tarefas estejam escritos como procedimentos. Alguns desses procedimentos podem ser encontrados nos regulamentos mas normalmente, os regulamentos não descrevem todos detalhes.

Apesar de o POP descrever os procedimentos para todas tarefas normais, outros documentos também irão ajudar o quadro de pessoal e os membros para melhor compreenderem as suas tarefas dentro da associação. Alguns desses potenciais documentos são:

- *Manual de membro da associação*: Um manual periodicamente actualizado, apresentado aos novos membros que contem procedimentos da associação, uma cópia da constituição e regulamentos/estatutos, uma lista de serviços da associação, e declaração da política da associação e benefícios para membros.
- *Manual de quadro de pessoal*: contem procedimentos operacionais do pessoal e regras pertinentes de emprego e políticas.
- Qualquer outro documento que irá ajudar os membros da associação e pessoal na melhor compreensão de suas tarefas dentro da associação.

9.2 Elaboração do Padrão de Procedimentos Operacionais

Colocar os procedimentos por escrito no papel não é proibido. O processo de documentação pode ser muito trabalhoso a menos que adequadamente seja planificado, difere de outras formas de escrever sendo o POP escrito de uma perspectiva técnica. Assim significa que deve ser:

- *Claro e conciso*: comunicando com menor número possível de palavras, frases e parágrafos
- *Completo*: Conter toda informação necessária nos procedimentos de desempenho
- *Objectivo*: Conter factos, e não opiniões
- *Coerente*: Mostrar o processo lógico de pensamento e alistando todos passos necessários para completar os procedimentos em sequência.

O POP serve como referência para revisões de desempenho, ajuda no treinamento ou no caso da qualidade de padrões, constitui um ponto de partida para o melhoramento. Estes tópicos são úteis quando se descreve POP.

O Conselho Geral

- É preciso ter sempre um **leitor** específico em mente, saber o tipo de pessoa que irá ler o procedimento.
- Antes de escrever decide o **propósito** exacto do procedimento. Por exemplo, o procedimento servirá como ferramenta detalhada para os objectivos de treinamento ou como um resumo para providenciar a revisão periódica?

Processo de Escrita

- **Esboço:** fazer o esboço do procedimento antes de escrito. O propósito de esboço é estabelecer um relacionamento em ordem entre grupos de actividades. O esboço providencia uma estrutura para qualquer documentação. Quando escrever um esboço:
 - Faz listas de temas a serem abrangidos, a ordem não é importante. Omita algo que seja impróprio ao tema
 - Decidir em grupos maiores: os grupos deverão incluir as responsabilidades, assuntos seguros, características operacionais, informação de fundo e o resumo.
 - Inserir temas sob o maior agrupamento apropriado (relevante)
- **Rascunho**
 - ao escrever o esboço mantenha em mente que um procedimento bom raramente é alcançado no primeiro esboço, escreva rapidamente, ignorando a ortografia, pontuação e gramática. Escreva conversas para manter um fio de pensamento. Escreva o esboço usando desenho como guia.
 - Revisão: A revisão imediata é menos eficiente porque normalmente o escritor não vê o que está no papel mas o que foi pretendido ou qual a sua intenção. Examinar as frases e estar disposto a rescrever cada parte do procedimento.
 - Escreve o esboço final ignorando todos os últimos versos.

Os perigos a evitar ao escrever o POP incluem:

- Palavras vagas, sem sentido
- Palavras excessivas para descrever uma actividade
- Frases ou parágrafos longos e complicados
- Acrónimos, abreviação, gíria, símbolos não claramente definidos para o leitor.
- Repetir demais e frequentemente os mesmos pontos.
- Contradição entre procedimentos

Os modelos de regulamento/ estatuto e o POP podem ser usados para ajudar as associações num documento específico. No entanto, os modelos devem ser desenvolvidos cuidadosamente para assegurar que a visão da associação, missão e

objectivos sejam representados. Modelos oficiais existem em alguns países que podem constituir um problema porque o Governo não pode reflectir o ambiente de negócio da associação. Nestes casos a associação pode necessitar de ter um documento oficial e um documento de trabalho.

O IFDC oferece formação profissional (treinamento) ao quadro de pessoal sobre a gestão das associações.

Exemplo 9.1 Regulamentos Internos de Empréstimos

Este procedimento está ligado à gestão de empréstimos e reembolsos. Cada procedimento é descrito passo a passo. A regra mais importante é que quando recebe um empréstimo ou pede reembolso é preciso recolher recibos para cada despesa. Este documento serve como anexo aos regulamentos/estatuto do artigo xxx (escreve número do artigo) nas ajudas de custo.

EMPRÉSTIMOS

1. Aqueles que são dados empréstimos deverão assinar um documento **fundo de maneió em adiantamento e preencher uma ficha**. Esta ficha indica a data em que o beneficiário recebeu o dinheiro, quanto o beneficiário recebeu, para que fins será usado o dinheiro recebido. A ficha original será conservada no escritório principal e o beneficiário receberá uma cópia.
2. Dentro de 4 semanas, o beneficiário deve explicar como gastou o valor através de preenchimento de uma ficha. O beneficiário deverá preencher o valor, data e descrever como o dinheiro foi gasto. O beneficiário irá anexar os recibos e na ficha **de despesas**, se o **beneficiário não recolher recibos, não pode ser reembolsado**.
3. O beneficiário irá trazer todas despesas completas na ficha, até ao escritório principal. Se o beneficiário **gastou a mais**, será pago a diferença. Se **gastou a menos**, o valor remanescente deve ser preenchido na ficha de despesa e reembolsado ao escritório principal. A ficha original de despesas permanecerá no escritório principal e o beneficiário será entregue uma cópia.
4. Se o beneficiário não preencher a ficha de despesas, o empréstimo solicitado será indicado nas contas como dívida.

REEMBOLSOS

1. Se alguém gastou algum valor para a organização e gostaria de ser reembolsado deverá preencher uma ficha **de despesas**. Deverá ser anexada à ficha de despesas. **Se os recibos não tiverem sido recolhidos, a pessoa não poderá receber o reembolso!**
2. A pessoa deverá trazer a ficha de despesas devidamente preenchida ao escritório principal para o respectivo reembolso.

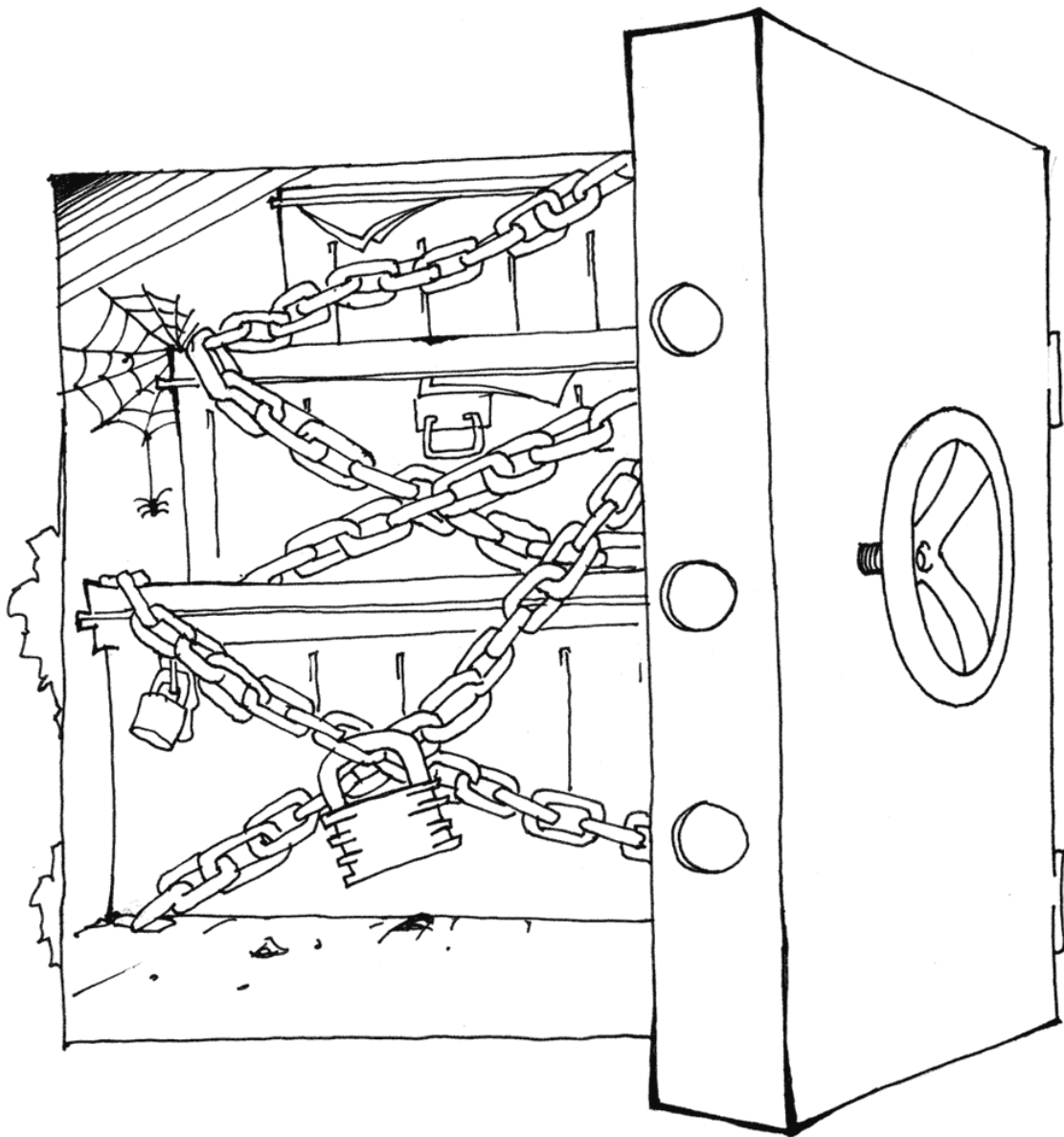
RECIBOS

Os recibos não serão sempre fornecidos automaticamente. Portanto, os membros devem pedir um recibo para cada pagamento.

Se não houver recibos disponíveis os recibos feitos manualmente serão aceites. por exemplo, quando apanha um táxi o recibo deve indicar o nome do motorista de táxi, matrícula do carro e firma.

Nota: As fichas para este procedimento encontram-se no **capítulo 10**, manutenção de registo.

10. Registro de Arquivo



10. Registo de Arquivo

As associações precisam de manter muitos registos. Os registos mais importantes são os relacionados com os membros e com as finanças. Os registos sonoros dão maior credibilidade da associação e mostram que esta está bem organizada e não tem algo a esconder. Os registos sonoros são essenciais quando se lida com fundos de doadores ou advocacia quando se trata de constituir a associação, etc.

Muitas associações não tem registos actualizados pelo facto de não receberem informação das suas sucursais nos distritos. Também talvez não saibam como iniciar e não vêem os benefícios do registo sonoro. No entanto, nenhuma razão justifica não ter registos sonoros ou outros registos correctamente. Este capítulo explica como manter registos por sociedade e funções.

10.1 Registo dos reembolsos

Uma associação deve saber quantos membros tem, quem são, o que fazem onde se localizam, e quais são os seus contactos. Toda esta informação deve ser reunida numa forma de registo (ver **exemplo 10.1**) cada membro deve **preencher a ficha** no acto da registo. As alterações devem ser comunicadas ao secretariado e actualizadas na base de dados.

Cada membro que faz o seu registo deve receber **um número único de membro da sociedade**. Este número irá simplificar a ligação de informação tal como pagamentos de obrigações (contrinuições) e participação nos eventos da associação. Os números devem ser entregues em ordem sucessiva. O primeiro membro recebe o número 1, o próximo 2 etc. para poder ligar dados usados nos programas de computador o número deve ter ao menos quatro algarismos, o primeiro membro ficará 0001, o segundo 0002, etc. usando quatro algarismos a associação pode fazer o registo de 9.999 membros com todos números diferentes (o número 0000 não será usado). As letras podem ser adicionadas para regiões ou distritos por exemplo CR 0002 para região central.

Na maioria das associações um **indivíduo, empresa, ou grupo** pode fazer o registo. Este, deve ser marcado na ficha de registo. Se um indivíduo tem seu negócio, informação pessoal assim como informação de negócio deverá ser recolhida. A informação recolhida do negócio será incluída na **ficha legal** (negócio individual, sociedade geral, Inc, Lda, etc.) e o número de inscrição da empresa, o endereço postal e **localização física** da empresa e todas outras lojas devem ser declaradas. O nome e uma descrição breve dos **principais produtos no negócio e serviço fornecidos**. Os indivíduos ao preencherem a ficha devem incluir a sua **função na empresa**, ainda que seja o proprietário (por exemplo, director geral, agente de venda, agrónomo) e sua **função na associação** (por exemplo membro, tesoureiro, vice presidente). Este pode ser nacional regional ou mesmo a nível de distrito (exemplo tesoureiro de uma sucursal de distrito).

Informação de treinamento de indivíduos deve ser recolhida (**exemplo 10.2**). As associações devem saber em que tipo de programa de treinamento os seus

membros participaram (curso básico, curso de acompanhamento, curso avançado, etc.), a associação também deve manter registo do próprio programa organizado de treinamento que é conservado num arquivo diferente para ligar informação com o programa de treinamento de indivíduos num único número que pode ser usado quando preencher a ficha individual de informação de treinamento.

Outra maneira importante para recolher dados é conduzir uma **pesquisa** em cada ano para recolha de dados de vendas, crescimento de negócio e necessidades dos membros. Isto permite que a associação saiba o perfil de negócios de seus membros e melhor responder as suas necessidades. Geralmente, os membros não estão muito dispostos a dar esta informação de suas vendas porque temem que se torne público por competidores e autoridades fiscais. Para evitar problemas, a pesquisa deverá ser feita de forma **anónima**. Por exemplo, durante uma Assembleia Geral os membros podiam preencher uma ficha de pesquisa depois da conclusão, colocar numa caixa fechada (urna) de modo que a informação não possa ser passada a um membro.

Estudo de base anónimo na recolha de dados dos membros de Burkina Fasso

Desde a sua criação em 2004, os armazenistas agro pecuários e a associação de retalhistas (vendedores) em Burkina Fasso (AGRODIA) encontrou dificuldades na recolha de dados de seus membros comerciantes porque não aceitavam fornecer a informação por acharem de confidencial. No entanto, as 2 páginas do questionário anónimo foram distribuídas no acto do registo da Assembleia Geral da AGRODIA em 2007. Os membros foram exigidos para preencher o questionário antes de receber o cartão e número distintivo da inscrição. Das onze perguntas a AGRODIA recolheu dados comerciais do sector (formal e informal, número de lojas e empregados, alcance de renovação anual, tipos de insumos agro pecuários vendidos, etc.) e expectativas dos membros nos serviços oferecidos pela associação (prioridades de serviços, necessidades de treinamento). Porque a forma era anónima todos membros preencheram os inquéritos. Foram recolhidos um total de 163 questionários preenchidos e introduzidos numa base de dados, analisados por forma a definir o perfil da sociedade de AGRODIA e combinar serviços chave com as necessidades e prioridades dos membros.

10.2 Registo e Controle de Contribuições e Taxas

Cada membro deve pagar uma taxa de inscrição referente a um período de contribuições anuais. A cobrança de contribuições e taxas inicia com o registo. A qualquer momento a associação deve estar preparada para mostrar o registo detalhado sobre o pagamento total de contribuições e taxas e as respectivas diferenças até a data.

As associações nacionais podem fazer o seu registo de contribuições ou obrigações ao nível nacional e local. Se os membros não pagarem suas contribuições a nível nacional deverá pagar a nível (regional, distrito, ou provincial) assim, o pagamento deve ser registado no local apropriado e aprovado pelo conselho executivo.

O Controle do registo das contribuições é efectuado de duas maneiras:

1. Por membro
2. Por registo interno da associação, também pode ser arquivado por cada região.

10.2.1 Registo de Membros

Como se pode ver na secção anterior cada membro tem a sua própria ficha de registo (ficha de inscrição). Para registar todos pagamentos, por membros, preenche-se as fichas individuais (**ver exemplo 10.3**) devendo ser anexa a ficha de inscrição. Cada pagamento dos membros deve ser registado na sua ficha de inscrição individual.

Cada membro deve pagar uma taxa de registo e os primeiros pagamentos devem ser registados como a taxa de inscrição. Após o pagamento da taxa de registo os pagamentos devem ser registados como contribuições anuais. A data, o valor da contribuição, o valor pago e o saldo devem ser anotados cada vez que um pagamento é efectuado.

Por exemplo:

A associação XXX tem uma taxa de registo de 50USD e anuais de 100USD o senhor Diarra tornou-se membro no dia 7 de Outubro de 2007, neste dia ele pagou 30USD, dois dias depois a 9 de Outubro ele pagou 40USD. Em 27 de Outubro ele pagou mais 10USD, assim os dados foram registados como se segue:

Pagamento da Taxa de Inscrição

Data	Montante da dívida	Montante Pago	Saldo a pagar
Outubro 7, 2007	50 USD	30 USD	20 USD
Outubro 9, 2007	20 USD	20 USD	0 USD

Pagamento de Contribuições anuais

Data	Montante da Dívida	Montante Pago	Saldo a pagar
Outubro 7, 2007	100 USD	20 USD	80 USD
Outubro 9, 2007	80 USD	10 USD	70 USD

Os primeiros 30 USD pagos, correspondem a pagamento parcial da taxa de inscrição, ficando com o saldo de 20 USD (50 USD subtrai 30 USD) a ser pago (o saldo a ser pago aos 7 de Outubro são transferidos como montante da contribuição 9 de Outubro). O segundo pagamento de 40 USD cobre o remanescente para a taxa de inscrição (20 USD) e parte da contribuição anual (também de 20 USD). Depois deste pagamento, o registo da taxa de inscrição está completamente resolvido, (o saldo a ser pago é de 0 USD), e o saldo da contribuição anual é de 80USD (100 USD-20USD). O saldo a ser pago depois do pagamento de 10 USD em 27 de Outubro é de 70 USD (80USD-10USD).

As contribuições anuais devem ser pagas no início de cada ano, o saldo pode ser calculado no ano anterior. Por exemplo, o Sr. Diarra pagou 50 USD no dia 14 de Dezembro, 2007. No dia 17 de Janeiro 2008 ele pagou 90 USD., assim os dados podem ser registados como se segue:

Pagamento de Contribuições anuais

Data	Valor da dívida	Valor Pago	Saldo a ser pago
9 de Outubro, 2007	100USD	20USD	80USD
27 de Outubro 2007	80USD	10USD	70USD
14 de Dezembro, 2007	70USD	50USD	20USD
1 de Janeiro, 2008	120USD	0USD	120USD
17 de Janeiro, 2008	120USD	90USD	30USD

O saldo a ser pago no dia 27 de Outubro é de 70 USD, tornando o montante devido a 14 de Dezembro. Depois de pagamento de 50 USD, feito neste dia, o saldo é de 20 USD (70 USD subtraído 50 USD). No dia 1 de Janeiro de 2008, o saldo de 2007 era de (20USD) adicionado a taxa de 100 USD de 2008 perfazendo o saldo total de 120 USD. Este montante é o montante da contribuição a 1 de Janeiro 2008. Nenhum pagamento foi efectuado no dia 1 de Janeiro mas o saldo mantém-se no valor de 120 USD. No dia 2 e 17 de Janeiro 2008 foi efectuado o pagamento de 90 USD, perfazendo o saldo de 30 USD correspondente a (120USD-90USD)

10.2.2 Arquivo Nacional

No caso das associações nacionais o arquivo individual é a base dos registos nacionais das contribuições e taxas. Se todas contribuições e taxas forem cobradas a nível nacional; as individuais só precisam de ser consolidadas. No fim de cada mês, trimestre, ou ano, todos pagamentos e saldos deverão ser calculados para determinar qual o valor pago e qual o valor por cobrar.

Se as contribuições e taxas forem cobradas a nível regional a consolidação precisa de ser feita numa fase adicional porque todos registos de arquivo virão a partir de diferentes regiões. O relatório trimestral regional (*ver exemplo 10.4*), poderá ser usado para a consolidação. Nesta ficha o escritório regional deve registar os pagamentos totais por cada pessoal durante aquele período e não os detalhes dos pagamentos.

A tabela abaixo ilustra um exemplo do Sr. Diarra durante o período de Outubro de 2007-Dezembro de 2007

Nome	Número da Inscrição	Data da Inscrição	Montante Pago Trimestralmente	
			Taxa da Inscrição	Dívidas anuais
Sr. Diarra	0035	7 de Outubro, 2007	50 USD	80 USD

Sr. Diarra pagou 30 USD no dia 7 de Outubro, o qual foi anotado no seu registo da taxa de inscrição. No dia 9 de Outubro, ele pagou 40 USD dos quais 20 USD entraram na caixa da taxa da inscrição, e 20 USD entraram na caixa das contribuições anuais. Após isto, ele pagou 10USD no dia 27 de Outubro, e 50 USD no dia 14 de Dezembro, o total pago pelo Sr. Diarra foi de 50USD correspondente a taxa de inscrição, que seriam (30 USD mais 20 USD), e 80 USD(20 USD mais 10 USD

mais 50 USD) correspondente ao pagamento do valor anual durante o período de Outubro de 2007 a Dezembro de 2007

De acordo com este sistema o escritório nacional não terá detalhes de pagamentos para cada membro mas sim, o controlo trimestral. A nível regional encarregue pela cobrança das taxas de inscrição e contribuições anuais devendo ter os detalhes de cada membro.

10.3 Arquivos Financeiros

Os registos financeiros consistem nas despesas e receitas da Associação. O resumo de todas as despesas e receitas e a diferenças entre as duas chama-se **saldo**. É melhor fazer o registo contabilístico no computador usando o *Microsoft / Excel* software ou o sistema de contabilidade. A contabilidade computarizada faz os cálculos automaticamente e torna a informação fácil de ligar e de extrair dados. No entanto, algumas associações não têm equipamentos para computarizar os dados no sistema de contabilidade. Este capítulo somente discute a contabilidade manual mas os princípios também aplicam-se na contabilidade computarizada.

As seguintes regras aplicam-se aos nível nacional e regional. A maior parte do registo financeiro é feita pelo quadro de pessoal sob supervisão do tesoureiro. O Tesoureiro é responsável para os registos financeiros.

O objectivo principal da contabilidade é muito simples: **manter o controle de todos dados**. As receitas não devem ser cobradas casualmente e colocadas na caixa. Os registos devem ser actualizados pelo menos uma vez por semana. Os pagamentos devem ser registados no momento em que eles são efectuados. As contas devem ser consolidadas no fim de cada mês e antes da reunião do conselho executivo.

10.3.1 Montagem das Contas Financeiras

Para montar um sistema de registo financeiro deve-se considerar as seguintes fases:

1. Comprar **5 arquivos** para as seguintes informações:
 - a. Recibos para despesas
 - b. Recibos para receitas
 - c. Extracto bancário
 - d. Pendentes e empréstimos
 - e. Facturas

2. Comprar **3 Livros de registos**:
 - a. Pagamentos
 - b. Recibos
 - c. Fundo de maneio

3. Criar **colunas** nos livros de registos. A seguinte informação deverá estar incluída no **livro para pagamento e recibos**:
 - a. Número de recibo
 - b. Categoria (ver ponto 7)
 - c. Data
 - d. Montante (valor)
 - e. Descrição
 - f. Recebedor (no caso de pagamento) ou pagador (no caso das recibos)
 - g. Modo de pagamento (numerário, cheque, e transferência bancária)
 - h. Número do cheque (se aplicável)
 - i. Se o pagamento foi feito através de cheque, diga em que situação, o cheque foi depositado no banco ou descontado (aplica se somente nas receitas)

4. Fazer 7 colunas no **livro de registos de fundo de manei**
 - a. Data
 - b. Número do recibo
 - c. Categoria
 - d. Descrição
 - e. Entradas (rendimento ou receitas)
 - f. Saídas (despesas)
 - g. Saldo

5. Comprar **livros de senhas (vouchers)** para emitir recibos se não houver recibos oficiais na compra de materiais ou serviços.

6. Preparar **recibos oficiais** para a associação que será utilizado no acto do recebimento do dinheiro.

7. Sempre que fizer a cobrança, **recolher o recibo** e dar o **número único** para todos os recibos por exemplo E08-003. O 08 refere o ano 2008, e o 003 é o número da sequência da data. Para distinguir entre despesas e receitas, adiciona a letra "E" para as despesas e "R" para receitas.

8. Preparar as **categorias** das despesas e receitas e dar cada categoria um número. Para as **despesas**, usa as seguintes categorias:
 - a. Número E01: Assembleia Geral Anual.
 - b. Número E02: Reuniões dos conselhos
 - c. Número E03: Reuniões dos comités
 - d. Número E04: Papelaria e equipamentos do escritório
 - e. Número E05: Utilidades (electricidade, telefone, Internet, comissões bancárias)
 - f. Número E06: Transporte de pessoal
 - g. Número E07: Participação nos programas, reuniões com parceiros.
 - h. Número E08: Material da relação pública (brochuras, carta informativa, e cartão de visita
 - i. Número E09: Programas educacionais (organizados pela associação)
 - j. Número E10: Outras programas (organizados pela a associação
 - k. Número E11: Diversos

Se a associação tiver actividades específicos regulares, tal como feiras anuais de comércio ou programa de advocacia, deve-se adicionar categorias separadas.

Para as **receitas**, pode- se fazer as seguintes categorias:

- a. Número E01: Taxas da Inscrição.
- b. Número E02: Contribuições anuais
- c. Número E03: Taxa da participação (para programas de treinamento, viagens de estudo etc.)
- d. Número E04: Venda da mercadoria (camisetas, chapéus, lápis etc.)
- e. Número E05: Patrocinadores e Doadores
- f. Número E06: Juros (na conta bancária)
- g. Número E07: Outras receitas

9. Preparar os **formulários para o adiantamento de empréstimos, relatórios da despesas e fichas de transporte** e fazer cópias suficientes para cada ficha

10.3.2 Despesas

As despesas podem ser pagas de várias maneiras:

Método de Pagamento	Pagamento a partir de	Controlo (plano)
Numerário	Fundo de maneo	Receitas
Cheque	Conta bancária	Extracto bancário e receitas
Transferência bancária	Conta bancária	Extracto bancário e receitas

Os passos seguintes, devem ser consideradas no registo das despesas:

1. Dar o número do recibo
- 2.. Escrever no recibo, a modalidade de pagamento (numerário, cheque ou transferência bancária) e adicionar o número do cheque, se aplicável
3. Colocar o recibo no arquivo das despesas
4. Anotar a despesa no livro de registo para pagamento, completando todas colunas
5. Se o pagamento foi feito por via fundo de maneo, adicionar, também a despesa no livro de registo para o fundo de maneo.

Os recibos devem sempre ser recolhidos quando o pagamento é efectuado mesmo se o pagamento for por via de cheque ou transferência bancária. No recibo deve constar o nome do beneficiário (pessoa ou a empresa), a data, o montante, e a descrição das compras. Se os itens foram comprados na mesma altura mas utilizados para programas diferentes é preciso separar os recibos. Se nenhum recibo oficial for emitido (por exemplo quando alugar o táxi) a associação deve usar senhas (voucher) para emitir o seu recibo.

Os recibos devem ser agrafados numa folha A4 antes de se preencher outra informação tal como o número do recibo a ser adicionado. Cada recibo deve ser atribuído um **número único** e colocar no arquivo com as facturas de despesas. Os recibos devem mostrar **que** o pagamento foi efectuado: em numerário, cheque

(incluir o número do cheque) ou transferência bancária. Todas colunas (número do recibo, data e montante, etc.) deve ser preenchido no livro de registo contabilístico para despesas.

As Associações devem pagar por **cheques ou transferência bancária** se possível, porque vai sempre deixar uma pista. Se os pagamentos forem efectuados por cheques ou transferência bancária a associação deverá controlar o extracto bancário para verificar quando é que o valor foi depositado e adicionar a data de pagamento no recibo.

As Associações devem ter cuidado com as facturas. **Uma factura não é recibo ou prova de pagamento.** Contudo, as facturas devem ser guardadas separadamente ou agrafadas aos recibos.

Outro ponto de atenção são os empréstimos. Um **empréstimo não é uma despesa**. O empréstimo torna-se um pagamento no momento em que a pessoa que solicitou o montante justifica as suas despesas no escritório. No entanto os empréstimos pendentes devem ser colocados em arquivos separados (ver o **capítulo 10.3.6**)

10.3.3 Receitas

As receitas pode ser recebidas de várias maneiras:

Método de Recebimento	Colocar no	Controlo
Numerário	1. Conta bancária 2. Fundo de maneo	1.Extracto bancário e recibos 2. Factura
Cheque	1. Conta bancária 2. Fundo de maneo (depois de liquidação do cheque)	1. Extracto bancário e recibos 2. Recibos
Transferência bancária	Conta bancária	Extracto bancário e recibos

Os seguintes passos devem ser considerados no acto do registo das receitas:

1. Emitir o recibo, entregar a original ao beneficiário (pagador) e conservar uma cópia.
2. Dar o número do recibo.
3. Escrever no recibo a modalidade de pagamento (numerário, cheque ou transferência bancária) e adicionar o número do cheque, se necessário.
4. Colocar a cópia do recibo junto ao arquivo das receitas.
5. Anotar as receita no livro do registo na coluna das receitas.
6. Depositar o montante na conta bancária.

O **cheque** pode ser tratado em duas maneiras:

1. O cheque pode ser depositado na **conta bancária**. Isto será mostrado no extracto bancário
2. O cheque pode ser **liquidado**. Isto é, o banco recebe o cheque e entrega ao beneficiário do cheque o valor correspondente em numerário.

Se o cheque está liquidado ou pago em numerário, o único comprovativo é o recibo. Contudo, as associações devem **sempre emitir um recibo para todas receitas**. O recibo deve incluir o nome de pagador, data, montante e motivo do pagamento. A associação deve ter recibos próprios para a emissão em cada momento que alguém faça um pagamento. O recibo original é dado ao pagador, a cópia é guardada no escritório, colocada no arquivo para recibos **de receitas**.

Para evitar, problemas, é importante **evitar colocar o valor das receitas no fundo de maneo. Todo valor em numerário de receitas e cheques deve ser depositado na conta bancária**. Isto assegura o controle do montante depositado. A data do depósito do valor no banco deve constar por escrito na cópia do recibo.

O levantamento do dinheiro na conta do banco não é receita. O valor depositado no banco está sempre reservado como receita no momento em que foi depositado na conta bancária.

10.3.4 Conta Bancária

Todas as Associação devem abrir uma conta bancária. A conta poderá servir para receber as receitas e fazer os pagamentos. A vantagem principal de uma conta bancária é **que sempre traça a linha oficial** através de **extracto bancário**, que são emitidos regularmente (semanal, mensalmente, etc.) ou se solicitado.

As Associações devem fazer mais pagamentos por cheques ou transferência bancária se for possível, porque o pagamento será mencionado no extracto bancário e sempre estará indicado no extracto. **O número do cheque deve ser escrito no recibo**. Assim, haverá uma **ligação** entre o pagamento efectuado por cheque e o recibo. Se esta ligação não se encontrar, significa que as despesas foram duplicadas do extracto bancário assim como nos recibos. O recibo para a transferência bancária deverá ser emitido antes da entrega ou enviar mais tarde. Em qualquer caso, a associação deve descrever a **modalidade de pagamento** ou seja escrever que o pagamento foi efectuado através da transferência bancária e a data da transferência.

Mesmo, os pagamentos para a Associação são efectuados por cheque, o número do cheque deverá ser escrito no recibo. **O Cheque deve ser depositado na conta bancária, e não levantar o valor em numerário**. Isto é para assegurar que o valor do banco esteja bem mencionado e os fundos não estão misturados na mesma caixa. Quando os pagamentos são efectuados por via **transferência bancária**, escreva no recibo o conteúdo para qual foi efectuada a transferência e a data da transferência.

Para reforçar o fundo do maneiio, ou organizar o programa de actividade, o dinheiro deve ser levantado na conta do banco. **O levantamento do dinheiro na conta do banco não é receita ou despesa.** Se o dinheiro está sendo usado para **reforçar a caixa do fundo de maneiio**, a associação deve escrever no livro do registo para fundo de maneiio, que o dinheiro foi levantado na conta do banco. Quando o dinheiro é levantado para programas ou actividades da associação, a associação deve iniciar a escrever na **nova folha** do livro do registo (por exemplo no fim do livro do registo escreve fundo do maneiio) para aquela actividade e escreve em baixo o montante, data e o valor levantado na conta do banco.

10.3.5 Fundo do Maneio

O fundo do maneiio deve ser usado somente, para **pagamento de pequenas necessidades do dia a dia** do escritório, não para actividades ou grande pagamentos. Para o pagamento com fundo de maneiio, quadro pessoal não precisa autorização dos executivos. Uma associação deve ter o **limite** para pagamentos com fundo de maneiio por exemplo 25 USD por pagamento ou 100 USD por mês. Isto significa que todos pagamentos acima de 25 USD ou despesas acima de 100USD em cada mês precisa de uma autorização do executivo.

Para manter o controlo do dinheiro do fundo de maneiio, as associações devem usar o **livro do registo para fundo de maneiio** que irá anotar todas despesas e receitas, o seguinte pode se ver um exemplo de registo no livro de entradas.

Data	No do recibo	Descrição	Entrada	Saída	Saldo
31 de Janeiro 2007	-	-	-	-	28 USD
1 de Fevereiro 2007	-	Valor levantado na conta bancária	50USD		78USD
2 de Fevereiro 2007	E07-0015	Compra de blocos para anotação	-	12USD	66USD
3 de Fevereiro 2007	E07-0007	Dívida anual do Sr. X	50 USD	-	116USD
6 de Fevereiro 2007	E07-0016	Aluguer de táxi para um encontro Sr. Y	-	2USD	114 USD

Isto significa que, todo dinheiro das receitas e despesas pagos na saída e entrada por fundo de maneiio está registado **duas vezes**:

1. No registo livro de fundo do maneiio
2. No registo do livro das despesas ou receitas

Porque o livro do registo das despesas e receitas, explica como os pagamentos são efectuados (em numerário, cheque ou transferência bancária), existe uma ligação clara entre o livro do registo para fundo de maneiio e livro de registo para despesas e receitas. O fundo de maneiio deve ser revisto cada semana para verificar se o saldo indicado no livro do registo corresponde o valor no cofre.

O fundo do maneiio deve ser **reforçado** mensalmente ou em cada dois meses. Por exemplo, 50 USD pode ser levantado no banco mensalmente. Para evitar ter muito dinheiro de fundo de maneiio no cofre, as Associações devem ter um limite para o fundo de maneiio, por exemplo, se o fundo do maneiio do final do mês é superior que 75 USD, não poderá ser reforçado. Quando for feito o levantamento de algum valor no banco, deve ser anotado no livro do registo para fundo de maneiio. **O levantamento para o reforço não é a receita.** Portanto, isto **deverá ser uma única entrada no livro do registo para o fundo de maneiio sem o número do recibo.**

O levantamento do dinheiro na conta do banco, para o **programa ou actividade** não pode ser colocado no fundo de maneiio, deve ser guardado **separadamente** para evitar junção ou mistura de fundos. Não obstante, as contas para o programa devem ser anotadas separadamente (por exemplo no fim do livro do registo do fundo de maneiio numa folha em separado). O saldo deve ser depositado na conta do banco no fim do programa. **O Depósito do saldo na conta bancária não significa receita.**

A vantagem principal do fundo de maneiio é que não deixa nenhuma linha oficial, porque muitas despesas pagas fora do fundo de maneiio são poucas, e muitas vezes são esquecidos o que pode resultar num saldo não igual as contas registadas no livro. Para manter o controlo do fundo de maneiio é preciso:

1. **Recolher sempre os recibos**, mesmo para pequenas despesas.
2. **Não juntar o dinheiro das receita ao fundo de maneiio**, mas deve depositar na conta do banco
3. **Guardar o dinheiro em separado para os programas ou actividades e para fundo de maneiio.** Em certos casos, deve fazer o levantamento do valor no banco, para ser utilizado nos programas ou actividades. No fim de cada actividade, o saldo deve ser depositado de novo na conta do banco.

10.3.6 Empréstimos e Reembolsos

Como já foi referido, **um empréstimo não é uma despesa.** A pessoa que solicitou um empréstimo adiantado, deve comprar material ou prestar serviços com empréstimos e justificar as despesas efectuadas. Um exemplo de procedimentos operacionais padrão sobre adiantamentos e reembolsos pode ser visto no capítulo 9 indicado com Exemplo 9.1

As associações devem utilizar fichas especiais, para empréstimos de forma a evitar problemas tais como desacreditação sobre o montante ou pagamento do empréstimo. Por exemplo o POP, padrão de operação de procedimento de empréstimo e reembolso podem ser encontradas as seguintes fases a serem emitidas para um empréstimo:

1. A pessoa deve **preencher uma ficha**, por **exemplo 10.5** a qual indica o valor, data, nome e motivo do empréstimo. A ficha original ficará arquivada nos escritórios na pasta de empréstimos pendentes. A pessoa que recebeu o empréstimo recebe a cópia.

2. O empréstimo é **pago** a pessoa que solicitou.
3. A pessoa **compra material ou presta serviços** usando o montante do empréstimo.
4. Ele/ela cobra os **recibos** .
5. Ele/ela completa o **relatório de despesas** (por **exemplo 10.6**) indicando o valor inicial, data e descrição das compras.
6. A ficha de despesa deve ser preenchida devidamente, anexar os respectivos recibos para posterior **entrega** nos escritórios da associação.
7. Quando o saldo é fixado, se a pessoa **gastou mais** do que devia, ele/ela será paga a diferença. Essa e se esta pessoa **gastou menos**, ele/ela deverá reembolsar ou devolver o remanescente do valor.
8. **Enumerar** a ficha **para despesas** e anexar a ficha ou documento de empréstimo. Retirar as duas fichas do arquivo de empréstimos pendentes, não justificados e colocar nos **empréstimos justificados**.
9. Atribuir em todos os **recibos** um único número e escrever em cada recibo " para justificar o empréstimo " e o número da ficha de despesa, tirar cópias de todos recibos. Colocar o recibo original no arquivo juntamente com os recibos das despesas e anexar cópias do relatório de despesas.

O empréstimo torna-se pagamento no momento em que a pessoa que solicitou o empréstimo justifica a despesa no escritório. Se a pessoa não justificar o empréstimo, o empréstimo será considerado como um **débito** para a associação no saldo anual. Para evitar problemas em **exceder despesas**, a pessoa deve contactar a secretária antes de efectuar as compras para verificar se o montante é elevado em relação ao montante acordado.

As Associações devem ser **severas/rigorosas na cobrança de recibos** das despesas. A regra geral devia ser: **Se não existe recibo, não há justificação, o que significa existir um débito para a Associação**. As pessoas podem reclamar, que os recibos não são sempre entregues. Os membros deverão ser recordados, que poderão emitir seus próprios recibos, o qual deverá ser assinado pelos vendedores ou pessoas a quem prestaram serviços. Para o transporte das despesas efectuadas, os membros podem usar a ficha **de reclamações para transporte (exemplo 10.7)**, apesar de a maior parte dos táxi emitirem recibos quando solicitado, enquanto que nos machimbombos os bilhetes são válidos como recibos

O relatório da despesa e ficha para o transporte, podem também ser usados para os **reembolsos**. O reembolso é a compra feita pelo membro sem levar o empréstimo. Os passos são como se seguinte:

1. A pessoa que fez a compra deve completar o **relatório de despesas (exemplo 10.6)**.
2. Os **recibos** devem ser anexos ao relatório da despesa a ser entregue no escritório.
3. A pessoa deve ser **reembolsada**.
4. Dar o **relatório da despesa** o **número** único e colocar no arquivo com recibos das despesas (esperado nos recibos).
5. Dar todos **recibos** o **número** único e adicionar a palavra "reembolso" e o número do relatório da despesa.
6. Colocar os recibos no arquivo de **recibos para despesas**.

Para evitar problemas, os reembolsos são somente, emitidos se a compra tiver recebido **aprovação por escrito** do empréstimo

10.4 Resumo de Regras Importantes

A seguir, o sumário das regras importantes de livro do registo:

- Fazer sempre a cobrança dos **recibos** para todas **despesas**.
- Emitir sempre recibos para todas as **receitas**.
- **Atribuir em todos recibos um número único**: escrever no recibo.
- Todos pagamentos devem ser efectuados, por **cheques** se possível: tendo sempre o controlo.
- **Depositar o dinheiro da receita na conta do banco**: não juntar com dinheiro do fundo de maneiio.
- **Evitar fazer levantamento de cheque**; depositar o dinheiro na conta bancária.
- Guardar dinheiro de **programas de actividades** em separado do fundo de maneiio, depositar o saldo no fim do programa na conta do banco.
- Quando fizer um pagamento por **cheque** ou receber o cheque, escreve o **número do cheque** no recibo.
- Quando pagar ou receber dinheiro pela **transferência do banco**, escreve no recibo que o pagamento foi efectuado por via da transferência e a data.

As associações devem recordar o seguinte:

- **A factura** não é o recibo. Quando o pagamento é efectuado, recebe o recibo.
- Um **empréstimo** não é uma despesa. Torna-se despesa no momento em que o empréstimo for justificado.
- O levantamento do dinheiro na **conta do banco** não é receita ou despesa. Torna-se, despesa no momento em que o pagamento for efectuado.
- Reforço do **fundo de maneiio** não é receita.

Registo de Arquivo para as Províncias de Burkina Fasso

A associação de armazenistas e retalhistas de insumos agro-pecuários (AGRODIA) é uma associação nacional com várias sucursais Provinciais (chamados por *secções Provinciais*). Os membros inscritos, pagam as suas contribuições e taxas ao nível Provincial; depois a informação e 60% das contribuições e taxas são transferidos para o escritório nacional. Para assegurar que todas províncias irão providenciar o mesmo tipo de informação, no mesmo formato para o escritório nacional, a AGRODIA introduziu fichas especiais para todas províncias, tais como a ficha de inscrição (exemplo 11.1) e relatórios trimestral da região (exemplo 11.4), usando as mesmas fichas, a AGRODIA pode introduzir a informação que será enviada ao escritório nacional para ser introduzida numa base de dados.

Exemplos de fichas que pode ser encontrada no Microsoft Word no anexo de CD-ROM.

O IFDC pode ajudar as associações para montar o arquivo de som e o sistema de arquivo de livros durante a capacitação de quadro de pessoal assim como o treinamento sobre os programas para executivos e sucursais regionais.

Exemplo 10.1 Ficha de Inscrição

Número da Inscrição

Região: _____

Data de Inscrição: _____

Quem faz o Registo?

Pessoa Física	Sim		Não		
Empresa	Sim		Não		

Informação da Empresa

Nome da Empresa	
Ficha legal	
Rua/Avenida	
Bairro	
Caixa Postal	
Cidade	
Região	
Telefone	
Fax	
E-mail	
Número de inscrição da empresa	
Data da criação	
Nome de director	
Número de empregados	

Qual é o produto que a empresa vende?	<i>Detalhes</i>
Sementes	
Pesticidas	
Fertilizantes	
Equipamentos	
Qual são as actividades principais?	

Se a Inscrição refere uma pessoa física, por favor completa a secção a baixo:

Nome	
Primeiro nome	Femnino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>
Data e local de nascimento	
Nacionalidade	
Número de telefone fixo	
Número do celular	
E-mail	
Função que desempenha na empresa	
Função que desempenha na associação	
Experiência no sector da agricultura	

Assinatura do candidato: _____

Exemplo 10.2 Ficha da Informação de Treinamento Individual

Primeiro Nome: _____

Número da Inscrição:

Treinamento 1	
Tipo	
Local	
Data	
Organizador(es)	
Temas	
Treinamento 2	
Tipo	
Local	
Data	
Organizador(es)	
Temas	
Treinamento 3	
Tipo	
Local	
Data	
Organizador(es)	
Temas	

Exemplo 10.3 Ficha de Pagamento Individual

Primeiro Nome: _____

Data de Inscrição: _____

Número da Inscrição:

Pagamento das Taxas de Inscrição

Data	Pagamento da Contribuição (1)	Valor Pago (2)	Saldo (3)

Exemplo 10.4 Relatório Trimestral Regional

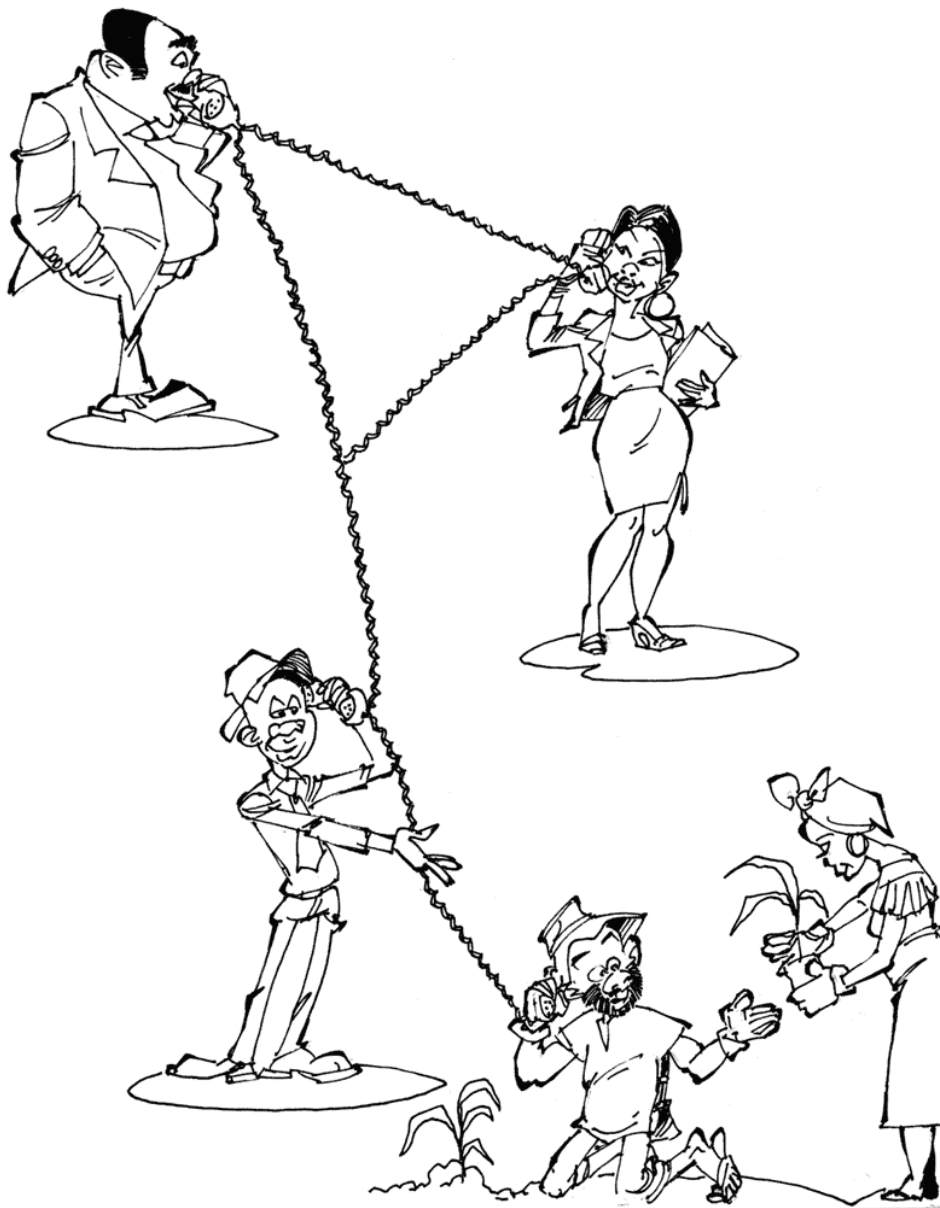
Trimestre (data)

Nome da região: _____

Primeiro Nome	N° da Inscrição	Data da Inscrição	O pago durante o trimestre	
			Taxa de Inscrição	Contribuição Anual

Nome da Região: _____

11. Comunicação Interna



11. Comunicação Interna

A existência de uma associação é devida aos seus membros associados. Isto significa que os membros têm a obrigação de saber o que se passa dentro da Associação. Contudo, a associação deve criar um sistema de comunicação interna para assegurar a comunicação entre quadros da administração e os executivos, entre os executivos e os outros membros, entre os outros membros e pessoal do quadro.

11.1 Comunicação Interna Entre os Executivos e Gestor Executivo

A comunicação entre os executivos e quadro de pessoal será principalmente através do Presidente e Gestor Executivo. O Gestor Executivo é chefe do quadro pessoal da Associação e ele/ela irão informar a outros membros se for necessário. O Gestor Executivo pode contactar outros membros executivos em coordenação com o Presidente se a sua especialidade for desejada (por exemplo via do comité). O Presidente e Gestor Executivo comunicar-se-ão regularmente. A frequência depende da experiência do Gestor executivo e na confiança dos executivos que detém na gestão do quadro pessoal. Se os executivos não têm vontade para permitir que o gestor executivo tome decisões ou se o gestor executivo não possuir muita experiência de trabalho, a comunicação irá ocorrer frequentemente.

Normalmente, o gestor executivo e o Presidente irão comunicar-se regularmente, por exemplo, no fim da semana para controlar as actividades principais conduzidas ao longo da semana. Este contacto será cara a cara ou via telefone; contudo, os pontos principais que forem discutidos devem ser por escrito e distribuídos para todos os executivos e coordenadores. Este não poderá ser um relatório formal, mas sim, algumas palavras para informar todas pessoas sobre as várias actividades principais da associação.

Uma maneira eficiente de comunicar estes pontos principais para todos os executivos e coordenadores é enviar um e-mail num dia fixo de cada semana ou mês. Para assegurar que todas pessoas receberam a mensagem o gestor executivo deve solicitar a confirmação da recepção. Se os executivos ou coordenadores não tem o acesso a Internet deve ser identificada outra forma para comunicação mesmo que não seja tão rápida e eficiente como o e-mail.

11.2 As Regras Gerais para Comunicação com os Membros

A Comunicação será diferente para cada Associação mas a informação seguinte necessita de ser comunicada a todos membros:

- Decisões importantes sobre constituição, contribuições, taxas, etc.
- Melhoramento das actividades

- Relatórios das actividades, relatório anual, etc.
- Planos das actividades anuais
- Controlo financeiro (em relação a contribuições e taxas ou finanças anuais)
- A Informação importante das novas tecnologias, novos fornecedores internacionais, novos mercados.

As associações comunicam as suas mensagens de várias maneiras, mas as ideias serão discutidas no **capítulo 15** da comunicação.

Comunicação Interna em Albânia e Malawi

Os encontros regulares são essenciais para assegurar que os membros estejam completamente informados, capacitados, sejam proprietários da associação. Quando há dificuldades de comunicação e viajar as reuniões mensais regulares a nível dos membros da região providenciam uma forma para os membros sentirem-se envolvidos na associação.

No início da criação da AFADA, as reuniões regulares e mensais eram realizadas em cinco locais diferentes através da Albânia para minimizar o problema das viagens dos membros. AISAM foi criada como uma associação nacional com sucursais sediadas em 26 distritos administrativos do Malawi onde eram realizadas as reuniões mensais. Estas reuniões regulares e mensais permitiam que os membros auscultassem as opiniões dos funcionários da Associação incluindo os relatórios das actividades do conselho executivo e as actividades dos comités. Foi concedido aos membros, oportunidades de mercado, produtos e informação sobre a concessão de crédito. Os membros foram capazes de interagir, relatando suas próprias experiências tendo em consideração a utilidade da nova informação e expressando a solicitação para acções específicas dos assuntos políticos do governo.

Para as Associações nacionais as reuniões gerais anuais são uma oportunidade para todos membros ouvirem do conselho executivo e os comités, para ter uma orientação futura de suas associações e votarem nos quadros da associação. Se o número de membros da associação for maior, a reunião geral anual poderá discutir sobre os assuntos de negócios internos durante todo dia não restando tempo suficiente para abordagem de outros temas tais como troca de informação técnica e comunicação. As reuniões técnicas anuais realizadas em separado para todos membros formam a solução para algumas aspirações de negócios para as associações do IFDC.

Reuniões

Maior parte das Associações comunicam-se por via de reuniões. O relatório de actividades anuais, controlo financeiro, plano anual e orçamento é apresentado durante Assembleia Geral e os membros podem reagir imediatamente. Durante o encontro do conselho executivo, os membros discutem e tomam decisões acerca da planificação das actividades. Os comités discutem suas actividades durante as reuniões, por vezes as associações reúnem-se a nível regional para discutirem assuntos regionais.

As reuniões são ferramentas úteis da associação e estimulam a interacção entre os membros (ver o **capítulo 20**, como organizar as reuniões). Contudo, era frequente não haver comunicação antes ou depois da reunião. Os membros devem estar bem informados acerca dos objectivos da reunião e a agenda a ser discutida. Depois da reunião deve ser produzida uma acta ou dado um ponto de vista acerca das principais decisões tomadas a serem compartilhadas entre os membros.

Os encontros tem sido vistos como perda de tempo pois fala-se mais e pouco se faz ou seja discutem-se vários assuntos dos quais poucos são postos em prática. No entanto, as associações devem fazer com que as reuniões tornem - se interessantes e eficientes. As reuniões acarretam custos; por isso, a associação

deve contabilizar o tempo dos seus membros planificando bem as reuniões para aderirem a agenda.

Coordenadores/ Representantes

Os Coordenadores regionais são importantes para manter o contacto com os fundadores. Quando a Associação tiver acima de 50 membros torna –se impossível para uma única pessoa (Presidente ou Gestor executivo) manter o contacto com todos os membros. Neste caso a associação deve fazer a divisão em áreas geográficas e indicar um coordenador para cada área. Se a associação já tiver sucursais e os representantes regionais a comunicação deve ser feita através destes representantes regionais.

Mensagens Escritas

As reuniões são usadas pelos coordenadores para comunicar as mensagens orais. A vantagem destas mensagens é que qualquer um consegue perceber mesmo aquele que não sabe ler nem escrever. Todavia, a comunicação deve ser na linguagem de preferência dos membros. A vantagem da mensagem por escrito é que os membros podem fazer referência repetidamente, todas pessoas percebem a mensagem, e as mensagens não são contestáveis (para evitar as discussões como “ o dito por não dito ...”).

A comunicação sobre a tomada de decisão deve sempre ser através de mensagens escritas. Se o executivo decidir organizar um seminário de treinamento na semana a seguir deve ser por escrito. Se Assembleia Geral acordar em aumentar o pagamento da contribuição anual de 10% deve ser comunicado por escrito.

As mensagens por escrito podem ser comunicadas através de e-mail, SMS (serviços de mensagens curtas) ou por coordenadores. As Associações devem fixar um sistema de monitoria para assegurar que a mensagem chegue a todas pessoas. O jornal pode ser usado para actualização regular dos membros e no melhoramento das actividades já realizadas, onde fazem parte os novos membros, parceiros, etc.

O **capítulo 15** ilustra formas para comunicação de mensagens com os membros e não membros da associação.

O IFDC providencia seminários as associações para melhorar a sua comunicação interna e externa.

FASE III

A CRIAÇÃO DA

SUSTENTABILIDADE

Capítulos:

12. Sustentabilidade Financeira
13. FASE: Benefícios Financeiros
14. FASE: Advocacia
15. FASE: Comunicação
16. FASE: Educação
17. O Processo de Planificação



12.

Sustentabilidade Financeira



12. A Sustentabilidade Financeira

Um dos objectivos da Associação é a criação da autonomia administrativa que explicitamente, significa sustentabilidade financeira. A Associação é sustentável financeiramente quando as despesas anuais para operacionalização da associação é igual as receitas anuais e o valor da reserva existente é suficiente para operar durante um ano.

12.1 Oferta de Benéficos

De acordo com o **capítulo 1**, a associação deve oferecer benefícios na forma de prestação de serviços aos seus membros. Se os membros não se sentirem beneficiados não terão motivação para pagar as contribuições e taxas de prestação de serviços podendo levar ao abandono da associação. A oferta de serviços é uma parte importante para tornar-se financeiramente sustentável.

No capítulo 1 foram identificados quatro tipos diferentes de serviços que a associação deve oferecer aos seus membros com a abreviatura das seguintes fases

- **Benefícios Financeiros**
- **Advocacia**
- **Comunicação**
- **Educação**

Quando oferecer serviços identifique o valor a ser prestado aos membros. Quanto mais elevado for o valor mais motivação terão os membros para contribuir financeiramente nas suas contribuições e taxas. Na falta destes serviços a associação não poderá tornar-se financeiramente sustentável.

12.2 Cobranças de Contribuições e Taxas

A maior parte das associações dependem do pagamento das contribuições e taxas como receitas internas as quais nunca são suficientes para operar como uma associação que providencia benefícios aos seus membros. No entanto, as contribuições e as taxas devem ser cobradas porque mostram um certo nível de comprometimento dos membros relativamente à associação. Existem muitos problemas nas cobranças das contribuições e taxas. As seguintes sugestões podem ajudar na cobrança:

- Assegurar que os produtos (fases) tragam rendimento para os membros.
- Preparação adequada do registo financeiro; A associação precisa de saber quem foi pago o que, quem está em dívida. Registrar os pagamentos das contribuições e taxas em todas agendas de cada reunião.
- Informar aos membros acerca da situação financeira da associação e como o dinheiro será gasto; os membros estão mais motivados a pagar se souberem como e em que o dinheiro será utilizado.

- Enviar as cartas de aviso de cobrança para os devedores
- Apresentar incentivos para pagamentos antecipados. (por exemplo 10% de desconto para aqueles que pagarem em Janeiro ou Fevereiro).
- Não permitir aos membros participarem em actividades, se não tiverem pago suas contribuições (suas obrigações) **o não pagamento significa o não acesso às actividades da associação!**
- Cobrar as contribuições das actividades, por exemplo, durante os programas de treinamento, encontros regionais ou Assembleias Gerais. Também, o não pagamento significa o não acesso!
- Formar equipes para cobrança das contribuições e taxas.
- Providenciar relatórios de pagamentos a todos membros; Elaborar a lista de devedores e anunciar os nomes durante as reuniões ou Assembleia Geral. Dar oportunidades aos devedores para pagarem ao mesmo tempo.

Recusa de Pagamentos das Contribuições por Parte dos Candidatos

A Associação Comercial dos Produtores Agrícolas do Ghana (GAPTO) elege novos membros para o seu conselho executivo em cada 2 anos. Todos os candidatos devem provar que têm as suas contribuições e taxas pagas através da apresentação do cartão de membro com todos os pagamentos registados. A equipe dos membros permanentes faz a verificação de todos os cartões dos membros. Aos membros com dívidas não lhes é permitido concorrer nas eleições. Em 2005, um membro do grupo de uma união viu sua candidatura rejeitada devido a falta de pagamento de suas contribuições.

12.3 Angariação de Fundos (Receitas)

Os pagamentos das contribuições e taxas não são suficientes para operacionalização duma associação, recorre-se a outras formas de receitas nomeadamente doações ou patrocínios de doadores ou parceiros técnicos. No entanto, as doações ou patrocínios implicam dependência de terceiros. Assim, as associações devem tomar decisões próprias por forma a não depender na totalidade de fundos externos (ver também o **capítulo 5.3** referente ao apoio de doadores)

Felizmente, uma Associação tem várias formas para angariação de receitas. Em princípio, através da angariação de receitas qualquer actividade de negócio realizada por uma associação não deve ser directamente relacionada com as actividades de negócio dos membros da Associação. Isto significa que uma associação não deve competir com os seus próprios membros.

As Associações têm as seguintes possibilidades para angariação de receitas:

1. Contribuições dos Membros

- Taxas da Inscrição
- Contribuições Anuais
- Multas dos devedores, pela não participação nos encontros ou pelo não pagamento das contribuições e taxas a tempo.
- Cobranças para programas especiais, eventos ou nas importações

Cobranças na importação de fertilizantes

AFADA A Albânia iniciou o controle serrado do esquema de importação de fertilizantes no qual os membros da AFADA importavam fertilizantes pagos a voluntários pela cobrança de 0.3% do valor de CIF nas importações da associação, isto, mais tarde abrangeu a todos importadores de insumos. O aumento do custo foi fixado.

2. Promoção de Actividades

- Organizar feiras comerciais, cobrando as entradas e o aluguer de espaços
- Venda de camisetas, chapéus, calendários, canetas e outras mercadorias
- Patrocinar jantares-pagamento de taxas de entrada no atendimento, por exemplo: com grandes importadores ou união de crédito.
- Envolvimento dos membros directivos da associação nos produtos vendidos e para venda.
- Controlo dos fundos (os armazéns ou fazendas ostentam o logotipo da associação).

Feiras de Negócios e Armazens dos Camponeses

O conselho agro-pecuário de Albânia (KASH) e AAK em Azerbaijão usam feiras anuais de negócios, organizadas pela associação como maior recurso de arrecadação de receita. KASH angaria cerca de 80.000 USD anualmente de entradas.

AAK em Kyrgyzstan vende as suas acções de indústria, dos armazenistas e camponeses para membros interessados. O nome do armazém dos camponeses é a marca registada, foi criado pelo AAK para assegurar melhor qualidade dos insumos agro-pecuários. Para se tornar armazenista, primeiro deve tornar-se membro da AAK e pagar 10 USD por ano. para este montante o proprietário pode usar o logotipo da AAK nas suas lojas, enquanto AAK publica os anúncios dos armazenistas nos jornais, revistas e nas rádios e televisão.

3. Serviços para Membros

- Comissão para assistência aos membros no acesso de crédito ou fundos.
- Comissão para facilitar ao acesso de mercados.
- Taxa para assistência na Inscrição de negócio.
- Taxa para assistência na elaboração da proposta.
- Taxa para assistência na elaboração de plano de negócio.
- Taxa para assistência dos arquivos.
- Vendas de cartões para membros da associação.
- Vendas de quartos para certificados após programas de treinamento

Facilidade de Crédito na Albânia

A Associação desempenha, um papel importante na facilitação ao acesso ao crédito para os seus membros. Para gerir as receitas, foram usadas duas formas: Primeiro, reforçando as taxas dos membros para a planificação dos negócios e aplicação dos crédito na prestação de serviços, segundo reforçando a cobrança de (0.3% pela AFADA na Albânia) em cada empréstimo facilitado. No entanto, quando os membros são capazes de candidatar-se por si próprios para obtenção do crédito, geralmente recusam-se a pagar as taxas cobradas pela associação. Isto aconteceu em Kosovo e Albânia.

4. Serviços para estrangeiros

- Taxa de participação em conferências ou representação no painel.
- Taxa de função: como pessoa de contacto ou conselheiro
- Taxa para organizar: Hóspedes, guias para grupos intervenientes (viagens de estudo)
- Consultoria do quadro de pessoal
- = Membros afiliados nas empresas

Receitas Provenientes da Casa de Hóspedes da Associação de Ghana

O Centro de informação e negócio da Associação de Ghana (GAABI) na cidade de Acra arrendou um escritório no centro da cidade. A pequena dependência existente no jardim foi reabilitada e transformada em casa de hóspedes. Os executivos e outros membros podem usar a casa de hóspedes sem pagar, sempre que realizarem programas de actividades da associação. Sendo assim, a associação economiza o dinheiro que deveria ser gasto no pagamento de alojamento em hotéis. Porém, a casa de hóspedes é arrendada a outras organizações pagando um valor simbólico de 15 dólares (USD) por noite. Devido a conveniências de localização da cidade, a casa esta sempre ocupada, providenciando entrada de receitas para o centro.

5. Taxas de Participação

Os membros e não membros devem pagar a taxa para participarem em:

- Seminários
- Programas de treinamento
- Seminários ou conferências
- Reuniões de membros mas também para não membros.
- Viagens de estudo

6. Taxas da Publicidade

Solicitação de taxas para anúncio:

- Durante os eventos
- Nas brochuras, publicações e jornais
- Na página da Internet da associação
- Nas bandeiras ou suportes

7. Venda de Informação

A Informação geral deve estar disponível para os membros. Mas informação especifica (tal como informação comercial); Reforço da taxa para:

- Membros
- Não membros.
- Pessoas que queiram contribuir escrevendo livros.

8. Descontos Compartilhados

A Associação pode negociar os descontos para os membros a partir de provedores de serviços (exemplo: empresas de seguros, fornecedores de celulares, transportadoras) e compartilhar os descontos entre os membros individuais) e a associação.

Descontos de Combustível e Óleo

A associação Agro-pecuária de Kosovo (AKA) negociou desconto de combustível e óleo com a maior empresa de petróleos para todos os membros da associação. Metade dos descontos foram retidos pelos membros individuais e a outra metade pela associação.

9. Doadores

As Doações devem ser gastas de acordo com as necessidades da associação apesar de haver regras de utilização estipuladas pelo doador. As doações podem provir de doadores, parceiros técnicos ou individuais.

10. Patrocinadores

Os Patrocínios são recolhidos para projectos específicos tais como: cursos de treinamento ou viagens de estudo. O montante deve ser gasto de acordo com as indicações do patrocinador.

12.4 Taxas para Serviços

Por vezes os membros não têm motivação para pagar os serviços, reclamam ter pago as contribuições e as taxas, assim, tem o direito destes serviços. Os membros esquecem-se que na falta do pagamento das contribuições e taxas torna-se difícil manter a associação operacional. A prestação de serviços é algo que pode ser oferecido desde que nem todos os membros irão beneficiar-se dos serviços (nem todos podem participar nas viagens de estudo ou nos cursos de treinamento), os membros que fizerem uso desses serviços devem pagar taxas.

Para evitar problemas recomenda-se que as taxas sejam cobradas no início. Começar com a taxa mais baixa e aumentando gradualmente. Contudo, é melhor cobrar uma taxa real logo no início e explicar claramente aos membros como o dinheiro irá ser usado.

Quando são introduzidas taxas ou comissões deve-se usar as seguintes abordagens:

- A lista de serviços que a associação providencia aos membros
- Discussão sobre a lista na Assembleia Geral e acordo de taxas.
- Designar uma pessoa (por exemplo representante regional) para cobrança das taxas se necessário.
- Introdução de penalizações (exclusão de actividades)
- Manter os membros informados acerca da cobrança e utilização de fundos.

Cursos de Treinamento para Membros da AGRODIA Mediante Pagamento de Taxas

AGRODIA é uma pequena Associação de armazenistas e retalhistas agro-pecuários de Burkina Fasso criada em 2004. Um dos principais desafios de AGRODIA é aumentar a competência técnica, comercialização e gestão de aproximadamente 200 membros. Para alcançar estes objectivos, a AGRODIA organiza cursos de treinamento para os seus membros com apoio de patrocínios, de forma a contribuir nos custos de treinamento, mas também, angariar receitas. Os membros que participam em cursos de treinamento pagam taxas pelos serviços prestados pela AGRODIA.

Apesar de que poderia ter sido possível definir o valor fixo (por exemplo 10 USD em cada curso de treinamento ou a taxa de 15% do orçamento para treinamento), a AGRODIA decidiu adaptar suas taxas de acordo com o tipo de treinamento (curso básico ou avançado), a duração de curso, local, etc. O valor da taxa é indicado antecipadamente através de anúncios para treinamento e cartas convite. Por exemplo, durante o ano 2006 decorreu um curso básico de 2,5 dias (dois dias e meio) organizado em Bobo-Diolasso onde tomaram parte 76 participantes mediante o pagamento de uma taxa de cerca de 50 dólares (USD). O valor foi cobrado durante o registo dos participantes. Foram angariados cerca de 3.800 dólares (USD) dos quais, cerca de 1000 foram usados como contribuição para orçamento do curso de treinamento e o valor remanescente foi depositado na conta da associação.

Apesar de em Burkina a taxa dos pequenos retalhistas ser relativamente elevada, os participantes dispuseram-se a pagar por estarem cientes dos benefícios dos seus próprios negócios. Existiam mais membros interessados em participar mas lhes foi recusada a participação.

O sistema de taxas de serviços foi introduzido pela AGRODIA na altura da sua criação e neste momento está sendo aceite pela maioria dos membros para todos serviços (cursos de treinamento, viagens de estudo, feiras de negócios, etc.).

12.5 Promoção dos Serviços da Associação

Os Serviços podem ser vistos como produtos da associação. Assim como em qualquer negócio, os produtos devem ser atractivos para serem comprados. Não obstante, a associação deve promover os serviços para seus membros. Isto pode ser feito obedecendo os padrões de estratégias de comercialização tomando em consideração:

- **Produtos:** Quais os serviços prestados aos membros? O que os membros precisam, quais são as suas necessidades e o que competem (outras associações, institutos de treinamento, serviços das Organizações Não Governamentais) oferta? O que é praticável dentro da associação (disponibilidade da força de trabalho, conhecimento técnico, recurso financeiro, etc.)?
- **Preço:** Qual é o valor a cobrar pelos serviços? Os preços fixos e preços variáveis podem ser cobrados (por exemplo a percentagem do montante envolvido na facilitação ao acesso do crédito). Quando o preço é muito elevado a maioria dos membros não aderem ao serviço. Mas, se o preço for muito baixo, a Associação não poderá angariar os fundos.
- **Local:** Onde os serviços são prestados? Se os membros precisarem de viajar sempre para o escritório nacional (sede da associação) para usarem os serviços da associação poderá ser difícil atrair muitos membros pois, quando se presta serviços tais como assistência do plano de negócio, livro de registo, certificação ou licença, os funcionários podem viajar a nível da região para prestarem esses serviços. Os Programas de treinamento, reuniões e o outros eventos podem também ser organizados a nível regional.
- **Promoção:** Como informar aos membros acerca de serviços a serem prestados? Os serviços da associação podem ser anunciados nos jornais ou em brochuras especiais, por exemplo: Calendário de treinamento. As reuniões ou eventos tem também um espaço próprio para anunciar os programas.

Para promover os serviços de uma forma efectiva é necessário divulgar os programas da associação frequentemente. A divulgação frequente do programa é um sistema, para atribuir bónus aos membros, que activamente usam os serviços da Associação. Os membros usam sempre taxa para serviços atribuídos através de um código usuário nos seus programas de contabilidade. Por exemplo, quando participam num programa de treinamento, os membros ganham 10 pontos e efectuando o pagamento da contribuição anual, no inicio do ano, ganham 30 pontos. Durante a Assembleia Geral, os membros recebem um documento indicando quantos pontos podem ser acumulados durante o ano. O membro que tiver acumulado mais pontos durante o ano recebe um prémio. Os pontos podem também ser usados, para obter descontos de taxas, para programas de prestação de serviços. Por exemplo: 10 pontos é igual a 1 USD.

Promoção da Associação

Nos mercados economicamente competitivos, a comunicação da comercialização é essencial para o sucesso do negócio e das organizações. Para as Associações de agro-negociantes o conselho e o gestor executivo devem promover a associação em benefício dos membros. A associação, deve por si só negociar com os provedores, camponeses, governo e o público em geral. A maneira eficaz para comercializar é criar uma imagem de marca. Isto é: não pode ser somente o logotipo; é também uma conquista de reputação ética, progresso e prática de negócios tecnicamente competente.

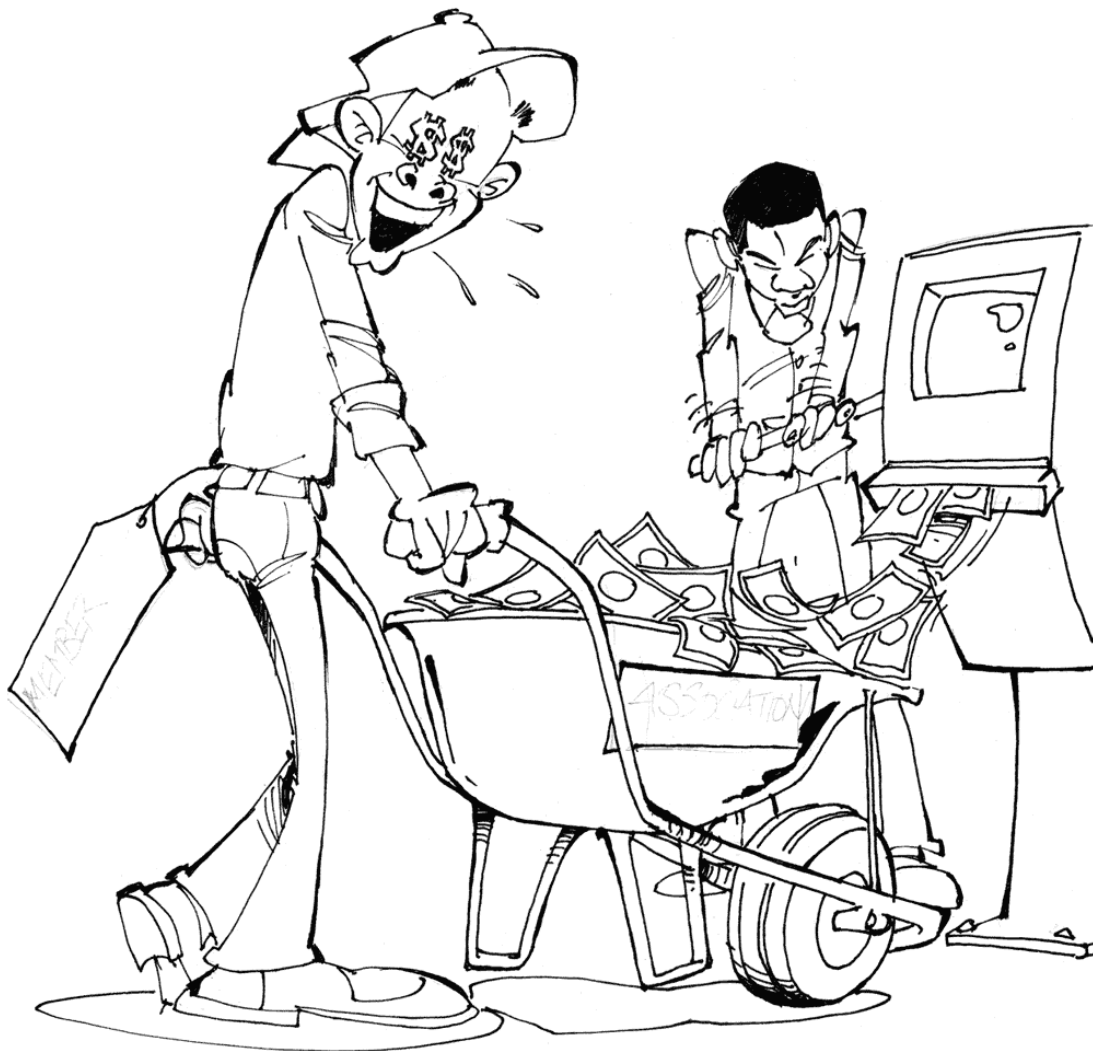
AFADA, em Albânia tomou conhecimento sobre seus objectivos e práticas através de amplo uso dos mídia, incluindo divulgação e publicidade com regulares aparições televisivas e demonstrações de debates, pagamento de anúncios, apresentação de relatórios regulares de culturas, preços dos produtos, e artigos para o benefício da economia do mercado. Adicionado a isto, a associação agro-negociante encoraja o uso de armazenagem de produtos e preços padrão para venda de materiais (mercadoria).

As demonstrações no campo, dias de campo, exposições comerciais, seminários de todos eventos que podem ajudar a associação ganhar, publicidade largas e promoção. Isso é alcançado quando os membros são competentes, foram treinados e tem conhecimentos de negócios sobre os seus produtos e os objectivos da Associação. As Certificações periódicas de agro-negociantes treinados, na actualização de treinamento foram usadas pela Associação - IFDC- inspirados para assegurar que a imagem (logotipo) tem padrões dos produtos e confiança dos serviços.

Nos seminários de Treinamento organizados por IFDC, os participantes discutem sobre actividades na formação das suas associações

13.

FASE: BENEFÍCIOS FINANCEIROS



13. Fase: Os Benefícios Financeiros

Como foi referido no **capítulo 1**, unindo as associações os membros esperam obter alguns benefícios financeiros. Um dos serviços é o acesso ao crédito.

3.1 Facilitação do Crédito

Alguns membros estão na expectativa de que a associação lhes irá providenciar o crédito. Contudo, não é boa ideia conceder empréstimos aos membros pelo facto de:

- As vezes a associação não têm capacidade financeira suficiente para conceder empréstimos
- O risco financeiro é muito elevado para uma associação
- Há falta de conhecimento técnico e a experiência dentro da Associação para concorrer nos esquemas de crédito.
- A posição do Gestor para o esquema de crédito é vulnerável, esta pessoa decide quem pode receber o empréstimo, e quem não pode receber. Ele/a também assegura que os membros devolvem os seus empréstimos. Quando o Gestor é membro da associação isso pode criar conflitos de interesses.

Facilitação do Crédito

A expansão de qualquer negócio requer um capital adicional para funcionamento. Os Agro negociantes no desenvolvimento e transacções de economias usualmente tem fraco acesso e custos elevados de crédito para a expansão de negócios. O IFDC inspirou as associações de agro-negócios que foram marcadas com sucesso para pedir o aumento do crédito para os seus membros e o acesso financeiro é a parte mais importante da fase. A chave para o sucesso é a sondagem de planificação do negócio, gestão do dinheiro pelos agro-negociantes e as pessoas que emprestarem dinheiro compreender as actividades de negócios das pessoas que fizeram o empréstimo. O reembolso de 1996 foi de 98.5%. Em 1999 o IFDC deu assistência a 13 membros da associação .

Albânia: Em 1995 os membros de AFADA fizeram um empréstimo de acerca de dois milhões USD e mais do que 3 milhões USD em 1996 e 1997. A taxa de reembolso foi de 98,5%. Em 1999 o IFDC apoiou 13 membros de associações para adquirir 1.2 milhão USD no empréstimo comercial, 1.8 USD no crédito de negócio e para estimular 2.8 USD em investimentos independentes, em equipamentos.

Kosovo: No ano, 2001/02 no Kosovo, foram investidos aproximadamente 6.2 milhões USD pelos agricultores, processadores e pessoas que concedem o seu capital e cerca de 3.1 milhões de dólares (USD) em empréstimo para assistência através de AKA para concurso de vendas de insumos. Os constrangimentos ocorridos periodicamente no processamento de empréstimos são desenvolvidas para o registo de negócios actuais, na qual lidam com certos planos de negócios, planos de negócios completos e providenciam a base para o empréstimo de gestão de portfólio.

Azerbaijão: A partir de 2002 a 2005, os membros de AKTIVA em Azerbaijão receberam o empréstimo total de 519,500USD e foram investidos 540,200USD dos seus fundos. O investimento adicional e crédito foram no valor de 50,000-mt para expansão das vendas de fertilizantes (adubo), ao preço de 140-mt para o aumento da importação das vendas de sementes de variedades melhoradas (HYV), e 2.5 milhões para o aumento de vendas dos pesticidas.

Kyrgyzstan: No primeiro ano o empréstimo de 35,545 USD foi aprovado por bancos locais para 11 membros em Kyrgyzstan com a garantia de 20% do valor de 24,760 USD depositados na conta do banco Demir. Em 2004 o crédito aumentou para o de total de 167,203 USD para 27 membros.

O uso da garantia de crédito, ajuda a compartilhar riscos. O desenvolvimento de bom relacionamento com os provedores pode influenciar para conceição de créditos no negócio disponível aos membros da associação.

O papel da Associação é **apoiar** os membros no acesso a facilidades do crédito. Pois, é difícil para muitos membros ter o acesso de crédito porque os membros não sabem como candidatar-se, não possuem o historial de crédito, falta de garantias, etc. A associação pode desempenhar o papel de intermediário para a aceitação dos membros pelas instituições de crédito e assegurar o reembolso do mesmo.

13.1.1 Preparativos

A Associação deve preparar-se antes de contactar qualquer instituição de crédito.

O primeiro passo neste processo é fazer um **estudo** de base dentro da associação para ter uma ideia das necessidades dos membros. As seguintes perguntas podem ser colocadas:

- Quantos membros estão interessados ao acesso de crédito?
- Qual o montante de crédito a que estão interessados?
- Qual a é a garantia que os membros dão?
- Qual é o valor máximo de câmbio de juros a pagar?
- Como é que os membros pensam devolver o empréstimo concedido?
- Quando é que estarão disponíveis para reembolsar o crédito?
- Quando é que o crédito será necessário para seus membros ?

Uma vez conhecido o que os membros necessitam o **papel da Associação** deve ser definido. As seguintes questões, podem ser respondidas:

- A Associação providenciará as fichas?
- Será que a associação possui técnicos experientes suficientes para apoiarem os membros no preenchimento das fichas?.
- Será que a Associação submete as fichas devidamente preenchidas para os membros à instituições de crédito ou cada membro deve submeter individualmente?
- Quem pode candidatar-se para a concessão do crédito (somente membros com boa posição, estar filiado a pelo menos um ano, ter plano de negocio)?
- Qual é o papel que a associação desempenha para assegurar o reembolso do empréstimo?
- A Associação têm um perito para educar os membros no acesso ao crédito ou o perito deverá ser recrutado fora da associação?
- Como é que a Associação irá implementar o mecanismo de controlo, para estimular os membros a fazer o reembolso atempado do crédito?
- Como é que Associação pode assegurar o reembolso do empréstimo?
- Quanto os membros devem pagar à associação na facilitação do processo de crédito (a comissão de 3%-4%)? Como é que esta taxa será paga à associação?

pagamento directo através dos membros ou será feita a dedução no empréstimo?

As vezes as instituições de crédito solicitam a associação para funcionar como fiador. Isto significa que se os membros não pagarem o crédito a associação responsabiliza-se pelo pagamento do valor concedido como empréstimo ao membro. A **Associação não pode funcionar como fiador de seus membros**. Considere as consequências para a associação se 10 membros não pagarem o empréstimo no valor de 500USD. Em vez da associação funcionar como fiador pode educar seus membros da necessidade de reembolsar o empréstimo antecipadamente ou na data aprazada apoiando na preparação do plano de negócios e criar mecanismo de controlo. Portanto, a associação pode substituir como representante para assegurar que todos membros cumpram e estejam de acordo. Isto irá aumentar as relações positivas com os parceiros das instituições financeiras de crédito.

13.1.2 Criação da Sociedade

Depois da preparação dos membros o papel da associação está identificado. O passo a seguir é de identificar as instituições financeiras com motivação para a concessão de créditos aos membros da associação. Assim, a associação deve criar parcerias com instituições financeiras (banco, micro-finanças institutos, união de crédito, etc.), o **capítulo 19** providencia mais informações sobre a criação de uma sociedade.

Para a criação de parceria com instituições financeiras o principal desafio será o de convencer a instituição financeira de que os membros são fiéis e irão reembolsar o empréstimo dentro do prazo. Dialogar simplesmente com as instituições de crédito não é suficiente, o empréstimo deve ser aprovado através de:

- Demonstração de dados de mercado e explicar o porquê investir naquele mercado e que é lucrativo para os membros.
- Indicação dos pagamentos efectuados das contribuições e taxas. Se os membros pagaram as suas taxas e contribuições dentro do prazo pois é provável que o empréstimo poderá ser repostado dentro do prazo.
- Uso de referência de outros parceiros para provar se a associação é bem organizada e credível.
- Falar das necessidades dos membros usando os dados que mostrem que associação está bem organizada e conhece as necessidades dos membros.
- Proposta do papel da Associação no requerimento de (pré-selecção de candidatos, distribuição de fichas e apoio no preenchimento de fichas, etc.).
- Explicação de como é que os membros são comportados, mediante os esquemas de concessão de créditos e na assistência da elaboração do plano de negócios.
- Propostas do mecanismo de monitoria desempenhado pela associação.
- Convidar as Instituições financeiras para abordar os membros, acerca dos requisitos para empréstimos, tipo de empréstimo, factores usados na avaliação do risco do crédito, etc.

- Explicação do poder nobre da pressão aos membros da associação para assegurar que um membro não possa estragar os benefícios que foram providenciados a todos membros.

As promessas devem ser mantidas se a instituição financeira não confiar na associação, entretanto, os membros não se vão confiar entre eles.

Se for acordado que os membros podem candidatar-se a empréstimos nas instituições financeiras de crédito os detalhes técnicos que devem ser discutidos são:

- Quais são os diferentes tipos de créditos acessíveis para os membros.
- Quais são as condições para requerer o crédito (este é diferente em cada instituição financeira)?
- Qual a taxa de lucro?
- Qual o mínimo e máximo do montante de empréstimo?
- Como é que o mecanismo de reembolso funciona?
- Quanto tempo leva o requerimento até a recepção do empréstimo? A associação pode apoiar na aceleração deste processo?

13.1.3 Educação e Monitoramento

Antes dos membros da associação requererem o empréstimo devem aprender os aspectos técnicos e éticos do reembolso de empréstimos.

As fases técnicas abrangem os seguintes tópicos:

- O que é crédito e como é que funciona.
- Quais são as condições para requerer o crédito?
- Qual é a taxa de juros, por exemplo, quanto é que custa o levantamento do empréstimo (incluindo a comissão para a associação)? Por exemplo: se levantar um empréstimo no valor de 500USD, o montante total reembolsado é XUSD e a comissão é X USD.
- Como é que funciona o mecanismo de reembolso?
- Qual é a importância do plano de negócio?
- Qual o papel da associação? (A associação providencia as fichas de requerimentos, submetem as fichas em volumes e apoiam os membros no preenchimento das fichas?)

As fases éticas incluem:

- A necessidade de reembolsar antecipadamente o empréstimo (mostrar as consequências do não pagamento: denigre a imagem da associação, reduz as possibilidades de obtenção do empréstimo seguinte e diminui as oportunidades de outros membros obterem empréstimos, etc.)
- As responsabilidades do grupo (se for decidido formar grupo, com objectivo de monitoramento).

Educar os membros não é tarefa de um dia, é um processo. É preciso ser discutido numa base regular, durante os encontros e as actividades. Parte da educação é providenciada nos relatórios aos membros: quantos membros receberam o empréstimo, qual é a taxa de juros, quais são os membros, que pagaram o reembolso dentro do prazo e quais são os membros que ainda não pagaram? Os membros devem estar a par do quê se passa. O relatório pode ser usado para indicar as responsabilidades de cada membro através da Associação, especificamente quando os membros recusam-se a pagar no prazo previsto.

A Associação pode ter um papel no reembolso de empréstimo criando o mecanismo de controlo, por exemplo:

- Publicar os nomes de todos membros que reembolsaram dentro do prazo e os que não reembolsaram dentro do prazo.
- Formar os comités para visitar aqueles que não pagaram o empréstimo dentro do prazo.
- Formar grupos que serão responsáveis para o reembolso dentro do grupo. Isto, significa que se um dos membros não pagar o empréstimo devido, os outros servem como fiador e podem reembolsar nos mesmos moldes da dívida em seu nome para garantirem que podem pagar em seu nome.

Alguns membros irão sentir-se ameaçados por colocar o sistema de controlo no local (eles não lhe confiam). No entanto, é necessário explicar claramente aos membros porque é que a associação deve implementar o sistema de controlo e que isto irá influenciar positivamente na provisão de empréstimos aos membros.

13.2 Outros Benefícios Financeiros

Os membros da Associação que estão envolvidos no mesmo tipo de actividades muitas das vezes procuram do mesmo tipo de serviços. A Associação providencia um fórum para os membros trocarem suas ideias, experiências e a fazer o plano de negócios. Por exemplo, graças à associação, o membro pode negociar juntamente com a associação para a obtenção de algumas vantagens que os membros não conseguiriam obter individualmente. Isso inclui o transporte completo de carga ou grandes volumes do que pequenas bagagens individuais de e para áreas remotas, compartilhando as facilidades de armazenamento e facilidades de publicidade em grupo.

A Associação pode também negociar descontos para os seus membros para os serviços que incluem Alfândegas, seguros, taxas de hotéis, telefones celulares medicamentos e despesas medicamentosas.

O IFDC não providencia empréstimos às associações ou membros mas sim, apoia a associações na facilitação do acesso ao crédito para os membros.

14.

FASE: ADVOCACIA



14. Fase: Advocacia

A negociação e advocacia são por vezes usados como significando a mesma coisa. Contudo, existem diferenças entre negociação e advocacia.

Advocacia: é um termo amplo que relaciona qualquer acção feita para conferir voz ao povo. Por exemplo, demonstração, colaborção, elaborar os relatórios, relatórios para a comunicação e elaborar cartas para petições. Isto é uma advogada defendendo seu cliente. É uma maneira de comunicação numa só direcção.

Negociação: é uma forma específica de advocacia, i.e., conferindo voz ao povo influenciando os que tomam decisões sobre assuntos específicos. A associação irá funcionar como um lobista entre os seus membros e o governo; isto irá fazer com que as preocupações dos grupos passem a ser do interesse das instituições que tomam decisões. É um processo longo de pegar e largar em que as associações devem discutir e negociar com quem toma as decisões.

Neste pacote inicial, o termo advocacia é usado para duas actividades.

As vezes as pessoas confundem as relações públicas com advocacia. As relações públicas podem ser comparadas com a publicidade da associação. A brochura da associação pode tornar-se em relações públicas enquanto que o papel da petição ou documento conceptual é advocacia.

A Associação pode advogar para mudanças de políticas e também providenciar a protecção dos membros.

14.1 Conceitos Básicos de Advocacia

Antes de iniciar com o caso de advocacia a Associação deve notar os seguintes conceitos básicos de advocacia:

Legalidade: Porquê é que a associação autoriza a advocacia, porque é que a associação pode fazer advocacia para seus os membros? Exemplo das razões: registo da associação, existência da constituição, servir de base para o membro da sociedade e ser reconhecido pelo governo e outros actores.

Credibilidade: Porque é que a tomada de decisão deve seguir os procedimentos da associação? Exemplos das razões: honestidade, transparência, confiança, abertura, responsabilidade nas suas acções, organização das eleições democráticas e participação em reuniões regulares.

Responsabilidade: Porque é que a tomada de decisão têm confiança naquilo que a associação diz? Exemplos das razões: implementar e dar o relatório das actividades de acordo com o descrito no plano de acção, os registos financeiros e referências acerca de outras organizações.

Poder: A associação é suficientemente forte para fazer advocacia? Exemplos das razões: base de membro associado, estar informado/conhecedor, ter uma boa colaboração e patrocínio de outras organizações ou associações com interesses sobre os mesmos assuntos.

Se a Associação não tiver respostas das perguntas supracitadas não é fácil fazer advocacia. A associação deve ter a sua própria casa (espaço - escritório) bem organizado antes de solicitar a advocacia para seus membros.

Sucessos na Advocacia

Na Albânia e Kosovo, as associações nacionais agro-pecuárias foram formadas com cunho na advocacia da associação. A Albânia, em KASH teve 19 associações de negócios - agrícola com membros produtores, tornou o sector privado da advocacia de uma organização para a agricultura. Em 2001 KASH teve a sua primeira reunião anual antes da eleição nacional. Cerca de 1,000 pessoas participaram na reunião incluindo os representantes de cada partido político. Todos assuntos relacionados com a agricultura e negócio agrícola em Albânia foram discutidos num fórum tornando o centro das atenções as eleições e a plataforma dos partidos políticos. Esta foi a primeira vez em que a agricultura e o negócio agrícola tornaram-se como assuntos de destaque de eleição. KASH continua a ser uma organização reconhecida pelo Governo com voz no sector privado da agricultura na Albânia.

Uma organização similar, em Kosovo, AKA, teve um sucesso semelhante na influência política. Neste caso, as políticas foram dirigidas pela Administração das Nações Unidas em Kosovo. AKA providenciou o apoio para aves domésticas de Kosovo e Associação *feed miller* (SHUPUK) para apoiar nas emendas de tarifas de electricidade não favoráveis no sentido da redução de custos da operação de *feed miller* e trabalhar em nome da Kosovo para os negociantes da associação dos insumos agro-pecuários (KODA) terem sucesso na advocacia para retirarem os valores das taxas adicionais dos fertilizantes e outros insumos agro-pecuários.

Em Azerbeijão a AKTIVA negociou com sucesso junto dasda Alfândega nacional a remoção da taxa arbitrária sobre ataxa dee importação da semente de batata imposto na fronteira da Rússia.

A Nigéria tem quatro associações com quatro níveis de associações de insumos agro-pecuários, no estado de Bauchi, FCT, estado de Kano e estado de Oyo. Em 2005 as associações juntaram forças e formaram um comité denominado *joint action committee* para a regulação dos fertilizantes. O comité faz advocacia no estabelecimento da política de fertilizantes e regulamentação do plano do trabalho em Nigéria. Em 2006, foi adoptada a política nacional de fertilizante na Nigéria usando os esforços do comité.

Em todos casos aqui citados e em outros, a componente chave foi que a associação foi credível como uma organização representante dos seus membros e reconhecida pelo governo. Isto é tão importante economica e socialmente para as mudanças de políticas. Os média são também um recurso valioso e o seu significado é de influenciar na política da agricultura através da criação da consciencialização nos assuntos importantes educando as populações no geral.

14.2 Preparação de um Caso de Advocacia

Quando se prepara qualquer caso relacionado com a advocacia as questões seguintes podem ajudar a estabelecer uma estratégia:

- a. Qual é a **chave da pergunta ou o centro do caso**? Qual é a situação actual e o quê é que a associação gostaria de mudar? Seja realista sobre as necessidade e tente descrever simplificadaamente com clareza. Assegurar que os dados recolhidos são actualizados mostrando as dificuldades encontradas no sector e no que a associação poderá melhorar se for alterado.

Tomada de Decisão

- b. Quem toma decisão? Será que a associação realmente está a negociar ou tratar o assunto com a pessoa/s que tomam decisão? Certamente existem pessoas que influenciam na tomada de decisões mas é melhor tratar o assunto directamente com a pessoa que toma a decisão.
- c. Quais são os interesses das pessoas internas? (os membros) e de pessoas de fora da associação (pessoas que tomam decisões)? Porque é que a associação precisa de mudar algumas situações e porque a pessoa/s que tomam decisão tem motivação para mudanças?
- d. Qual é a imagem da pessoa que toma decisão em relação à Associação? E o que é que a associação pensa sobre a pessoa/s que tomam decisão? Se a associação tiver uma imagem negativa deve ser melhorada antes de auscultar a pessoa que toma essa decisão.

Aliança

- e. Quais são os parceiros que podem ser envolvidos no processo da advocacia? A associação fica forte trabalhando com os parceiros. Tentará envolver as outras organizações no processo da advocacia.
- f. Qual é o interesse do parceiro? O parceiro e a associação compartilham os mesmos objectivos? ou há outras razões de interesses?
- g. Como é que o parceiro poderá contribuir no processo de advocacia? Os seus conhecimentos são suficientes para a área na associação ou não existe bom relacionamento com as pessoas que tomam decisões ou com experiência de casos anteriores de advocacia?

Negociações:

- h. O quê é que a associação pode oferecer a pessoa que toma decisão? Isto é dar e ter relações. Quais são as vantagens das mudanças? Como é que a associação pode apoiar a implementação das mudanças? Quando um advogado faz as adaptações da lei dos fertilizantes a associação poderia ser prestável na implementação desta lei.
- i. Qual seria a situação de ganhos? Que resultados seriam favoráveis para a associação na tomada de decisão? Este poderá não ser um resultado óptimo para associação mas com compromisso o resultado final poderá ser satisfatório para todos.

Se todas as perguntas forem respondidas a associação deverá discutir sobre quem poderá fazer a advocacia. Isso poderá ser feito por um dos executivos ou um dos membros sobretudo aquele que tiver bons contactos com a pessoa que toma decisões, que tem conhecimento sobre os temas em causa e com muita experiência. Não obstante, o membro é vulnerável porque ele/a está defendendo o seu próprio caso. Os membros do quadro de pessoal não têm aquele tipo de problema. Os membros do quadro são independentes e menos vulneráveis às consequências negativas das acções em relação aos membros.

Os passos a seguir indicam o método e a acção. Existem muitas possibilidades de complementaridade:

- Visita pessoal para a pessoa que toma decisão.
- Reuniões formais com a pessoa que toma decisão.
- Mesa redonda para discussões com parlamento ou oficiais da congregação (deputados).
- Exposição (visita do campo) para mostrar a pessoa que toma decisões na situação do campo.
- Alianças e estratégias com parceiros.
- Relatório de especialistas indicando as consequências da situação actual e como é que se pode mudar esta situação.
- Criar a consciencialização dos média para estarem atentos ao caso.
- Envio de cartas aos parceiros, a pessoa que toma decisão, pessoas envolvidos ou organizações para explicar o caso.
- Apresentação da proposta à pessoa que toma decisão e explicar qual a mudança desejada e como é que essas mudanças podem ser feitas.
- A petição com assinaturas das alianças para ser submetida a pessoa que toma decisão.
- Contratar os protagonistas para advogar o caso.
- Contactar vários partidos políticos para ter alianças nos casos. Mas ter cuidado para não tornar-se associado com um partido político.
- Demonstrar argumentos para o caso.

Quando se começa com um caso de defesa verifica se o processo poderá ser longo (muitos meses e até mesmo muitos anos). As mudanças não são feitas durante a noite. No entanto, é importante actualizar os membros acerca das actividades, acções e progressos de forma a sentir-se envolvidos no processo.

14.3 Resumo para Defesa

1º. Passo: Análise das Políticas: exame dos planos e regulamentos

- Identificar assuntos políticos: qual é o problema? Porque existe o problema? O que causa problemas? Será devido a falta de políticas ou existe adversário ou políticas inadequadas? Quem (o grupo alvo) está afectado pelo o problema?
- Identificar os actores chave que influenciam políticas e os seus interesses. Quais são os actores que tomam decisão acerca dessas políticas? Será que eles apoiam no seu caso? Qual é o seu grau de influência? Quais são os seus recursos? Qual é o seu interesse?
- Análise do ambiente político (no contexto social e político): qual é distribuição de poderes? Este assunto é discutido publicamente ou não? Existe a opinião pública acerca deste assunto?
- Resuma os apanhados da política: Quais são os casos de direitos? Qual é o comportamento de quem orienta a causa deste comportamento?
- Identificar as opções das mudanças políticas: quais são as mudanças necessárias para atacar ou desafiar este problema? O quê que gostarias de

mudar (adaptação da nova regulamentação ou mudanças da regulamentação existente).

2º.Passo: Contornos da Estratégia de defesa

- Seleccionar o assunto da política: seleccionar a opção a partir da lista identificada no passo 1, isso é geralmente acordado durante a Assembleia Geral.
- Seleccionar o alvo da audiência: Trata-se de uma pessoa ou grupo de pessoas, que poderá ajudar a trazer mudanças de políticas, desejadas pela associação.
- Organizar metas de políticas: as metas devem definir o quê que pode-se mudar, quem irá fazer estas mudanças, por quanto tempo e quando.
- Identificar alianças e adversários.

3º. Passo: Melhoramento da estratégia da defesa

- Identificar a mensagem chave: informar a pessoa que aprovou a política, o quê que precisas a alcançar, porque, como, quais as acções específicas a seguir.
- Definir actividades da defesa: Quais são as actividades organizadas para transportar essas mensagens.

4º. Passo: Esboço do plano

- Organização de horário
- Preparação do orçamento
- Divisão de tarefas
- Organização de indicadores
- Plano de monitoria e avaliação

14.4 Segurança e Protecção

Por vezes os membros enfrentam problemas com organizações durante a execução das suas actividades profissionais. Por exemplo, os camponeses ou comerciantes podem encarar problemas com as forças da policia local no decurso do transporte das mercadorias. Os importadores de insumos agro-pecuários entram em conflitos com as autoridades alfandegárias durante a importação das suas mercadorias. Se a procura não for razoável a associação pode apoiar os seus membros para desempenhar o papel de intermediário. Como foi referido anteriormente, a associação pode resistir mais do que um membro singular, na verdade a associação deve ter cuidado para não interferir nos negócios em que o membro não esteja a desempenhar o seu papel de maneira correcta. Contudo, é sempre bom auscultar a história dos dois lados antes de interferir.

Para dar a assistência jurídica aos membros a associação deverá estar a par de todas leis e regulamentos concernentes a negócios. A discussão não pode iniciar com os alfandegários se a associação não estiver a par dos regulamentos de importação.

Uma boa informação facilita a formulação de argumentos e o conhecimento dá uma credibilidade e poder. Qualquer funcionário estará mais motivado para escutar a pessoa que dá a informação.

O IFDC pode ajudar a associação na preparação dos casos de defesa e providenciar os guiões através de processos.

15.

FASE: COMUNICAÇÃO



15. Fase: A Comunicação

O **Capítulo 1-3** apresenta a comunicação como um conceito amplo. A comunicação como um serviço da associação para os membros inclui o seguinte:

- **Comunicação Interna:** (ver no **capítulo 11** na comunicação interna): A comunicação entre a gestão do quadro e executivos, entre os executivos e outros membros, entre os outros membros e quadro de pessoal, entre os membros e entre os executivos.
- **Comunicação Externa:** (contactos com os parceiros e outros intervenientes): A parceria como por exemplo entre importadores de insumos agro-pecuários ou transportadores para obter os descontos de membros da sociedade (ver **capítulo 19** criação de parcerias).
- **Reconhecimento:** O **reconhecimento** da profissão e dos membros da associação, como autêntico, é valido para comerciantes confiados, camponeses, etc.
- **Disseminação de informação:** Ter um único meio de comunicação para providenciar aos membros ou não membros com a informação nas fases técnicas, actividades da associação e eventos a serem melhorados, etc.

15.1 Reconhecimento

O **Capítulo 1** descreve as profissões de agricultura, processamento e comercialização como não sendo por vezes regulado por lei. Isto significa que qualquer pessoa é permitida a comercializar insumos agro-pecuários ou aumentar a mercadoria da agricultura sem conhecimentos específicos ou competências e entraram em negócios não sérios ou qualificados. A imagem ou reputação da profissão poderá facilmente ser denegrida por esse tipo de pessoas o que poderá ter consequências negativas em todo o sector. O exemplo disso é a falta de confiança entre os camponeses no uso de insumos agrícolas devido à adulteração das vendas de produtos nos mercados ou a recusa das instituições de crédito para providenciar o empréstimo aos camponeses devido ao baixo pagamento dos reembolsos. Criar uma boa imagem leva anos mas essa imagem poderá ser facilmente destruída por poucas pessoas.

A associação pode adquirir o reconhecimento para a profissão na protecção de imagem. Por exemplo, a associação de vendedores de insumos agro-pecuários pode criar a consciencialização entre os camponeses para comprar os produtos originais em vez de comprar produtos baratos que poderão ser falsos e comprar somente com vendedores licenciados, treinados e não com vendedores das bancas do mercado. Ao mesmo tempo a associação deve assegurar que os seus membros agem honestamente, sejam qualificados e sejam comerciantes treinados que somente vendam produtos originais. A associação pode fazer isto através do acompanhamento e de um código de conduta interno e providenciar cursos de formação.

Criação da Campanha de Consciencialização no Ghana

A GAIDA, associação de vendedores de insumos agro-pecuários em Ghana, organizou várias campanhas de consciencialização acerca da falsificação de produtos para os camponeses e outros intervenientes tais como extensionistas da agricultura e parceiros técnicos. O objectivo principal da campanha era de informar os camponeses e os intervenientes sobre os riscos no uso dos insumos agro-pecuários adulterados e as consequências nos rendimentos. A GAIDA também providenciou para que os seus membros pautassem somente pela venda de produtos originais e que todos membros comerciantes fossem capacitados (ver a caixa no capítulo 4.1 membro da sociedade). Antes, a GAIDA iniciou com a sua campanha conduzida num estudo de base em insumos agro-pecuários falsos da região do Ashanti e apresentou os resultados durante a sua campanha. A campanha foi constituída por uma mesa redonda na qual foram traçados planos com os intervenientes para lutar contra produtos falsos e em programas de treinamento para os camponeses dando a conhecer e reconhecer os produtos falsos e onde reportar os casos de adulteração. Adicionalmente, a GAIDA organizou programas de consciencialização para os seus membros onde foram explicadas as consequências da venda de produtos falsos. A GAIDA providenciou os emblemas dos membros funcionários para os membros a tempo inteiro de forma a facilitar serem reconhecidos pelos camponeses. A GAIDA actualmente trabalha com código interno de conduta que é aceite por todos os membros.

15.2 Disseminação de Informação

Quando a associação necessita disseminar uma informação seja aos membros ou aos não membros é importante acompanhar o processo passo a passo. O objectivo é de seleccionar um meio de comunicação correcto para certa audiência para alcançar os objectivos dentro dos recursos e constrangimentos orçamentais.

Os passos para realizar com o sucesso são bem conhecidos no processo de planificação (ver o **capítulo 17** no processo de planificação):

1. Estabelecer os objectivos (Porquê)
2. Identificar os grupos alvo/Audiência (Quem)
3. Desenvolver mensagens (Qual)
4. Meio específico da comunicação (como)
5. Criar estratégias (Como)
6. Criar horários (Quando)
7. Estabelecer a avaliação de intervalos

As mensagens devem ser desenvolvidas para alcançar os grupos alvo e específicos de acordo com as suas necessidades. Se a associação está a organizar um seminário de treinamento para os membros estes devem ser informados, eles são grupo alvo. Se a associação elegeu um novo Presidente os parceiros das organizações devem ser informados. Se a associação recebe fundos de doadores para introduzir a nova variedade de cultura para os membros a publicidade deve abranger todo País.

Existem vários tipos das informações:

- **Informação técnica:** por exemplo a variedade de nova cultura
- **Informação da associação:** melhoramento de eventos, novos membros, mudanças no conselho executivo, etc.

- **Relações públicas:** É para publicitar ou anunciar a associação para atrair novos membros ou informar potenciais parceiros, por exemplo com brochuras da associação.

As informações da Associação e relações públicas são tipos das informações que a associação oferece livremente apesar de algumas associações cobrarem um valor simbólico pelos seus jornais. Contudo, a informação técnica pode ser vendida seja aos membros e não membros.

Informação Acerca da Questão do Negócio da Agricultura (ABIPs)

Em vários mercados na África Ocidental as associações de comercialização de produtos agrícolas criaram pontos de informações sobre a comercialização agrícola (ABIPs) com o apoio do IFDC. O ABIP é um ponto da informação onde os comerciantes podem ter acesso a Internet, a taxas acessíveis para verificar novos preços e a demanda de seus produtos via *website* no Internet www.wa-agritrade.net. Os comerciantes podem também registar no sistema de mensagens curtas para conseguir obter preços das mercadorias seleccionadas em diferentes mercados. Outros serviços são providenciados tais como a assistência no plano de desenvolvimento da comercialização e serviços do secretariado mediante o pagamento de uma taxa simbólica para todos. No mercado principal de Kano a ABIP foi aberta pela Associação do mercado de desenvolvimento de Dawanau (DMDA) uma organização para a protecção de várias mercadorias alimentares. A associação não só opera na ABIP mas apoia também na recolha de informações para o web site. Apesar de a margem de lucro ser pequena a ABIP providencia rendimento para a associação.

15.2.1 Meios de Comunicação

Os meios de comunicação são as vias usadas para o alcance de grupo alvo. Durante o levantamento anual a associação pode pretender induzir os seus membros sobre o tipo de comunicação usar para obter informação (jornais específicos, estação de rádio, ou canais de televisão). Os possíveis meios de comunicação são:

A Escrita

- **O artigo ou anúncios nos jornais:** O artigo ou anúncio pode alcançar grande parte do grupo alvo. Entretanto, é importante ter em consideração que o grupo alvo não é sempre conhecido, os jornais são úteis para anunciar qualquer evento, o novo projecto, ou a cobertura de evento para publicidade. A conferência de imprensa pode ser chamada para os anúncios especiais.
- **Brochuras ou folhetos:** As brochuras são pequenas impressões para a publicidade de certos projectos, eventos ou temas. São fáceis de distribuir e podem ser usados para dar a informação geral da associação, certos projectos, ou anúncio de eventos especiais, imprimir o nome, endereço, número de telefone e endereço de e-mail da associação no caso de existirem questões ou necessidade para obtenção de mais informações.
- **Correio Directo:** Trata-se de enviar os boletins informativos, convites, brochuras ou outros itens imprimidos para o pessoal ou organização via e-mail.
- **E-mail:** e-mail é um sistema electrónico, pode se aceder na Internet café ou qualquer lugar onde exista uma ligação de Internet (por exemplo nos escritórios da associação). O endereço de e-mail não tem custo, é gratuito com Yahoo ou Hotmail). A maior vantagem do e-mail é a sua rapidez. Envia o e-mail

em poucos segundos para outra pessoa que poderá ler o e-mail. A desvantagem de e-mail é que não são todas as pessoas que têm acesso à Internet regularmente. Entretanto, a maioria dos parceiros das associações terá acesso ao envio do e-mail somente para dar informação aos parceiros.

- **Folhas Informativas:** As folhas informativas são documentos de páginas singulares com informação básica ou antecedentes em certos assuntos, por exemplo, as práticas de pulverização para novas variedades de culturas ou processador de tipo especial para alimentos são fáceis de manejar e relativamente baratos.
- **Manual:** O manual é a informação técnica publicada. Devido ao custo da impressão, o manual é geralmente vendido.

A Associação Industrial de Ciências e Plantas, Publicou um Compêndio sobre a Protecção de Plantas

Na maioria dos países na África Ocidental, somente os produtos registados na CPPS são autorizados a serem vendidos. Para partilhar as informações básicas de produtos registados algumas associações nacionais para a indústria de ciência de plantas decidiram publicar o compêndio. Este documento é um manual com o registo de todos os CPPs (numa data determinada) acerca da informação de mercados (nome próprio do comerciante, contactos dos distribuidores, tipo de embalagem disponível, etc.) e informação técnica (conteúdo, cultura alvo, uso, taxa de aplicação, calendário, etc.). Também incluem a recapitulação da legislação nacional e o esboço de regulamento sobre a protecção de plantas assim como a base segura de uso das recomendações. O objectivo do compêndio é destinado aos intervenientes que compram, usam ou negociam CPP. A associação comercial de ciência do cultivo de Cote d'Ivoire (UNIPHYTO) publicou um compêndio compreensivo em 2000 e o financiamento foi principalmente para incluir a página de publicidade de empresas internacionais e empresas privadas locais. A associação de indústria de ciência de plantas da Tunísia (ATTP) publicou 5.000 cópias nas suas três edições em 2006.

- **Internet:** Internet é como uma biblioteca para os computadores. Por via de telefone ou satélite. O computador pode abrir a Internet e buscar a informação. É possível ter um espaço nesta biblioteca o qual é chamado web site. Se alguém entrar no endereço do web site pode aceder ao web site e obter a informação providenciada. A associação pode ter um web site e assim também é possível ligar-se com os outros web sites já existentes.
- **Boletim informativo:** O boletim informativo é escrito e publicado periodicamente. Pode ser de forma escrita ou electrónica (via web site ou e-mail). Pode ser usado para actualizar os membros acerca das últimas notícias e actividades do dia a dia da associação. Os membros podem ser solicitados a entregar itens para os boletins informativos no sentido de manter os membros envolvidos no assunto. Os boletins informativos podem também ser enviados aos parceiros.
- **SMS:** SMS representa "Serviços de Mensagens curtas" é a mensagem de texto que pode ser enviada a partir do seu celular para um outro celular. A mensagem chegará em poucos segundos depois do seu envio e é relativamente barato enviar.

Visão

- **Quadros publicitários:** quadros publicitários são quadros que se encontram nos lados da estrada. São úteis para anunciar os eventos tais como abertura de novas casas, seminários e grandes eventos como exposições comerciais.
- **Exibição/Exposição:** Uma exibição dá informação expondo os itens relevantes, por exemplo processamento de produtos alimentares, novas variedades de sementes ou novos equipamentos agrícolas. A exibição permanente poderá ser feita (em escritório) ou eventos especiais (inauguração de novas casas ou aberturas de reuniões).
- **Cartazes:** o cartaz é grande folha que pode ser colocado nas paredes. Pode ser usado para descrever o processo (por exemplo primeiros socorros em caso de envenenamento) ou para apresentação da associação. Os cartazes podem ser usados para as pessoas afixarem ou colocarem nos seus escritórios ou nas suas casas ou durante os seminários de capacitação e em reuniões para explicar algo.
- **Vídeo:** Vídeo é um filme curto, com assunto particular. Pode servir para apresentar a associação ou dar informação sobre assuntos técnicos tais como colheita ou comercialização. O vídeo é mais produtivo quando é curto, quando a informação for larga, as pessoas facilmente esquecem os temas principais apresentados.

Comunicação Verbal

- **As Reuniões:** As reuniões podem ser realizadas regularmente (mensalmente ou anualmente) ou para circunstâncias especiais. A realização de reuniões é uma boa via para concentrar os membros. Para assegurar que todos os membros foram contactados, pode realizar reuniões ao nível (regional, distrital, nacional e Provincial)
- **Inauguração de Casas:** A inauguração de casa é um dia em que os não membros (parceiros técnicos, doadores, outras organizações agro-pecuárias, oficiais de governo, etc.) podem visitar a sua associação. A inauguração de uma casa é uma oportunidade para mostrar o escritório, falar acerca da associação e fazer demonstrações. Os produtos, as brochuras e os relatórios podem ser mostrados. A inauguração é uma oportunidade para envolver os membros de áreas diferentes, pois isso permite também os membros de áreas diferentes para visitar o escritório e fazer perguntas.
- **Rádio difusão:** Esta é uma maneira eficiente para fazer informação chegar aos camponeses e outros intervenientes, especialmente nas zonas rurais. A rádio pode ser usada para anunciar os eventos especiais e reuniões, mas também disseminar a informação de actividades semanais. Se desejarem disseminar a informação semanalmente ou mensalmente, a melhor forma é fixar-se o tempo e dia para o anúncio
- **Telefone:** O Telefone é um meio rápido e pode chegar a pessoa específica. É um bom meio para informar sobre temas urgentes ou eventos por realizar. A seguir temos informações que podem ser enviados via mail.
- **Mensageiros:** São pessoas indicadas para levar informação a outras pessoas. Os representantes regionais podem actualizar pessoas do nível inferior sobre as reuniões ou eventos. Deve ser elaborada uma lista oficial para assegurar que

todos membros sejam informados (Por exemplo O senhor A informou aos senhores B, C e D, Senhor B informou aos senhores. E, F e G, etc.)

- **Seminários/Conferências:** Os seminários e Conferências geralmente têm objectivo de aprendizagem. Podem ser usados, nalguns casos para ensinar os membros um assunto particular e troca de ideias,

Alguns meios da comunicação irão chegar a muitos grupos alvo tais como os jornais e a rádio enquanto que outros são aspectos físicos somente para um grupo alvo chave. Tal como e-mail directo ou SMS. Alguns meios são úteis quando usados uma única vez, tal como anúncio enquanto outros tem como base semanal ou mensalmente, tal como boletim informativo e reuniões. Alguns são formais por exemplo conferências enquanto os outros são informais, tal como mensageiros. O meio de comunicação usado depende da mensagem e do grupo alvo. A mistura de várias opções pode ser usada. É importante não sobrecarrigar o grupo com informações.

15.2.2 Recolha de Informações

Uma associação não só dissemina a informação, mas também recolhe. Para muitas associações terem acesso a informação é um problema. Elas não conhecem que tipo de informação necessitam, onde encontrar a informação e como utilizar essa informação.

Possíveis Recursos para Informação:

- Outras Associações
- Instituições de formação
- Institutos de investigação
- Doadores
- Parceiros técnicos
- Agências Governamentais
- Redes
- Internet
- Bibliotecas
- Livros
- Pessoas

Possíveis caminhos para o acesso a informação

- Visitas Pessoais
- Envio de respostas
- Chamadas telefónicas
- Estar na lista de e-mail
- Ter acesso a rede da Internet e web site

O IFDC organiza programas de treinamento para as associações onde estas aprendem como fixar o sistema de comunicação para a associação.

16.

FASE: EDUCAÇÃO



16. Fase: Educação

A educação é parte da capacitação e é um serviço central da associação que deverá ser providenciada aos seus membros. Consiste na transferência de conhecimento e ensinamentos, competências para ajudar a mudança de comportamento e improvisar a vida profissional para membros via aumento das vendas, baixos preços de compra, melhor e consistente qualidade de produtos, etc. Assim, a capacitação deve ser orientada para as necessidades dos membros (baseada numa análise das necessidades) que devem ser traduzidos no desempenho dos negócios e objectivos de aprendizagem

16.1 Programas Educativos

A educação não significa necessariamente formação de maneira clássica, existem várias outras maneiras para capacitação. Temos como alguns exemplos:

- **Estudo de Turismo:** Viagens dentro do país e fora do país para troca de experiências com outras organizações ou empresas e aprender dos seus sucessos e falhas. O relatório incluindo as recomendações deve beneficiar a associação local.
- **Turismo de negócios:** Viagens dentro e fora do país para encontros com parceiros de negócios (fornecedores e clientes) para estabelecer ligações comerciais. Durante uma viagem de estudo, os participantes melhoram os seus conhecimentos sobre mercados e ambiente de negócios, tem a oportunidade de praticar as suas habilidades de negociação e de fazer contactos assim como fazer compromissos.

A Associação Comercial de Insumos Agro-Pecuários Organizou uma Viagem de Estudo Turístico Internacional e Regional

Em 2006, oito membros executivos da associação comercial de insumos agro-pecuários da África Ocidental participaram durante 10 dias num estudo de turismo em Kyrgyzstan (Ásia central), com apoio do IFDC. O objectivo deste estudo internacional de turismo foi de aprender dos sucessos e desafios de AAK pois, foi considerada como sendo uma das mais activas e bem sucedidas associações de negócios agro-pecuários na Ásia Central.

Os organizadores fizeram a selecção de oito participantes com base em certos critérios: ocupar uma posição executiva, compromisso de investir antes do tempo (documentação), durante (relatório diário) e depois de (recomendações), estudo turístico, abrir espaço de mudanças em relação ao limite de idade e domínio do inglês. Cada participante da associação teve que pagar uma taxa de participação como sua contribuição na organização do turismo: 300USD para os membros associados da federação Africana de insumos agro-pecuários membro da associação de negociantes (FACIA), e 600 USD para os não membros.

No final de cada dia todos participantes faziam um resumo por escrito daquilo que consideravam chave da aprendizagem diária naquele momento e os grupos participantes faziam o resumo detalhado de cada visita efectuada. No final da viagem turística, cada participante deu alguma recomendação adaptada pela sua própria associação da África Ocidental para ser partilhada com os outros membros de casa.

A avaliação do estudo turístico pode também ser organizada localmente. Em 2005, a AGRODIA e a associação dos profissionais de irrigação privada reportaram as actividades do Bukina Fasso (APIPAC), que organizou o estudo turístico para visitar a associação das irmãs em Ghana; GAIDA.

Em Ghana, os participantes das associações relativamente jovens de Bukina Fasso encontravam-se com os seus membros e executivos já existente a bastante tempo - GAIDA para partilhar as suas experiências na constituição de Associações, por exemplo, os executivos da GAIDA explicaram como haviam organizado as suas Delegações locais na Associação. Os participantes da AGRODIA, deixaram recomendações para que fossem adoptadas estruturas semelhantes em Bukina Fasso o que foi aprovado e implementado, o estudo turístico foi também um negócio de turismo para o desenvolver as relações comerciais com os importadores e os fabricantes de Ghana. Alguns negócios foram estabelecidos, bem como criada a rede de negócios.

Uma missão de negócio chamada OKITIVA (Azerbaijão) visitou Turkey em 2005 e duas missões de negócios criadas pela Rússia. As missões comerciais tinham como objectivo identificar novos fornecedores de recursos, estabelecer as relações de negócios, redes de trabalho, receber informações referentes a novos produtos e fazer a comparação dos preços internacionais. A missão comercial para Turkey focou mais no fornecimento de sementes, máquinas agrícolas e CPPs. A missão de negócios para a Rússia enfatizou-se na importação potencial de fertilizantes (Adubos).

CPP duplicou a importação da Turquia em 2005, de 1.5 milhões de USD para 3 milhões de USD. Os Agro-negociantes haviam comprado quatro tecnomas. Após a demonstração no campo durante a sessão de treinamento técnico da AKTIVA, o representante de Azerbaijão, para fornecer a Turkey havia importado 100 pulverizadores e alocou algum valor para novos fertilizantes totalizando 5,000 ton importados da Rússia. A visita a uma feira agrícola em Moscovo resultou na identificação de um novo recurso de fertilizante a ser fornecido.

As missões comerciais de Albânia para Israel resultaram no investimento sobre as tecnologias mais avançadas em estufas por parte de empresários israelitas bem como na revitalização da produção em estufas no país.

- **Dia de Campo:** A demonstração decampo ou em serviço (por exemplo numa loja) para mostrar os participantes (camponeses, comerciantes, alfandegários, etc.) a nova tecnologia (nova variedade de cenoura, novo secador de cacau) novas técnicas (técnicas de pulverização) ou melhores práticas (manejo integrado de fertilidade de solo, organização para instalação de armazém). O dia do campo pode ser parte de um grande programa de demonstração de campo.

Transferência de Tecnologias

Após 3 anos em Malawi, 575 membros da AISAM instituíram acima de 250 demonstrações em 2005 para os seus clientes, tendo tomado liderança na transferência de tecnologias aos camponeses

- **Sensibilização:** Criar sensibilização e consciencialização acerca dos temas (por exemplo, riscos de produtos falsos) dentro do grupo alvo. Os participantes são ensinados a estar atentos sobre algo (por exemplo riscos de infestação pelos gafanhotos) e são encorajados a tomar as medidas necessárias (por exemplo para fazer a colheita mais cedo ou aplicar os insecticidas para os gafanhotos). Muitas ferramentas de comunicação (ver capítulo 15) podem ser usadas para sensibilizar: as brochuras, cartazes, boletim informativo, e-mail, web sites, vídeo, rádio difusão, seminários, reuniões, etc.
- **Programas de Treinamento:** A transferência de conhecimento e habilidades durante um determinado curso. O formador irá capacitar os participantes

através de um programa preparado no qual um ou vários temas serão explicados. O programa de treinamento é uma boa forma para ensinar tópicos técnicos.

- **Seminários:** São similares aos programas de treinamento excepto o conhecimento que é transferido e as habilidades são ensinadas de maneira interactiva e participativa. O facilitador levará os participantes através do programa preparado no qual os participantes trocam ideais e tentam aplicar essas ideias às suas situações reais e práticas. Isto pode ser feito por via de exercícios, momentos de distração e nas discussões. Os seminários podem ser usados para discutir os tópicos que não têm uma solução determinada e as circunstâncias individuais de cada participante podem ser avaliadas. Por exemplo, quando se discute a criação de sociedade de parceiros, ideias podem ser providenciadas podendo-se estabelecer a parceria depois da selecção do potencial parceiro e pensar como abordá-lo.
- **Encontros em mesa redonda:** São reuniões com vários intervenientes para discutir certos tópicos.
- **Formação em serviço:** Este é o momento em que a pessoa ganha o conhecimento e a habilidade para trabalhar com pessoas diariamente por exemplo numa loja, no campo ou nos escritórios. A formação pode ser realizada num único dia, semana, mês ou por um período longo. O objectivo é que a pessoa deve verificar na prática o que pode-se realizar.
- **Capacitação dos formadores (COF):** é um curso no qual os participantes aprendem como treinar os formadores dos cursos onde o ponto focal não incide apenas sobre assuntos técnicos, mas na habilidade sobre o conhecimento e informação que o formador deverá transmitir. Os participantes da COF são treinados de forma a tornarem-se mestres em treinamento no qual poderão formar outras pessoas em temas técnicos. A associação pode organizar cursos de capacitação para formadores (COF) para alguns membros ou pessoal do quadro para desenvolver o plano interno dos mestres de formação e depois facilitar o programa de treinamento. Isso poderá evitar custos na contratação de consultores e estrangeiros a não ser para alguns tópicos básicos.

A UNIPHYTO Criou Condições para Capacitação de Mestres em Côte d'Ivoire

Em Maio de 2006, a associação representando a ciência de plantas em Côte d'Ivoire a UNIPHYTO organizou o segundo curso de treinamento para formadores (COF) para a utilização segura dos CPP. O objectivo do curso foi de criar uma base de técnicos habilitados para facilitar os treinamentos técnicos para outros intervenientes no mercado de protecção de plantas.

O curso para formação dos formadores levou 5 dias. Durante os primeiros três dias, o programa focou nas habilidades dos participantes:

- Planificação do programa de treinamento
- Desenho do modelo da sessão de treinamento
- Educação de Adultos
- Abordagens e métodos de treinamento.
- Apoio de treinamento
- Questionários e entrega de questionários.
- Comunicação (verbal e não verbal)

Durante os últimos 2 dias, cada formador apresentou uma sessão individual sobre um tema relacionado ao uso seguro de CPP pondo em prática as suas habilidades de formação adquiridas durante os primeiros 3 dias.

A UNIPHYTO foi encarregue para fazer o acompanhamento após o curso de COF para assegurar que cada participante melhorou as suas habilidades de treinamento e colocar na prática durante seminários de treinamento. O acompanhamento formal dos seminários (COF) foi organizado em 2007 para refrescar as habilidades dos formadores e para preparar o programa de treinamento para os camponeses.

A UNIPHYTO agora têm 19 mestres formadores. A associação raramente precisa de contratar um consultor externo para apresentar as sessões de treinamento. Dentro dos treinadores, a UNIPHYTO descobriu peritos que podem ser usados para treinamento da associação em temas relacionados com a protecção de plantas para comerciantes agro-pecuários, camponeses, agentes de extensão, pessoal médico, jornalistas, quadros do ministério, empresas de exportação agrícola, etc. Adicionalmente as habilidades adquiridas durante o curso de COF pelos trabalhadores de empresas privadas são também válidas para os programas criados, campanhas de promoção e as reuniões com clientes. O programa de COF reforçou o programa oferecido pela associação e apoiou no melhoramento dos negócios dos membros.

16.2 Valor Adicional

Existem várias maneiras para adicionar valor no seu programa educacional. Algumas ideias são:

1. **Mostrar o Valor:** para mostrar o valor usam - se dados dos programas anteriores. Por exemplo, os negócios feitos durante o estudo ou comércio turístico ou lucros extra que foram feitos em culturas de produtos plantados depois da visita de campo ou demonstração.
2. **Certificados:** para encorajar a participação e aumentar o valor do programa os certificados devem ser dados somente às pessoas que passaram no teste. Outra alternativa é entregar os certificados de habilidades aqueles que passaram no teste e certificado de participação para os que reprovaram.
3. **Reconhecimento:** Ter os programas oficialmente reconhecidos ou (patrocinados) pelo Governo ou possuírem os serviços de licença ou seja estarem licenciados para o efeito. O primeiro passo é solicitar a autorização para imprimirem os certificados reconhecidos oficialmente pelo Governo. O passo final é que a associação pode ser o provedor oficial dos programas de educação que são solicitados para se requerer a distribuição ou licença de exportação ou pelo parceiro (por exemplo elegibilidade do programa).

16.3 Planificação e Implementação

Os passos seguintes foram aconselhados para implementar os programas de capacitação:

1. Fazer uma análise das necessidades
2. Definição do tipo de conteúdo
3. Identificação de pessoas envolvidas
4. Definir o local

5. Definir o tempo
6. Desenvolver as abordagens, métodos e apoiar o treinamento
7. Identificar o financiamento/custos
8. Preparação da avaliação
9. Acompanhamento

*Mais informações acerca da planificação encontram-se no **capítulo 17** sobre o processo de planificação.*

I. Passo - Análise das Necessidades

O primeiro passo para desenvolver um programa de capacitação é conferir as necessidades dos membros usando análise das necessidades. A análise das necessidades define os problemas que devem ser discutidos e as soluções para a resolução desses problemas. A primeira pergunta a fazer é:

“PORQUE a associação deseja realizar o programa de treinamento?”

É para aumentar o uso de equipamentos para protecção individual dos camponeses porque muitos acidentes foram reportados? É para melhorar a qualidade da produção de manteiga devido a baixa qualidade de procura no mercado? É para equipar os membros com habilidades de negociação para comprar ou vender mais por melhor preço? Os membros podem ter falta de informação, de conhecimento ou de habilidades para dirigir o seu negócio de de um modo eficiente e criar programas de capacitação de forma a preencher esta lacuna.

As análises das necessidades avaliadas para o espaço de aprendizagem a serem preenchidas (objectivos de aprendizagem) para alcançar melhor desempenho no trabalho. Dependendo da extensão deste espaço, o programa poderá realizar-se em poucas horas ou será um programa a longo prazo com seminários de formação básica acompanhados por cursos avançados.

A associação tem várias maneiras para conduzir a análise das necessidades:

- Entrevistando os membros no serviço ou durante os eventos de reuniões.
- Observando o comportamento e negócios dos membros em serviço.
- Entregar questionários durante as reuniões (tais como a Assembleia Geral).

A nova tecnologia (por exemplo a introdução de organismos geneticamente modificados (GMOs) e variedades da plantas) deverá também ser considerada quando se desenham programas de capacitação.

II. Passo - Tipo e Conteúdo

O segundo passo é definir o tipo e conteúdo do programa de capacitação. A questão para responder é:

“O QUE é que a associação deve fazer, para preencher a lacuna de formação?”

É uma viagem de estudo à Espanha, para visitar uma estufa? É um seminário de meio dia sobre informação em GMOs? É um programa de treinamento progressivo sobre o controle integrado de pragas e doenças com uma série de três seminários (o curso básico seguido por um curso avançado) ou com dias regulares de demonstração, de trabalho de campo, em toda época de cultivo? É um curso de treinamento para formadores de formação? Trata-se de uma missão comercial que vai a Rússia para criar relações de negócio com os fornecedores de fertilizantes?

Pondo de lado as limitações orçamentais e a falta de experiência, formule duas ou três opções diferentes para desenvolver um curriculum de treinamento. Para ajudar os membros a desenvolver novos negócios com os provedores de fertilizantes, uma viagem de estudo para a Rússia ou Ucrânia poderia ser organizada. Outra opção deveria ser a organização de um programa de treinamento através da pesquisa sobre novos provedores por via da Internet. A terceira opção poderia ser convidar um executivo da associação internacional de fertilizantes para fazer uma apresentação de como aceder o directório da indústria de fertilizantes.

III. Passo - Pessoas

O terceiro passo é o de identificar as pessoas que devem ser envolvidas nos programas de capacitação. Existem três questões adicionais para responder:

“QUAL é o grupo Alvo (de Participantes)?”

“QUAIS são as pessoas de recurso (facilitadores ou treinadores)?”

“QUEM são os organizadores (quem irá coordenar o programa)?”

Será transferida tecnologia para todos camponeses alvo, todos os camponeses da área ou os líderes, técnicos e executivos de organizações de base dos camponeses? Se a viagem de estudo for organizada para África do Sul todos os membros da associação estariam contemplados a participar? Se não, quem seriam os membros que iriam ao encontro dos critérios para fazer parte da viagem de estudo? Como é que seriam seleccionados? Para o programa de treinamento, os treinadores são estrangeiros (consultores, quadros do ministério, parceiros técnicos) ou são membros facilitadores da associação? se os treinadores são membros, quem são esses membros? Entre os membros da associação, quem será o coordenador deste programa? (especifique os nomes) quem será o supervisor? Quem será o responsável de toda organização.

O orçamento dependerá substancialmente das respostas das questões nesta fase e será determinado pelo número de participantes e se os facilitadores serão estrangeiros ou não.

IV. Passo – O Local

O passo seguinte é escolher o local:

“ONDE é que o programa de capacitação vai ter lugar ou decorrer?”

As seguintes questões devem especificamente ser respondidas: em que País, em que cidade ou vila, na sala de conferências, no hotel ou no campo, por de baixo de uma árvore de mangueira, na loja do membro ou nos locais de demonstração o programa de formação terá lugar? Se a análise das necessidades indicar que os comerciantes de insumos agro-pecuários devem ser capacitados, como organizar o armazém de insumos e talvez o melhor local seria um armazém de insumos ou na sala de treinamento para um dia teórico e num outro dia outra aula prática na loja do comerciante. Se o grupo alvo de 5 dias é composto de 80 negociantes para formação seria melhor dividir os participantes em sub grupos e realizar o treinamento em simultâneo em salas diferentes.

Isto significa que o local deverá ser escolhido de acordo com as respostas das questões anteriores.

V. Passo - Período

Após a escolha do local, seleccionar a melhor data para realização do programa:

“QUANDO é que o programa de capacitação será realizado?”

Várias sub-questões precisam de ser respondidas:

- Que mês? Qual a melhor data de acordo com época de plantação ou de acordo com a época activa?
- Em que dias de semana? Para aqueles que professam a cultura muçulmana é melhor evitar, planificar algo nas sextas-feiras a tarde. As segundas feiras de manhã, também poderá ser difícil, porque alguns participantes poderão estar de regresso de suas vilas depois de passarem o fim-de-semana para à cidade.
- Em que datas? Verificar para ter a certeza que a data proposta não é um feriado.
- De manhã ou de tarde? Prevenir que hajam programas logo depois do almoço,
- Qual o horário? Se o programa consiste em seminário, propor hora de abertura, hora de encerramento, o intervalo de café e o intervalo para almoço devem ser flexíveis e confirmar que a proposta de horário é conveniente para a maioria.

VI. Passo - Abordagem, Métodos e objectivos de Treinamento

O pessoal de recurso identificado no III passo deve preparar as suas sessões. Isto não só significa o conteúdo (informação providenciada) mas também a forma de apresentação :

“COMO é que o programa será facilitado?”

Um programa de treinamento de 3 dias é composto por várias sessões consecutivas. Para cada sessão o facilitador deverá responder a três sub-questões:

- Qual é a Abordagem? É melhor usar a abordagem directa (uma maneira clássica de ensinar) ou abordagem de apoio e a inteiracção com os participantes (como se fosse um seminário) as respostas dependem de vários critérios (disponibilidade de tempo, número de participantes, experiência do facilitador, etc.).

- Qual o método? Pensamento, leitura, desempenhar um papel, demonstração, discussão, mesa redonda, trabalhos em grupo, etc. Mais uma vez, a escolha depende de vários critérios.
- Que material será usado no treinamento? Usaremos um quadro de parede, album seriado, quadros de roda ou roldana, panfleto (coisas reais para demonstração), computador com projector, um projector acima, etc.) a escolha dos materiais de treinamento depende principalmente no método de treinamento e a disponibilidade do local.

Este passo é da responsabilidade do treinador ou facilitador. Mas a associação deve assegurar que o facilitador preparou esses passos correctamente. A escolha dos materiais poderá afectar o orçamento. (Por exemplo aluguer de vídeo projector).

VII. Passo - Investimento

Após ter respondido as questões anteriores deve ser preparado o orçamento detalhado para o programa:

“QUANTO custará o programa?”

“COMO é que a associação irá cobrir os custos do programa de Capacitação?”

A Associação é capaz de cobrir todos os custos? Se não, qual é a contribuição que deve ser feita? Existem parceiros interessados em custear o programa? Há necessidade de patrocinadores? Qual é o valor da taxa de participação?

Se o orçamento for muito elevado deve –se fazer reajustes no número de dias e no número de participantes. Mesmo com as alterações do orçamento o programa deve ser organizado para o alcance dos objectivos da aprendizagem i.e., abordar as necessidades de negócio dos participantes.

VIII. Passo - Avaliação

Como no passo VI, a avaliação é da responsabilidade dos facilitadores. Os treinadores ou facilitadores prestam contas aos organizadores (a associação) para preparar a avaliação durante a formação de capacitação. Existem duas questões principais para serem respondidas através da avaliação:

“Qual é a reacção dos participantes?”

“O que os participantes aprenderam?”

A reacção dos participantes indica-nos se gostaram ou não da organização do programa e da apresentação do facilitador e porquê? Poderá ser por via da avaliação formal ou informal de perguntas orais aos participantes, através de controlo de preenchimento de um questionário por escrito ou observação, (comportamento dos participantes, durante as sessões, se estiveram atentos ou distraídos a olharem para fora através da janela).

O segundo nível a ser avaliado é a aprendizagem dos participantes. Será que eles melhoraram o seu conhecimento e a suas habilidades? Isto pode ser avaliado com

base em perguntas durante todo programa por via de exercícios ou através de um teste escrito no fim do programa.

Normalmente, a avaliação é esquecida nos programas de treinamento apesar de ser importante para a credibilidade dos programas de treinamento e para melhorar o próximo programa. A avaliação permite que a associação verifique se as lacunas de conhecimento foram ou não colmatadas.

IX. Passo - Acompanhamento

O acompanhamento inicia depois do programa (várias semanas ou meses mais tarde) e é da responsabilidade dos organizadores, da associação. Existem duas questões principais para serem respondidas através do acompanhamento:

“Será que os participantes mudaram os seus COMPORTAMENTOS?”

“Qual foi o RESULTADO do programa de capacitação?”

O programa de capacitação tem como objectivo melhorar os negócios dos participantes (objectivos de desempenho).

Isto envolve as mudanças de comportamentos: os camponeses usam sementes certificadas ou melhoradas em vez de grão, os processadores secam o grão ou continuam a processá-lo húmido, os vendedores dos insumos agro-pecuários usam luvas quando manuseiam os pesticidas, etc. As mudanças dos comportamentos podem ser controladas através das pesquisas e visitas aos locais.

O resultado do programa é uma consequência das mudanças de comportamento. Se os camponeses usarem sementes melhoradas ou certificadas em vez de grão. Isto terá como resultado rendimentos elevados. Se os comerciantes dos insumos agro-pecuários usarem luvas haverá menos probabilidade de casos de envenenamento. Os resultados também podem ser medidos através de pesquisas.

Se o programa de capacitação tiver resultado na mudança de comportamentos e tiver resultados concretos pode-se considerar como bem sucedido. Se este for o caso deve-se estender para todo mundo, informar aos doadores, aos patrocinadores, aos parceiros e especialmente aos membros da associação sobre o impacto da criação do programa de capacitação. A informação deve ser incluída no boletim informativo, nas cartas escritas e enviadas aos parceiros e comunicar sobre o impacto para potenciais membros e durante Assembleia Geral da Associação.

O Resumo para a implementação do programa de capacitação deve ter em consideração os seguintes passos:

Passo	Descrição	Questões para serem respondidas	Responsável
I	Análise das Necessidades	O que é que associação deve organizar para preencher-se as lacunas?	Associação
II	Tipo e conteúdo	O quê é que associação deve organizar para preencher as lacunas?	Associação
III	Pessoas	Qual é o grupo alvo (os participantes)? Quais são os recursos humanos (o facilitador, o treinador)? Quem são os organizadores?	Associação
IV	Local	Onde é que o programa de capacitação vai ocorrer?	Associação
V	Tempo	Quando é que o programa de capacitação vai ocorrer?	Associação
VI	Abordagem, método, materiais de apoio ao treinamento	Como é que o programa será facilitado?	Treinador/ Facilitador
VII	Investimento	Como é que a associação vai cobrir os custos do programa de capacitação?	Associação
VIII	Avaliação	Qual é a reacção dos participantes? O quê é que os participantes aprenderam?	Treinador/ Facilitador
IX	Acompanhamento	Será que os participantes mudaram os seus comportamentos? Qual é o resultado do programa de capacitação?	Associação

16.4 Organização Lógica

A seguinte lista de controlo irá ajudar a organizar a logística para o programa de capacitação (nomeadamente, cursos de treinamentos, mas também, de alguma maneira, dias de campo ou seminários de sensibilização). Esta proposta de controle é um formato que poderá ser adaptado pela associação de acordo com as necessidades e o tipo de programa de capacitação que for planificado. A lista do controle está disponível no programa word no anexo do CD-ROM.

O IFDC providencia os serviços de treinamento em como planificar e implementar os programas educativos para as associações. Adicionalmente, o IFDC facilita os seminários para formadores de formadores nos quais todos estes (e outros aspectos) são detalhadamente enfatizados.

16.5 Lista De Logística para o Seminário de Capacitação

Acção	Responsável	Prazo
PARTICIPANTES		
Preparação da lista preliminar dos participantes		
Enviar informação via e-mail/SMS aos participantes		
Concluir a lista dos participantes.		
Preparação das cartas convite		
Preparação da nota informativa especificando as modalidades do custo do programa.		
Enviar (e-mail, correio) documento de convite aos participantes incluindo (i) carta convite (ii) nota informativa das modalidades dos custos e (iii) programa.		
Verificar as confirmações/fazer o acompanhamento de disponibilidade dos participantes		
PROGRAMA		
Identificação do pessoal de recurso ou capacidade humana (facilitador e treinadores)		
Preparação do programa com o pessoal de recurso		
Dar informação ao ao pessoal de recurso acerca do programa, tópicos e fixar prazos para entrega de de manuais/textos de apoio		
Discutir com cada pessoa de recurso sobre os materiais necessários para apoio ao programa de treinamento		
RELAÇÕES PÚBLICAS		
Indicar uma pessoa para os contactos com imprensa		
Contacto com agências da publicidade para os anúncios dos eventos (obter a cotação)		
Preparar informação a ser publicada		
Preparar o texto para bandeiras		
Ordem da bandeira		
DOCUMENTOS		
Cópias do programa		
Cópias dos manuais/textos de apoio		
Preparar e copiar a ficha de inscrição		
Preparar e copiar o teste de avaliação com apoio do pessoal de recurso		
Preparar a ficha de avaliação (para controlar todas as reacções dos participantes) e tirar copias		
Tirar cópias da lista dos participantes para serem colocadas numa pasta de arquivo dos participantes		

Preparação do pré-teste e teste final		
Preparar certificados de participação e certificados de competência dos participantes que passaram no teste		
FINANÇAS		
Preparar o orçamento		
Se necessário preparar a ficha para declaração e os envelopes para os reembolsos dos custos para os participantes		
O ARQUIVO DOS PARTICIPANTES		
Comprar crashás para registrar os nomes		
Preparar crashás com com logotipos próprios		
Comprar arquivos, esferográficas e blocos de notas (ou papel)		
Recolha de informação da associação e dos parceiros a serem colocados nos arquivos		
Recolha todos manuais/textos e preparar a tabela de conteúdo se for necessário		
Preparar os arquivos para inserir: a ficha de inscrição, lista temporária dos participantes, programas, bloco de notas ou papel, esferográfica ou lápis, brochuras da associação e parceiros, ficha da informação geral outros treinamentos planejados pela a associação e os parceiros, outros documentos úteis, manuais.		
TRANSPORTE		
Preparar a lista dos participantes com todos detalhes de viagem (data de chegada e partida, modo de transporte, pagamento adiantado ou reembolso)		
Comunicação com todos os participantes acerca dos arranjos das viagens (incluindo a cobertura dos custos)		
Se necessário, fazer reservas de lugar de voo		
Pagar e enviar o bilhete de passagem por via de PTA ou via de correio expresso		
Se necessário, apoiar na obtenção de vistos.		
Comunicação de arranjos finais da viagem a todos participantes		
Entregar à Administração a rota dos participantes para efeitos de acomodação e tempo de partida (estudar a possibilidade de usar os serviços de transporte do hotel).		
Se necessário, alugar carros e motoristas durante o treinamento.		

HOTEL		
Negociar com o hotel (preço de cada quarto, sala da conferência, restaurantes, etc.)		
Confirmar a reserva de hotel por pagamento adiantado acordado com o hotel.		
Manter a lista diária de entradas e saídas com os nomes dos participantes		
Controlar os arranjos das salas		
Verificar o arranjo da sala de conferências (montagem de mesas e cadeiras, luz e ar condicionado, lugar para montar o projector, microfones, ecrãs, tomadas, cabos de extensão, equipamentos de tradução)		
Verificar a disponibilidade de materiais de apoio de treinamento (projector de dados, ábum seriado, ecrãs, cartões coloridos etc.)		
Controlar o intervalo de café e os arranjos de alimentação (tempo, quantidade e local)		
Preparar comida para refeições comuns		
Preparar a carta das boas vindas e fazer cópias, entregar a recepção do hotel para distribuir no acto da chegada de cada participante (hospedes).		
ESCRITÓRIO PARA O SECRETARIADO		
Se possível, coloque à disposição um escritório para o secretariado uma linha telefónica externa com Internet		
Para o secretariado, compra os materiais de escritório necessários (envelopes grandes e pequenos, papel timbrado, agrafador, cliques, livro do registo de recepção de documento,s marcadores, carimbo, cartolinas cloridas, bloco de notas, colantes-post-it, tesoura.		
Elaborar lista preliminar de equipamentos: computador com CD writer, computadores portáteis, cabo de extensão, impressora colorida, toners (de reserva preto e colorido), papel timbrado, CDs, Flash, USB.		
Assegurar a existência de um quadro para a transmissão de mensagens na entrada		
OUTRAS LOGISTICAS		
Se necessário, contratar tradutores		
Se necessário, alugar equipamento de tradução simultânea		
Preparar os arquivos para tradução (programa, lista de participantes, informação da associação, imprensa)		
Organizar um grupo para sessão de fotografias		
Organizar um sistema de som		

Elaborar lista preliminar de materiais de apoio: computador portátil, ecrãs, projector de dados, cabos das extensões, marcadores, etc.		
Testar todos os equipamentos (incluindo a projecção dos dados, microfones, etc.)		
Preparar a tabela para entrega de arquivos e emblemas (lista de participantes em ordem alfabética)		
DEPOIS DO SEMINÁRIO		
Enviar a carta de agradecimentos aos participantes e parceiros		
Escrever e enviar as memórias (proceedings) do seminário		
Promover o seminário através de publicidades adicionais.		

17. O Processo de Planificação



17. O Processo de Planificação

As associações formulam planos para descrever o processo para alcançarem as metas fixadas. Existem vários métodos sofisticados para fazer o plano. Também há muitas terminologias para apoiar na planificação do processo. No entanto, elaborar um plano não significa que o plano é bom. Para ter um bom plano devem ser consideradas algumas condições e passos. Este capítulo providencia as condições e passos úteis para elaborar um plano.

Três questões a serem consideradas durante o processo de planificação:

1. *Onde* é que se encontra *neste momento?* (ponto de partida)
2. *Onde* é que gostaria de *estar?* (ponto de chegada)
3. *Como* é que queres chegar lá? (o processo)

O ponto de partida descreve o estado naquele momento. O ponto de chegada mostra futuras metas. O *Como* descreve o processo de como encontrar o ponto de partida e o ponto de chegada.

Existem várias maneiras para elaborar um plano. Os passos a seguir são recomendáveis para elaborar um plano compreensivo:

1. Definir os objectivos
2. Definir a estratégia ou plano de acção que consiste em:
 - a. Actividades
 - b. Recursos
 - c. Tempo
 - d. Responsabilidades
3. Estabeleceros indicadores
4. Estabeleceros procedimentos de monitoria e avaliação.

Após isso as actividades podem ser implementadas.

17.1 Objectivos

Os objectivos descrevem onde é que as associações gostariam de chegar. Na definição dos objectivos é importante saber a situação actual da associação e por onde começar. Por exemplo, se objectivo é de enviar os boletins informativos para 50 membros mas na prática sempre tem sido enviados para 60 membros mensalmente, então o objectivo já não é útil. O objectivo já foi alcançado. Neste caso, um objectivo válido seria enviar boletins informativos a 50 novos membros ou potenciais membros que ainda não constam na lista de envio.

Os objectivos específicos devem ser **SMART**

- **E**specíficos: Os objectivos devem ser claramente definidos. A Frase deve ser interpretada, sem espaço para mais interpretações.
- **M**ensurável: Os resultados devem ser claros e identificáveis.
- **A**lcançáveis e **A**cordados: O ponto de chegada e a forma de alcançar devem estar dentro dos recursos disponíveis. É também importante que todos intervenientes envolvidos apoiem o processo da planificação.
- **R**ealista e **R**elevante: Os planos devem ser práticos, razoáveis, e sensíveis. Os planos devem também estar relacionados com a existência da associação
- **T**empo Limite: Deverá ser definido o tempo limite para o alcance dos objectivos específicos.

Algumas vezes os objectivos são formulados e depois de passarem por todo o processo de planificação verifica-se que não são exequíveis. Por exemplo, se o objectivo é de capacitar 500 membros mas somente um membro está disponível e não há recursos para contratar pessoas de fora, o objectivo não é realista. Neste caso os objectivos deverão ser adaptados ou será necessário conseguir recursos adicionais. Qualquer objectivo deve ser mencionado na forma activa e deverá ter um tempo limite: em finais deste ano, nos próximos três anos, etc.

Um objectivo possível para a associação dos produtores de café poderia ser:

“Formar e treinar pelo menos metade dos membros sobre as técnicas e habilidades práticas da produção de café nos próximos 2 anos”

Os sub Objectivos possíveis são seguintes:

- Organizar dois dias de seminário de treinamento na produção de café – Robusta para 25 membros nas regiões Norte, Centro e Sul em Abril 2008
- Imprimir folhetos sobre a produção de café Robusta para serem distribuídos a todos membros até Maio de 2008
- Organizar uma viagem de estudo para os membros na região norte para região sul para partilhar ideias em como produzir café no mês de Junho de 2008.

17.2 Estratégias

As estratégias descrevem de um modo geral como é que a associação pode operar para alcançar as suas metas. Uma vez definida a estratégia deve-se determinar:

- As Actividades
- Recursos
- Tempo
- Responsabilidades

As Actividades

As actividades são passos concretos levados a cabo para cumprir os objectivos e alcançar os resultados. As actividades devem estar de acordo com os recursos e as

capacidades da associação. As folhas de salários não podem ser imprimidas sem impressora mas o trabalho de avaliação poderá ser entregue à empresa para imprimir.

Para organizar a viagens de estudo devem ser consideradas as seguintes actividades:

- Organizar objectivos de aprendizagem para a viagem.
- Marcar a data da viagem.
- Desenhar o programa com os objectivos tendo o organizador em mente.
- Com apoio de um comité da selecção, seleccionar os membros que participarão na viagem de estudo.
- Arranjar o transporte para viagem.
- Organizar as refeições e o alojamento no local de estudo.

Recursos

A maioria das actividades precisa de recursos. Esses recursos incluem os recursos financeiros, recursos humanos e outros, tais como materiais emprestados de outras organizações. É importante saber o total dos recursos necessários para o alcance dos objectivos da associação. A lista de recursos é muito importante para solicitar patrocínios.

Cronograma (plano de Actividades)

O cronograma é necessário para planificar as actividades da associação. Quando organiza uma viagem de estudo é importante tomar em conta que os membros podem ter outras actividades planificadas, os hotéis devem estar reservados e por vezes o transporte não está disponível. Algumas actividades podem realizar - se ao mesmo tempo, por exemplo, a reserva de hotel e o aluguer de transporte enquanto outras podem somente realizam –se numa certa ordem, por exemplo: a data da viagem de estudo deverá ser decidida antes da reserva do hotel. Permite ter tempo suficiente para as actividades mas deve-se ter o cuidado de não se perder a oportunidade. Se as actividades forem planificadas com demasiada antecedência as pessoas podem perder o contacto para o processo.

As Responsabilidades

Antes da implementação do plano deve ser claro quem será responsável e para quê. Se o papel não for bem definido ninguém se sentirá responsável e nada será feito. Um grupo das pessoas (por exemplo o conselho executivo) não pode facilmente assegurar a responsabilidade. Somente uma pessoa é que poderá ser responsável para certas actividades, caso contrário, ninguém tomará a responsabilidade. Ter a responsabilidade não significa que todas actividades devem ser realizadas por uma pessoa sozinha mas sim, a responsabilidade para assegurar que actividades sejam realizadas. As responsabilidades devem ser partilhadas entre os outros membros de acordo com as suas competências, os seus papéis e as disponibilidades. O presidente da associação não pode ser o responsável para todas as actividades. Para evitar confusões é importante que qualquer pessoa conheça a função das outras e que concorda com o trabalho.

17.3 Indicadores

Os indicadores são essenciais para monitoramento e avaliação. Os indicadores descrevem que resultados se esperam dos objectivos da associação e como é que podem ser reconhecidos quando forem alcançados. Esses são depoimentos ou declarações sobre a situação que existirá depois de atingir o objectivo. Os indicadores devem ter impacto. A viagem de estudo poderá ter sucessos se os membros estiverem disponíveis para troca de informações e ganhar novas experiências durante a viagem. O indicar é simplesmente o número de pessoas que fizeram a viagem de estudo e não reflecte a qualidade da viagem. O melhor indicador seria a nova distribuição de acordo com novas variedades de sementes disponíveis, novas descobertas de tecnologias, etc.

Apesar de ser difícil de mencionar, os indicadores deveriam providenciar as oportunidades para alcançar a qualidade e a quantidade.

17.4 Monitoramento e Avaliação

O monitoramento e a avaliação são por vezes mencionados conjuntamente, mas existe uma pequena diferença:

- **Monitoramento:** Assistir cuidadosamente durante o processo para assegurar que o processo está conforme e controlar se as acções estão sendo levadas a cabo de acordo com o plano e finanças.
- **Avaliação:** Deverá existir uma reunião para a discussão depois de monitoramento de forma a observar se os objectivos foram alcançados.

Para ser capaz de monitorar e avaliar bem as actividades o processo de planificação deve ser claro. Quanto mais forem claros os objectivos, indicadores e as responsabilidades, mais fácil será a monitoria e a avaliação. Quem, qual e quando é que a monitoria e a avaliação devem ser feitas, deve ser incorporado no plano de acção. O comité principal pode encontrar-se de três em três meses para discutir sobre o progresso do plano e tomar decisões se necessário. É também possível ter uma pessoa encarregue para a monitoria e avaliação. Isto poderá ser uma pessoa da associação ou de fora. A vantagem de ter uma pessoa de fora é que ele/ela será pouco tendencioso, assim, será também fácil para fazer criticas.

No fim das actividades é importante fazer a avaliação global. Isto poderá ser feito numa reunião especial mas não muito longa após de ter todas as actividades completas. O objectivo principal é fazer o balanço das lições para o futuro. Será melhor envolver todos membros do comité, assim, cada um poderá providenciar resultados e aprender ao mesmo tempo.

17.5 Pano de Acção a Longo Prazo

Várias associações preparam o plano anual no início de cada ano. É importante ter o plano de longo prazo, por exemplo, para 3 ou 5 anos. O plano anual deverá ser derivado do plano a longo prazo e deverão continuar a seguir as actividades. O

plano de acção será variável de uma associação para outra, dependendo da missão, objectivos e recursos. No entanto, muitas associações irão definir suas actividades de acordo com as seguintes categorias:

1. Reforço organizacional das associações

- Optimizar o funcionamento da associação
- Aumentar o número dos membros da sociedade
- Criar o bom funcionamento da rede de comunicação entre os membros.
- Melhorar o envolvimento dos membros nas actividades em reuniões

2. Serviços para Membros: FACE

- Benefícios financeiros
 - Facilitar o acesso ao credito
 - Organizar a feira de comércio
 - Negociar os descontos para os membros
- Advocacia
 - Adquirir o reconhecimento oficial com governo e parceiros
 - Iniciar o programa de luta contra negócio falso (piratas)
- Comunicação
 - Disseminar informações úteis aos membros
 - Criar alianças com outros parceiros (identificar parceiros específicos)
 - Melhorar a imagem da profissão na criação da campanha de consciencialização
- Educação
 - Organizar programas de treinamento (tentar ser específico)
 - Organizar viagens de estudo
 - Organizar dias de campo
 - Estabelecimento demonstrações de campo

3. Sustentabilidade Financeira

- Montagem de um sistema de registo de som e livro contabilístico
- Cobrança das contribuições e taxas.
- Cobrança de taxas de serviços dos membros
- Procurar Patrocinadores para financiar as actividades.

O IFDC organiza a planificação dos seminários para as associações de forma a prepararem as actividades de curto e longo termo.

FASE IV

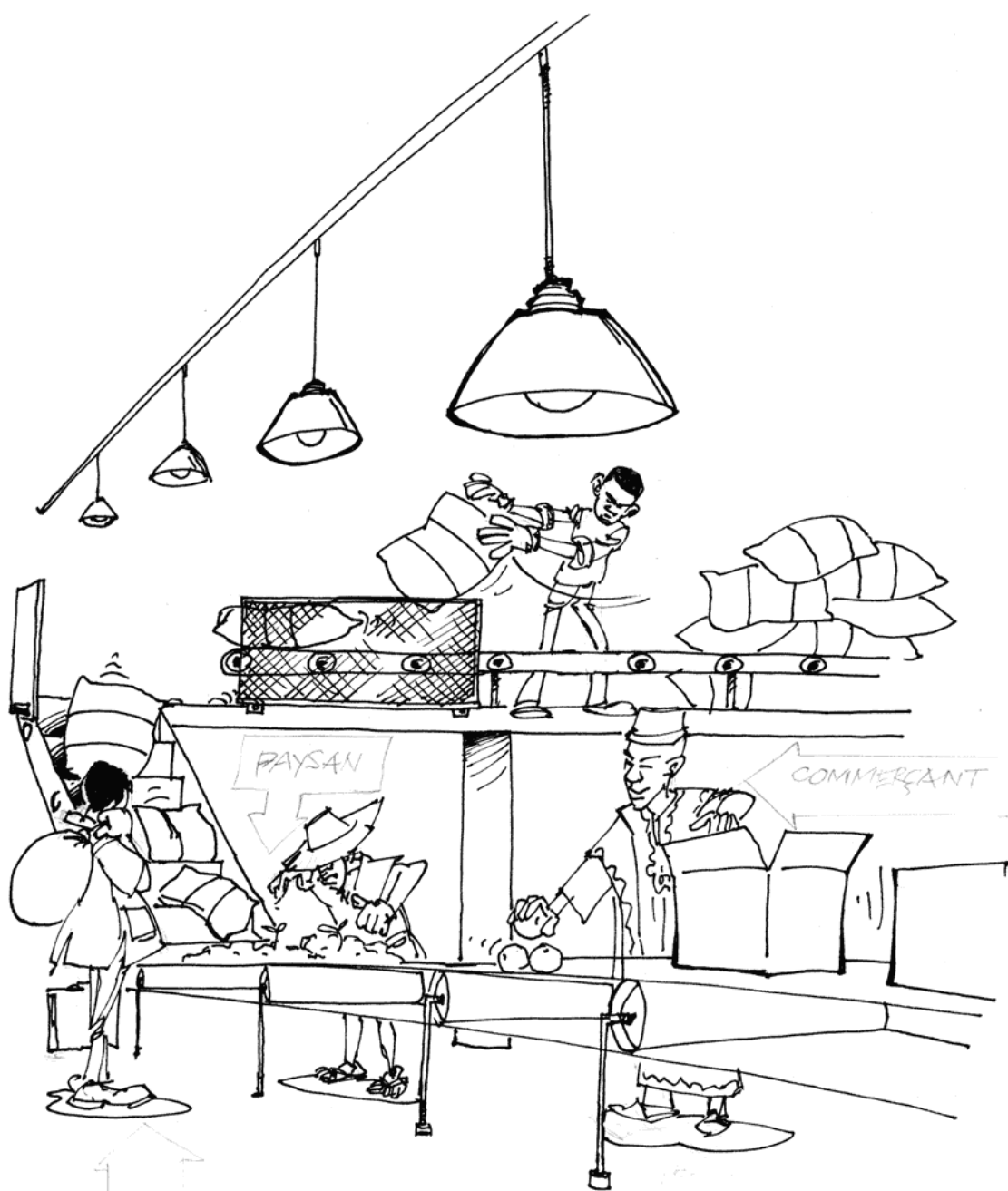
Crescimento para Maturidade

Capítulos:

18. A Relação da Cadeia de Valores e Mercadorias
19. Criação de Parcerias
20. Reuniões
21. Liderança e Dinâmica do Grupo
22. Propostas e Elaboração de Relatórios



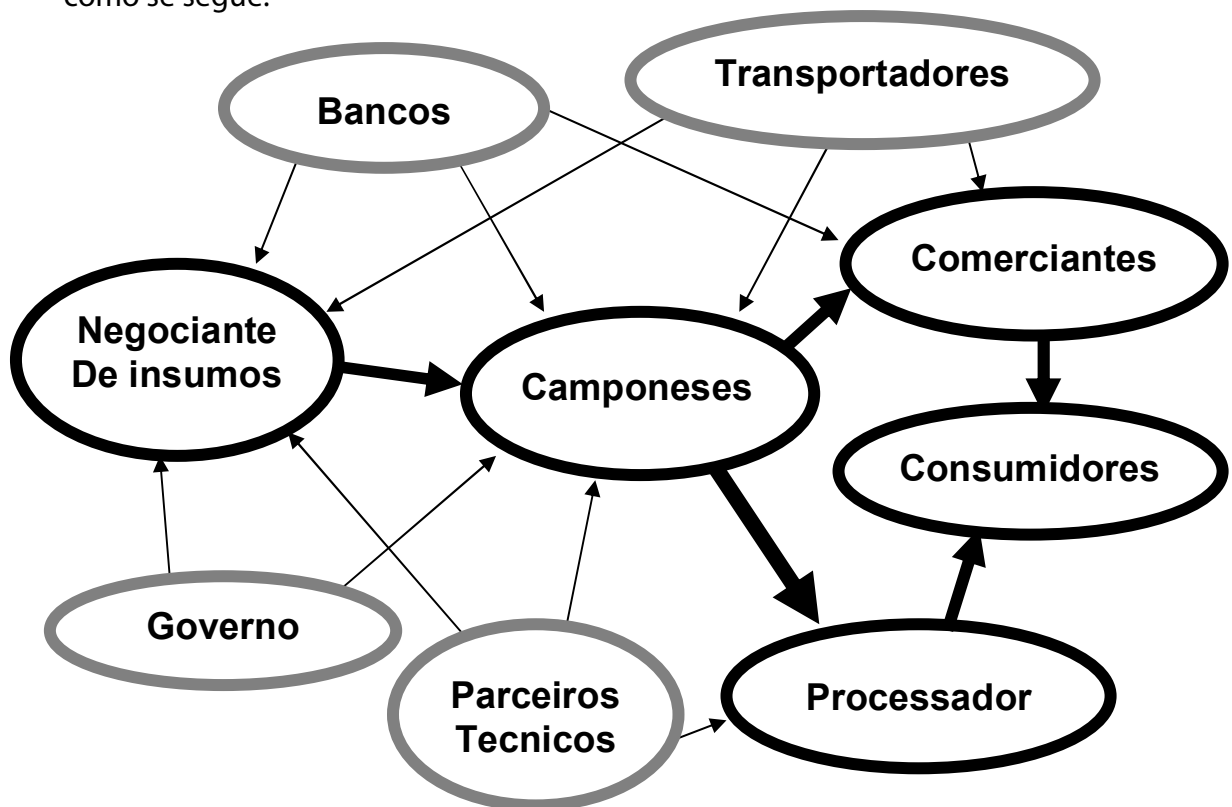
18. A Relação da Cadeia de Valores e Mercadorias



18. A Relação da Cadeia de Valores da Mercadoria

A cadeia de valor envolve todos intervenientes começando pela produção até ao consumidor. Para o negócio agrícola isto inclui a produção, fornecedores de insumos produção, colheita, processamento pós colheita e comercialização dos produtos agrícolas. Uma cadeia de valor envolve as actividades que criam e acumulam valor. O valor expressa-se na forma de produtos e serviços (produtos tangíveis), mas também na forma de conhecimentos e habilidades (produtos intangíveis).

A associação de negócio agrícola quer para produção, comercialização de insumos, ou comércio, tem o seu papel na cadeia de valor. A cadeia de valor consiste de vários actores no negócio agrícola (tais como associações), instituições governamentais, provedores de serviços, parceiros técnicos, etc. O esquema da cadeia de valore de uma mercadoria pode ser demonstrada equemáticamente como se segue:



As Associações agro-pecuárias, camponeses, comerciantes e processadores ocupam lugar central no diagrama. O governo, parceiros técnicos e os provedores de serviços, desempenham o papel de facilitadores nesta cadeia. Por exemplo: providenciam os serviços ou apoiam os provedores de insumos agro-pecuários, camponeses, comerciantes e processadores para maximizar a criação do valor assim como a produção e comercialização.

18.1 O Papel das Associações na Cadeia Valores

O papel principal de uma associação agro-pecuária envolve assistência ao grupo representado, por exemplo: os camponeses ou processadores. A Associação pode assistir os seus membros para melhorar os seus negócios através de treinamento nas áreas da contabilidade e comercialização, aumentar o conhecimento técnico sobre os produtos com vista a aumentar a produção e comercialização dos seus produtos.

O outro papel assentano sistema de ligação entre os actores o qual constitui uma das características principais de uma cadeia de valor. No diagrama acima está patente a ligação entre provedores de insumos e os camponeses, comerciantes e transportadores. Um dos papéis das associações agro-pecuárias é criar estas ligações entre os seus membros. Evidentemente, qualquer camponês individual pode estabelecer relações com qualquer provedor de insumos da mesma área, mas uma associação pode também criar uma ligação com produtores de insumos com benefícios para todos os membros em vez de um único indivíduo. O **capítulo 19** providencia mais informações acerca do tipo de parcerias existentes e como é que uma associação pode estabelecer parcerias com outros actores.

No geral, o papel da associação de agro negócio para uma cadeia de valor por mercadorias pode ser ligado aos serviços que ela providencia aos seus membros: FACE (benefício financeiro, advocacia, comunicação e educação). Os benefícios financeiros surgem através das negociações com provedores de crédito (para o acesso ao crédito) e provedores dos serviços (para os descontos). A advocacia preocupa-se com as ligações com o Governo em relação à segurança. A comunicação inclui: a comunicação interna entre os membros e comunicação externa com os outros actores para estabelecer as relações, disseminar as informações, ou proteger a imagem da profissão. A Educação é mais focalizada em relação aos membros e pode ser usada para aumentar o conhecimento em relação à produção e comercialização.

Cadeia de valor no Kosovo

Em Kosovo, o IFDC inspirou a cooperação entre o negócio agrícola e criou uma vibrante cadeia de valor envolvendo grupos de fornecedores e grupos de provedores dos insumos agro-pecuários, os camponeses e produtores de ração e avicultores. Isto resultou no aumento da produção doméstica de ovos de 54 para 164 mil ovos em três anos. As associações agro-pecuárias activas são críticas no desenvolvimento de cadeias de valor, grupos e mercados; elas servem como vectores de treinamento e transferência de tecnologia e fazem advocacia para promover o diálogo político.

19. Criação de Parcerias



19. Criação de Parcerias

A parceria entre as organizações é um ganho a longo prazo para alcançar metas comuns.

Associações agro-pecuárias tem parcerias viradas. Normalmente, os parceiros pertencem a uma das categorias com os seguintes actores chave:

1. Agentes de formulação de políticas (Ministérios e outras agências governamentais)
2. Camponeses e suas organizações de base.
3. Os Produtores de Insumos ou suas organizações
4. Comerciantes e Organizações de comércio
5. Processadores e suas organizações
6. Transportadores e suas organizações
7. Bancos e Instituições de micro finanças
8. Outros Provedores de Serviços
9. Sociedade civil e suas organizações
10. Investigadores
11. Educação e Instituições de formação
12. Serviços de extensão
13. Consultores Privados
14. Doadores e Parceiros técnicos

As parcerias podem ser de diferentes níveis:

- a. **Partilha passiva de Conhecimento:** Um actor pode partilhar ideias e actividades com outros actores através de mecanismos passivos (tais como: Internet, boletim informativo, etc.). Esta é uma maneira de comunicação (disseminar informação) e não uma parceria real como tal. Contudo, por vezes a disseminação da informação é o início de uma parceria activa.
- b. **Partilha Activa de Conhecimento:** Dois actores trocam ideias e informação (duas vias de comunicação) numa base regular e de maneira organizada, por exemplo usar reuniões regulares ou contactos telefónicos, convites recíprocos para reuniões ou eventos, etc. Os parceiros trocam informações para o alcance de metas comuns (por exemplo uma associação agro-pecuária e um doador procuram assegurar a presença do sector privado no processo da tomada das decisões relacionadas com a agricultura.
- c. **Acção conjunta:** Os actores podem ter diferentes objectivos específicos mas implementarem as actividades em conjunto para alcançar benefícios mútuos e objectivos comuns. Por exemplo: A associação de vendedores de insumos e a associação de importadores podem ter uma estratégia comum para melhorar as competências dos distribuidores de insumos. A associação dos provedores de insumos gostaria de reduzir a competição com negociantes falsos e desonestos, enquanto a associação dos camponeses gostaria de aumentar o rendimento dos seus membros através do uso de produtos originais. O

objectivo comum para as duas organizações é ter produtos de qualidade nos mercados dos Insumos agro-pecuários.

- d. **Estratégica conjunta:** Os actores compartilharam a visão e trabalham juntos para alcançar a visão através de planos de acção comuns. Por exemplo, a associação de provedores e a associação de importadores de Insumos agro-pecuários podem ter uma estratégia comum para melhorar as competências dos distribuidores de Insumos agro-pecuários. Isto poderá incluir a organização de programas de treinamento e preparação e distribuição de panfletos técnicos, manuais, etc.
- e. **Mobilização de recursos:** os actores partilham os recursos existentes, incluindo: o espaço no escritório, carros ou recursos humanos (quadro de pessoal)

O nível de parceria desejado depende dos actores e da situação. Uma organização de camponeses pode entender juntar recursos e ter actividades conjuntas com uma associação de provisão de insumos mas só poderá compartilhar conhecimento de forma activa com um parceiro técnico que estiver a promover o uso correcto de agro-químicos. A colaboração pode ser também iniciada ao nível baixo (partilhando informações passivas e activas) para depois crescer com o tempo para uma parceria completa com acções e estratégias conjuntas.

Camponeses, Comerciantes e Importadores Debaixo do Mesmo Teto

Em 2005, três associações de Insumos agro-pecuários no Ghana abriram as portas da Associação dos negócios agrícolas e centro de informações (GAABIC) em Acra. As três associações são organizações dos camponeses de Apex no Ghana (APFOG), a associação de Crop life e Associação de vendedores de insumos agro-pecuários (GAIDA). Todas as três associações tem escritórios em (GAABIC) e partilham recursos tais como, computadores, telefones, máquinas fotocopadoras, projector de dados, etc. As associações também partilham, um Gestor executivo e outros três membros do quadro. Os presidentes das associações encontram-se em reuniões regulares para troca de ideias e acordar sobre actividades comuns. Devido a partilha do escritório, quadro pessoal e recursos, é fácil organizar actividades conjuntas. O outro benefício é são os acordos de negócios entre os membros das diferentes associações quando se encontram no escritório.

A GAABIC está a estabelecer uma boa relação com os produtores agrícolas e associação dos comerciantes (GAPTO). Actualmente partilham informações e algumas actividades conjuntas. A GAABIC espera também trazer o GAPTO para o sistema; depois será a vez das associações de camponeses, comerciantes e importadores.

19.1 Porquê Estabelecer Parcerias?

A criação de parcerias não é um fim em si, união é força. Duas ou mais instituições estabelecem parcerias porque é mais fácil, rápido, mais barato, eficiente e mais visível para elas atingirem um objectivo comum em conjunto do que individualmente. Assim, quanto maior for a complementaridade em especialidades ou ligações entre parceiros, tanto mais bem sucedida a parceria.

As metas comuns podem ser alcançadas partilhando um ou vários dos seguintes elementos:

- Responsabilidades
- Riscos
- Recursos Humanos
- Competências
- Fundos

Existem benefícios comuns da parceria (alcançando metas comuns) mas também benefícios que são específicos para cada parceiro (aquisição de nova metodologia ou informação adicional). A parceria será viável e colaborada se os benefícios forem partilhados entre eles (os parceiros).

Em muitos casos a parceria será efectiva por um período de tempo até que as metas e objectivos comuns sejam alcançados. Por exemplo, uma associação de provedores de insumos pode criar parceria técnica ou com um consultor para melhorar a competência da gestão de seus membros. Uma vez concluído o programa de treinamento e os resultados alcançados, a parceria pode ser dissolvida ou re-orientada para um novo objectivo como o licenciamento de todos os membros da associação.

19.2 Pilares para uma Parceria Dinâmica

Os sucessos de parcerias são constituídos em quatro pilares:

1. Valores Comuns:

Se uma associação identificar a necessidade de desenvolver aliança com um parceiro um dos passos mais difíceis é seleccionar o melhor parceiro potencial. Para trabalhar em conjunto e criar uma colaboração credível é essencial que os parceiros tenham os mesmos valores chave (tais como, acreditar nas tecnologias, segurança alimentar ou o papel do sector privado). Isto facilitará os parceiros na construção de consensos sobre os objectivos e as formas para o alcance dos mesmos.

Quando se pensa sobre o estabelecimento de parcerias e o parceiro ter sido já identificado, responda as seguintes questões:

- a. Quais são os valores, missão e os objectivos principais da actividade deste parceiro? Existe possibilidade de sinergia com a nossa associação?
- b. Quais são os recursos e experiências deste parceiro? Existem possibilidades de complementaridade com a nossa associação?
- c. O que é que a nossa associação gostaria de ter deste parceiro?
- d. O que é que a nossa associação pode oferecer a este parceiro?

2. Transparência

A transparência é um requisito básico para garantir a confiança entre os parceiros. A colaboração deve ser estruturada, os papéis (funções) e as tarefas de cada

parceiro devem ser claramente definidos e a comunicação deve ser regular nos dois sentidos, respeito e honestidade. Só assim haverá confiança entre os parceiros. Agendas escondidas devem ser evitadas. É importante que cada parceiro indique uma pessoa de contacto – que sirva de ponto focal que irá coordenar a colaboração do dia a dia em nome instituição.

3. Plano de Acção Comum

A colaboração pode ser formalizada através de acordo de parceria ou memorando de entendimento. Este documento é o quadro formal de parceria; ele explica o porquê, como, por quanto tempo e em que áreas os parceiros irão colaborar. Contudo, para tornar a parceria uma realidade, é necessário desenvolver o plano acção anual (ou bienal ou trimestral) comum onde esteja definido especificamente quem vai fazer o quê, como, e quando. Muitas vezes, a parceria fica num pedaço de papel assinado porque falta de um plano de acção comum. Os planos de acção comuns são os guiões de implementação da parceria e devem ser suficientemente flexíveis para integrar as novas oportunidades e adaptar as acções de acordo com as necessidades actuais.

Para se ter uma parceria dinâmica e otimizar os benefícios não é necessário esperar pela avaliação anual para ter acesso à implementação do plano de acção. A associação e o parceiro devem fazer regularmente a monitoria da implementação e corrigir se necessário.

4. Os Benefícios Mútuos.

Finalmente, no fim do período de implementação do plano de acção comum, ambos parceiros devem fazer uma avaliação da implementação do plano de acção passado e partilhar os resultados. A parceria torna-se sustentável apenas quando as condições de melhorar o valor acrescentado de cada parceiro estiverem criadas. Isto deverá ser um ganho da parceria. A associação e o parceiro devem avaliar os benefícios mútuos da cooperação: procurar saber se os objectivos foram alcançados e verificar se a parceria permitiu aos dois parceiros fazerem mais do que cada um faria individualmente.

Além disso, cada parceiro deve avaliar os seus benefícios na colaboração tais como a criação de novas competências juntamente com o quadro de pessoal ou a possibilidade de usar a rede de parcerias. Esses benefícios podem ser verificados durante a avaliação anual e também no fim do período definido no contrato para a parceria ou no memorando de entendimento.

19.3 Como Estabelecer Parceria?

Não é uma boa ideia apenas dirigir-se a um potencial parceiro e solicitar apoio. Se uma associação que gostaria de criar parceria certos passos que devem ser seguidos.

Primeiro que tudo, o parceiro deve ser cuidadosamente seleccionado. Quem poderá ajudar a associação para o alcance de suas metas e objectivos? Procurar actores com metas e valores comuns, benefícios mútuos e aqueles que

complementam a associação. Quem pode ajudar a associação a criar ambiente de sucesso?

Depois da identificação do parceiro é importante pensar-se acerca de algumas questões chave:

1. **O que é que a associação deseja deste Parceiro?**

uma parceria não é concebida para um actor dar dinheiro a outro. Pense acerca de contactos e colaboração, conhecimento ou competências, informações, etc., que o potencial parceiro tem.

2. **O quê é que a associação pode oferecer a este parceiro?**

Esta pergunta é normalmente esquecida apesar da parceria trabalhar em todas as vertentes e cada parceiro deve ganhar. Deve-se assegurar que qualquer oferta é real e possível. Não se prometer montanhas enquanto apenas pequenas elevações são possíveis. Deve-se pensar acerca dos parceiros de base (útil para aqueles que queiram alcançar os camponeses, comerciantes e usar a associação como ponto focal), informação (sobre vendas e mercados de produtos que os membros produzem), habilidades ou competências (na organização de programas), etc.

3. **Que passos devem ser considerados para criar esta Parceria?**

- a. Recolher informações acerca do parceiro (via Web site Internet, brochuras, planos de acção, relatórios anuais, etc.)
- b. Preparar os documentos da associação
- c. Constar na lista de correio ou correspondência do parceiro
- d. Enviar informação sobre a associação ao parceiro numa base regular
- e. Identificar áreas de colaboração e formular propostas de colaboração concretas
- f. Contacto do parceiro para discutir propostas
- g. Fazer acompanhamento de reuniões (enviando as actas das reuniões ou avisos)
- h. Organizar actividades comuns
- i. Fazer um relatório depois da realização das actividades

19.4 Parceria com um Doador ou Parceiro da Implementação

No **capítulo 5.3**, sobre o apoio do doador já foi mencionado que a associação pode ter assistência do doador, parceiro técnico, projectos ou ONG (Organização não governamental). A parceria com um doador tem especificações e armadilhas próprias.

A parceria com um doador pode ser valiosa e, se a associação tiver sorte, os doadores poderão ir à associação e mostrar interesse. Normalmente, a associação deve tomar a iniciativa. Quando for a estabelecer uma parceria com um doador, todas as condições supracitadas (valores comuns, transparência, plano de acção comum e benefício mútuo) devem ser tomados em conta e constituir fundamento para a colaboração.

Colaboração com fins Lucrativos

O maior erro que as associações cometem na identificação de apoio financeiro é, como anteriormente referido, dirigir-se ao escritório de alguém para solicitar fundos. Cada associação e cada parceiro doador/implementador tem os seus próprios objectivos. Se o projecto for para melhorar uma semente de arroz não estará interessado em apoiar organizações de produtores de mandioca. Uma ONG especializada em agricultura orgânica não estará preparada para dar assistência a uma associação de provedores de agroquímicos. Um doador só estará interessado em dar apoio à associação se a colaboração ajudar a atingir os objectivos do doador. Recordar que os parceiros querem ter uma colaboração bem sucedida. Se a associação não conseguir identificar estes valores comuns e não tiver nada de concreto a oferecer ao doador torna-se inútil solicitar apoio.

Envolvimento do Doador

Para assegurar uma colaboração suave sobre um acordo assinado entre a associação e um parceiro de implementação deve incluir as modalidades do processo de monitoria. Qualquer que seja o acordo, se o doador providenciar recursos financeiros ou em espécie, ele poderá exigir auditoria sobre o registo financeiro da associação relacionado com o apoio fornecido. Isto é um procedimento normal e não deverá ser visto como falta de confiança. De qualquer modo, os registos da associação são públicos e como se trata de um parceiro de confiança, a associação não deveria ter nada a esconder. Portanto, registos bem feitos, quer financeiros quer outros são importantes e podem justificar as despesas e actividades da associação. O doador pode dar alguns conselhos ou sugestões se as decisões tomadas pela associação não coincidirem com os objectivos da parceria. Algumas associações não gostam do envolvimento destes parceiros, esquecendo-se que o apoio do doador vai afectar a sua independência. Se for justificado, o interesse do doador pode ser usado para tomar medidas correctivas.

A Caminho da Independência

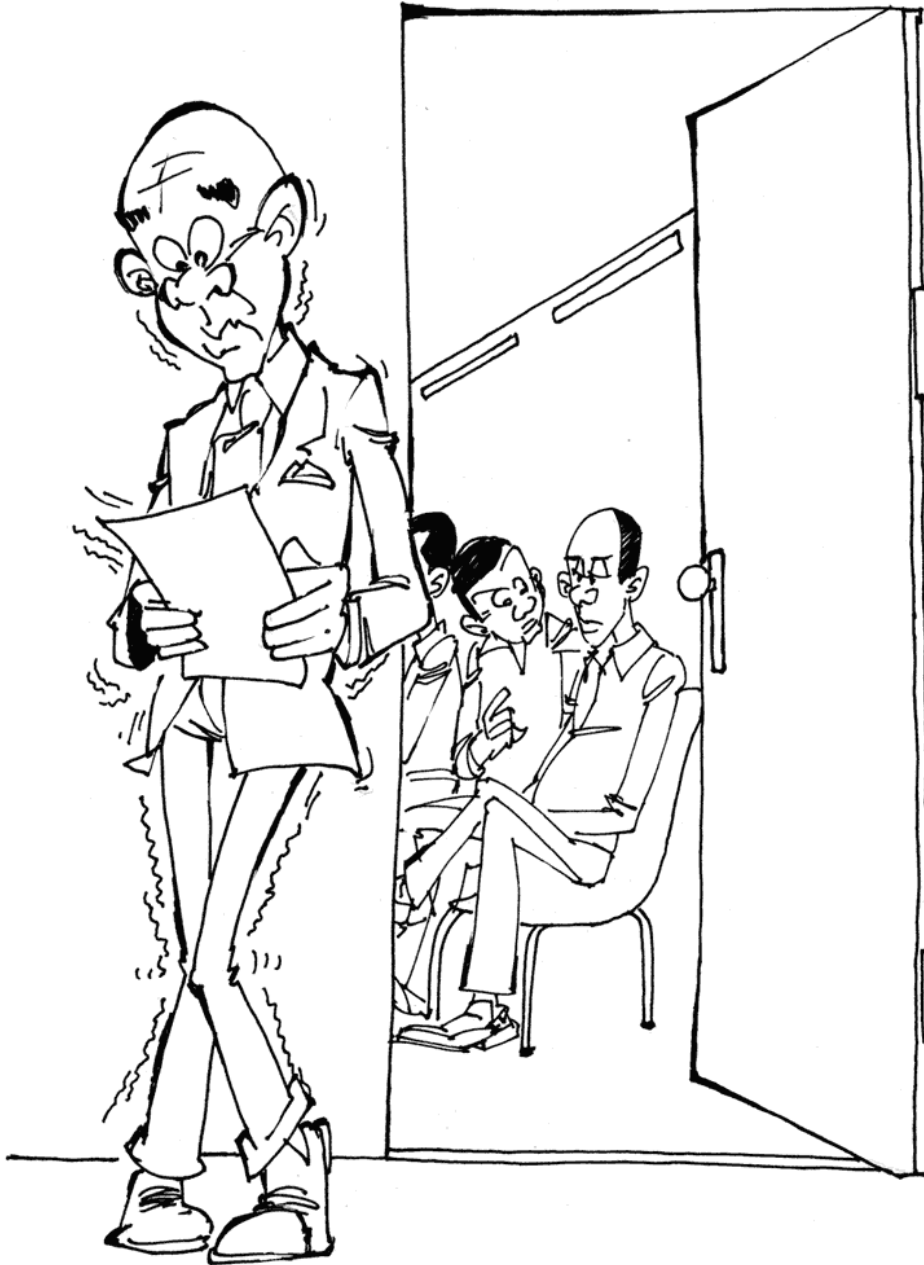
O início deste capítulo refere que a parceria pode ser a níveis diferentes. Isso é também válido para uma parceria com o doador/parceiros de implementação. A associação pode enviar boletins informativos e convocar-lhes para reuniões; pode convocar os membros da associação para as suas actividades, etc. por vezes, a colaboração vai para além da parceria, por exemplo, quando o projecto cria uma associação e organiza todas as actividades e providencia pessoal. Embora neste caso a associação não seria independente, é bom tomar em consideração que o projecto terminará. Se a associação quiser continuar depois do doador terminar com o financiamento a associação deve desenvolver uma estratégia de saída e criar capacidade de trabalhar independentemente. Isto significa que a associação deve ter as suas próprias:

- Contas
- Pessoal (ainda que seja, pago pelo doador, os nomes devem constar na folha de salários).
- Actividades (Se o doador providenciar os fundos, a associação deve organizar a logística, fazer os convites, usando papel timbrado, indicar as actividades e fazer o relatório financeiro, etc.).
- Orçamento (mesmo que a maioria de fundos provier de doadores).

É muito importante que os membros paguem as suas contribuições e taxas desde o início das actividades e que façam também o pagamento das taxas sobre todos os serviços providenciados pela associação. Este valor pode ser usado semente depois do fim do apoio do doador.

O IFDC providencia assistência ás associações na identificação de parceiros e estabelecimento de parcerias.

20. Reuniões



20. Reuniões

A maioria dos participantes consideram que as reuniões consultivas são uma perda de tempo quando elas não estiverem bem preparadas e acabam em discussões sem tomar nenhuma decisão. Portanto, as associações deviam dedicar tempo para preparar as reuniões e fazer com que sejam atractivas para os membros

20.1 Preparação de uma Reunião

Existem três passos para organizar uma reunião:

1. Plano da reunião
2. Informação aos membros
3. Preparação da reunião (pensar sobre possíveis estudos acerca de resultados possíveis)

1. Plano da reunião

Para planificar uma reunião: o porquê, o que, quem, quando e onde são aspectos a serem considerados.

- *Porquê:* porquê é que a reunião é organizada? Quais as razões da reunião?
 - Dar informações aos membros
 - Tomar as decisões
 - Organizar os eventos (abertura de feiras)
 - Discutir assuntos urgentes e não urgentes

A organização de uma reunião para satisfazer a constituição não é uma boa razão; se a sua associação é dinâmica, as reuniões tornam-se automaticamente regulares e irão satisfazer a constituição.

- *O quê:* o que é que se espera alcançar da reunião? Quais os objectivos e os resultados esperados?
- *Quem:* quem deve participar na reunião? Quem será convocado? Será necessária a participação de todos? Devem convocar-se os parceiros?
- *Onde:* o local (lugar): onde a reunião será realizada?
- *Quando:* data, tempo, cronograma

2. Informação para Membros

O passo a seguir é o de informar a cerca da reunião. Os cinco caminhos são (como, porque, o que, quem, onde, quando) as convocatórias devem ser claras, também deverá ser claro o que se espera deles, se a revisão da constituição estiver na agenda os convocados deverão saber se deverão seleccionar um novo comité ou votar para mudanças da constituição. Assegure que eles se possam preparar através do envio atempado de documentos com informação de base e as respectivas convocatórias.

3. Preparação da reunião

Para preparar a reunião a agenda deverá ser feita. Normalmente o director executivo fixa a agenda. Contudo, isto deverá ser feito mediante consulta com os membros. Todos os membros devem ter a oportunidade de apresentar ou colocar um ponto na agenda.

Normalmente, durante a reunião, a seguinte ordem deve ser observada:

- **Abertura:** Informa aos participantes como é que a reunião foi convocada. (Ocasão especial, reunião anual). Faz-se apresentação dos presentes (apresentação de novos membros) e decide-se quem irá presidir a reunião (somente se for uma reunião formal), o moderador e quem irá fazer a acta.
- **Acta da reunião anterior:** cada participante deverá ter uma cópia, saber se houve alguma alteração e se todos concordaram com a acta.
- **Discussão dos pontos da agenda:** começando com o mais importante.
- **Discussão de outros Assuntos (diversos):** que surgiram durante a reunião.
- **Resumo:** Os temas discutidos, decisões tomadas, acções a serem levadas a cabo e quem são os responsáveis das acções.
- **Encerramento da reunião:** explica quando é que a acta estará pronta quando será a próxima reunião e como o acompanhamento será implementado.

Seria Ideal que uma pessoa tomasse notas durante a reunião. Em muitos casos, isto deveria ser feito pelo pessoal membro. O resumo muitas vezes é negligenciado. Contudo, é importante que todos saibam quais as decisões tomadas, que acções serão levadas a cabo e quem é responsável para que acções. Assegurar que todos as decisões e acções a serem levadas a cabo são anotadas, por exemplo: num álbum seriado devem ser anotadas de forma visível para todos e enviar o resumo de todas as decisões tomadas o mais cedo possível para todos membros.

É também importante estabelecer o horário para todos pontos. Se existirem mais temas ou pontos é necessário calcular o tempo, decidir se os pontos da agenda serão retirados para a próxima reunião; se for necessário, marcar hora extra no fim da reunião

Resultados Esperados

Após a fixação da agenda, considerar os resultados esperados da reunião. Por exemplo: O ponto da agenda de um parceiro é organizar seminário de treinamento para as associações agrícolas na região. Existem vários objectivos e resultados possíveis para estes temas, por exemplo:

- Objectivo: decidir-se sobre quem será enviado para participar neste seminário.
Resultado: decisão tomada sobre a pessoa que irá participar no seminário.
- Objectivo: alcançar acordo com o grupo sobre quem será enviado para o seminário.
Resultado: a pessoa a participar no seminário indicada.
- Objectivo: Informar aos membros que o senhor x irá participar no seminário.
Resultado: os membros são informados que o senhor x irá participar no seminário.

Para obter resultados claros é necessário fixar objectivos claros antes do início da reunião e partilhar esta informação com todos participantes. Caso contrário os participantes terão expectativas e discussões diferentes que serão focalizadas em objectivos diferentes.

É importante fixar a agenda de forma que a reunião não perca tempo com discussões de assuntos não pertinentes. É também uma forma de orientar as discussões. É também responsabilidade do presidente ou moderador evitar que as discussões se desviem para temas pouco relevantes.

Outros comentários úteis

- **Planificação da Agenda:** Ver a reunião como parte de um todo. As reuniões não são eventos independentes. Fazem parte de uma série de reuniões e de outras actividades. Durante as reuniões tente encontrar ligação com outras reuniões e actividades.
- **Opções para Preparação antes da reunião:** Não colocar muitos temas na agenda para não confundir os membros. Pequenos grupos deverão preparar alguns temas de agenda. Por exemplo: preparação da proposta para o local do programa de treinamento com duas opções.
- **Sessões de Planificação:** é importante ter uma sessão de planificação com um grupo pequeno antes de cada reunião. Isso irá ajudar a encontrar caminhos e dividir tarefas.
- **Distribuição de Panfletos (folhetos) e Materiais:** A distribuição deve ser feita com uma semana de antecedência.
- **Preparação dos Membros:** Os membros da associação devem preparar-se fazendo a leitura com antecedência de todos documentos necessários para a reunião e preparar a lista de comentários e / ou questões.
- **Realizar reuniões atractivas:** As reuniões devem ter temas especiais na agenda que irão interessar os membros, por exemplo: como ter acesso ao crédito. Os parceiros ou pessoas de recurso devem ser convocados para informar aos membros acerca da nova variedade de cultura ou outros temas. É importante manter as reuniões curtas e com horários definidos.

20.2 O Papel do Presidente de Mesa e dos Membros

O Presidente de mesa é responsável para presidir a reunião e conduzir até às conclusões definitivas. Não é necessário que o Presidente da associação presida reuniões, qualquer membro pode presidir a reunião.

As tarefas fundamentais para condução de uma reunião são:

1. *Sempre iniciar as reuniões a tempo e seguir a agenda definida.* O propósito da agenda é para ganhar tempo e manter a reunião em curso. Não se pode perder tempo por negligência da agenda sem bons motivos. O presidente pode solicitar apoio para o controle do tempo.
2. *Manter a reunião em curso. O interesse baixa quando as acções são lentas.* Envolve o maior número possível de membros nas. As respostas devem ser curtas e directas.

3. *Falar claramente:* Se a pessoa não é ouvida ou fala baixo os participantes não podem entendê-la. Controle deve ser exercido, se necessário usar um martelo para manter a ordem e silêncio antes de falar.
4. *Insistir na ordem:* Quando assuntos gerais são discutidos em simultâneo ninguém pode ouvir e nada pode ser compreendido. O presidente deve pedir aos membros para manterem a ordem de forma que cada um possa dar a sua contribuição duma maneira ordenada.
5. *Falar para o grupo e não para indivíduos:* Conversas paralelas são rudes, perturbam as reuniões e não levam a lado nenhum. Se os membros estiverem constantemente a murmurar uns com os outros ou entre eles, devem ser chamados à atenção de forma educada de maneira que possam partilhar os seus pensamentos para o benefício de todos.
6. *Ajudar os executivos para que sejam ouvidos e entendidos.* O Presidente deve assegurar que cada indivíduo que estiver no pódio fale clara e auditivamente. Interromper se for necessário e repetir o que havia dito para que todos escutem.
7. *Resumo:* Resumir o que foi dito pelo orador e obter a decisão.
8. *Manter o controlo mas não reprimir os comentários livres.* Convidar críticas construtivas e mesmo desinteligentes. Peça apoio, clarificando assuntos na obtenção de consenso.
9. *Não discutir com o indivíduo que tem o pódio.* O moderador deve levantar questões quando existirem desacordos com os oradores mas deve permanecer neutro.
10. Perguntar *os participantes se existem comentários.* Se existir um conflito de interesse para o presidente a posição deve ser cedida temporariamente ao vice Presidente ou outra pessoa que não tem nenhum interesse pessoal directo.
11. Solicitar a acção: Conclua as discussões com um apelo para uma nova reunião ou uma directriz para uma moção. Se for propsta uma moção, será necessário votar para aceitação oficial ou rejeição.
- 12 *Resumir e recapitular:* No fim de cada tema da agenda e no fim da reunião verificar se os membros sentiram que os seus assuntos particulares foram devidamente abrangidos.

Contribuições dos membros nas reuniões

Os membros têm tarefas para cumprir nas reuniões. Os seguintes pontos podem ajudar a melhorar as reuniões:

1. *Estudar a agenda cuidadosamente:* quando receber a agenda antes do encontro do conselho, anotar o lugar de encontro, o tempo e estudar os tópicos de agenda cuidadosamente. Se na agenda existirem alguns temas que não entenda ou não compreenda, contactar a sede da associação e pedir o esclarecimento.
2. *Seguir a agenda durante o encontro:* esperar até que o Presidente oriente pela discussão dos tópicos que não estão colocados na agenda antes trazer os novos assuntos. Isso não só demonstra respeito ao Presidente, mas também assegura o andamento normal do encontro.

3. Conhecer o *objectivo exacto do encontro*: Determina antecipadamente como irá ser feita a sua contribuição
4. *Tomar notas durante as discussões* e resumir essas notas antes de falar: o executivo não está no encontro para fazer orações, mas sim, para providenciar a informação chave. Não faça os outros perder tempo com discursos.
5. *Falar claramente e com uma voz que todos possam ouvir*: Apresentar os seus comentários quando tiver a atenção de toda a audiência. O presidente deve assegurar a existência de uma atmosfera desejável.
6. *As conversas paralelas distraem e devem ser evitadas.*
7. *Mantenha sua observação breve clara e pontuada.*
8. *Ajudar o Presidente a evitar discutir assuntos desnecessários.* Se as discussões continuarem a não ter sentido ou precisar de se fazer uma investigação acerca do tema, pode-se interromper e solicitar ao presidente gentilmente, se o assunto não poderá ser discutido numa outra reunião ou por um comité indicado para este assunto em particular. Este é um dos melhores métodos para assegurar que o tema é adequadamente levado a cabo e a reunião poderá ser suspensa imediatamente.
9. *Não hesite comentar, criticar construtivamente nem discordar.* Conheça a sua matéria e solicite apoio de membros que acreditam no que fazes.
10. *Deixar os oradores terminarem de falar*, apresentar questões no momento adequado, assegurar que as observações são completamente esclarecidas, direccionadas ao assunto e não à pessoa. Clarificar os pontos de discórdia e elaborar um resumo para que todos membros possam entender.
11. *Pedir a palavra ao Presidente.* Pedir a palavra ao presidente e não ocupar-se com discussões de grupo. As contribuições genuínas podem ser confundidas em discussões em vez de ter um impacto real nas decisões finais.
12. *Para aqueles que não estão de acordo*: Existem sempre membros com pontos de vista diferentes em assuntos particulares. Solicite para resumir as suas conclusões e se tiver feito o seu dever de casa antes da reunião traga também esse resumo pois isso permite um exame mais completo de uma ideia que poderia ser altamente construtiva quando completamente entendida.
13. *Ter paciência antes apresentar o tema*: não pode correr com a discussão. É melhor ter uma pausa ou tabelar o movimento (deixe a decisão para a próxima reunião ou remeta-a a um comité) do que tomar uma decisão precipitada.
14. *Novos membros*: Os novos executivos do conselho sentem que é melhor somente escutar. Este não é o caso. Os novos membros do conselho são eleitos para representar seus membros devido à sua visão e sancionamento. De recordar que os membros deverão ter acesso igual à administração do pessoal da associação como se fosse o presidente.

20.3 Controle da Lista para a Reunião

Preparação da reunião

- *Próposito e objectivos:* Conhecer o propósito da reunião e mencionar os objectivos antecipadamente. Pensa sobre os resultados esperados para todos itens agendados e todos processos para alcançar os objectivos.
- Dar aos convocados a oportunidade para *contribuírem* na reunião. Estar preparado para participar na tal contribuição.(deve ser parte do propósito e objectivos.)
- **Agenda:**
 - Fixar a agenda e preparar o cronograma de cada ponto na agenda. As reuniões pequenas normalmente” não são agendadas porque não são suficientemente importantes.” E se não são suficientemente importantes então que não se realizem.
 - Não sobrecarregar a agenda. Verificar o que pode ser feito antes da reunião e o que pode ser feito depois da reunião.
 - Enviar aos participantes a agenda da reunião e outros documentos necessários (para a leitura antecipada ou avaliação) de forma a prepararem – se. Se os participantes têm que votar em algo, assegurar que conhecem antecipadamente o tema e o procedimento de votação.
- Enviar a convite, agenda e os documentos necessários *a tempo*. Ainda que seja impossível fornecer alguma informação antes do tempo, deve ser entregue aos participantes na hora em que se fizerem presentes para a reunião.
- Se os convidados provierem de vários locais geográficos será uma boa ideia desenvolver um *conselho consultivo* de grupos interessados por regiões ou escritórios diferentes. O conselho pode discutir questões que preocupam a sua região para ter mais estrutura de investimento durante a reunião nacional.
- *A Lista de tarefa* é muito importante para assegurar que todas tarefas são executadas. Esta lista deve indicar quem irá realizar o trabalho e em que dia o trabalho será executado e concluído. Para reuniões regulares deve-se incluir esta lista na operação de procedimentos padrão (ver o **capítulo 9.1**) e melhorada depois de cada reunião e ser usada para planos das reuniões subsequentes.

Organizar a sala de reunião

Uma pessoa deve verificar a sala antes no início da reunião:

- Assegurar que existe um número suficiente de cadeiras para os participantes.
- Se for possível as pessoas devem sentar de forma circular ou semi- circular para encorajar a interacção (isso é possível se o número dos participantes for limitado)
- Verificar se as pessoas que estão atrás da sala podem ouvir o quê é que está sendo falando a frente da sala, pelo orador.
- Assegurar que todos materiais necessários estão disponíveis (folha de papel, marcadores, brochuras, a serem distribuídos ou outros papeis, bloco de notas, esferográficas, etc.).

- Colocar um relógio na mesa principal da pessoa que vai moderar o encontro de forma a controlar o tempo.
- Verificar se as bebidas e lanches estão disponíveis.

Início da reunião

- Assegurar que todos participantes receberam a agenda e todos documentos necessários e ter algumas cópias extras.
- Iniciar a reunião na hora prevista, não esperar os atrasados num período mais longo que 15 minutos.
- Deve indicar uma pessoa para fazer a acta da reunião.
- Informar os membros se existir qualquer alteração na agenda.
- Apresentar novos membros

Durante a reunião

- Manter a sessão dentro do tempo e seguir a agenda. Permitir um certo tempo para cada item da agenda. Se surgirem temas a serem discutidos na reunião que não façam parte da agenda mas que sejam necessários a discussão, deve – se elaborar uma agenda de item em separado no fim da reunião ou para próxima reunião. Se o item precisa mais tempo, organiza-se a chamada reunião especial.
- Não fazer mau uso do posto de presidência para colocar opiniões pessoais. Se existir algum assunto a ser discutido solicite outros participantes para o debate.
- Repetir as decisões importantes ou comentários úteis que forem feitas. No fim da reunião faça o resumo das decisões tomadas durante a reunião.
- Se existir voto, explicar os procedimentos claramente e informar aos membros sobre a implicação da votação.
- Fazer com que os membros se sintam parte da reunião de forma a se manterem activos e acordados.

O IFDC oferece programas de treinamento em que os participantes aprendem como organizar as suas reuniões de forma mais efectiva e eficiente.

21. Liderança e Dinâmica do Grupo



21. Liderança e Dinâmica do Grupo

Em qualquer grupo existem certos resultados do comportamento dinâmico do grupo. Este grupo dinâmico irá influenciar o desempenho do grupo. A liderança também afectará o comportamento do grupo.

21.1 Liderança

A maioria dos grupos tem um líder. Este pode ser um líder formal (por exemplo: a eleição de um Presidente). Mas também pode ser informal (por exemplo: um participante dinâmico numa viagem de estudo). Existem líderes a todos os níveis numa Associação. O presidente é o líder eleito por toda associação. Cada comité tem o seu Presidente. As subdelegações a nível distrital têm os seus Líderes, sejam eles formais ou informais e o Gestor executivo funciona como líder do quadro de pessoal.

Perfil de um Bom Líder

Ser líder não é fácil, ser um bom Líder é ainda mais difícil. Todos conhecemos líderes que não se comunicam com os outros, não tomam decisões ou fazem sem consultar, não delegam, etc. Assim existem diferentes tipos de líderes mas, de um modo geral, nós qualificamos um bom líder como sendo alguém que tenha todas ou a maioria das seguintes capacidades:

- Ser honesto
- Comunicar com os outros e auscultar os outros.
- Possa expressar-se bem só ou em frente de uma Audiência.
- Compartilhar com os outros e não tentar puxar tudo para ele.
- Possa delegar tarefas aos outros.
- Possa tomar decisões.
- Consultar aos outros quando for a tomar decisões, mas também pode tomar decisões sem consultar, tratando-se de assuntos urgentes.
- Estar lá para servir aos outros e não para ser servido pelos outros.

Um bom líder de uma associação:

- Bom Líder deve ter as taxas e contribuições pagas a tempo.
- Entender as necessidades dos membros e poder agir em benefício dos mesmos.
- Entender como é que a associação funciona e melhorar as actividades da associação.
- Poder dar explicações acerca do que a associação representa e porquê.
- Vontade de apoiar os outros para tornarem-se novos líderes.
- Ser respeitado pelos membros da associação e outros.
- Ser activo nas actividades e nos eventos.

Eleição de Líderes

Existe um provérbio que diz que as pessoas adquirem a liderança por merecer. O mesmo vai para as associações. Os membros são responsáveis pelos líderes que eles elegem mesmo se eles mudarem e serem maus líderes. Portanto é importante eleger líderes com muito cuidado. Ser de idade, ser saudável, ser masculino ou amigo dum político não são garantias para ser bom líder.

Quando queremos eleger um líder, é preciso reflectir no tipo de líderes que a associação pretende. Se a associação está numa fase inicial ou de crescimento deve ser vantajoso eleger um líder que tenha alguma experiência na constituição de associações. O líder da associação precisa ser muito trabalhador, disposto a sacrificar o seu tempo pela associação, especialmente no início, quando muitas coisas têm de ser feitas pelos executivos. Mais tarde, a associação precisará de alguém que seja bom porta-voz para estabelecer parcerias e começar as actividades de advocacia e alguém que possa conduzir a associação de forma a tornar-se sustentável.

É difícil escolher bons líderes quando a associação está numa fase inicial porque os membros não se conhecem bem entre eles. Portanto é recomendável que numa nova associação eleja um conselho interino para o primeiro ano e tenha novas eleições depois disso. Durante o primeiro ano, o conselho interino pode provar se eles estão aptos para fazer o trabalho e novos líderes também podem emergir.

Conselho Interino para Camponeses em Ghana

Quando a Apex, organização de camponeses do Ghana (APFOG) teve a sua Assembleia Geral Consultiva, a organização de camponeses presente decidiu eleger um conselho executivo interino para um (1) ano em vez de um conselho permanente. A razão para isso foi que nenhum dos membros existentes na altura tinha experiência para dirigir uma organização piloto apesar de que todos eles terem sido líderes regionais ou de associações nacionais. Os membros presentes decidiram que o conselho interino tivesse um ano para provarem a eles mesmos. Depois daquele ano as eleições teriam bases para eleger o conselho permanente e no qual os membros teriam 3 anos de serviço. O conselho interino é constituído por 11 membros e o conselho permanente por 7 membros. Isso foi porque a APFOG não tinha quadros de pessoal para começar e queria dividir muitas tarefas para serem feitas no início com um grupo maior. Depois de um (1) ano, 5 membros fora dos 11 do conselho interino foram eleitos para o conselho permanente.

Formação de Líderes

Liderança é a chave para o sucesso de uma associação. Uma associação que tenha muitos líderes e que sejam qualificados pode ter muitos avanços. A associação precisa de líderes novos e com ideias frescas pois isto é necessário para a formação de novos líderes. Algumas pessoas nascem líderes e outras nunca se tornarão líderes. Muita gente pode aprender a ser líder se lhes forem dadas oportunidades. Os primeiros líderes de uma associação normalmente ocupam esta posição durante 5 cinco anos ou mesmo (10 anos). O risco é que a associação pode se tornar propriedade de um homem com todos poderes (tomada de decisões centralizada, ausência de novas ideias, falta de credibilidade, não envolvimento dos membros, falta de comunicação com a base, etc.).

Para formar novos Líderes, uma associação deve:

1. Providenciar treinamento a alguns membros para tornarem-se bons líderes.
2. Criar mecanismos para assegurar a rotação progressiva e suave dos líderes da associação.

A rotação dos líderes deve ser parcial para cada eleição, pois, assim é que existirá sempre a mistura de líderes jovens com líderes que tenham mais experiência. Por exemplo, se o mandato de um executivo for de 2 anos, a associação pode decidir (e inscrever na sua constituição) para eleger somente 50% dos novos executivos em cada ano. Os líderes originais manter-se-ão como pessoal de recurso chave para da associação. Devido as experiências que possuem, poderão servir como conselheiros ou Presidentes dos comités.

21.2 Dinâmica de Grupos

A sua Associação existe devido a existência de indivíduos que são membros com metas e objectivos comuns. Não obstante, os membros podem ter metas e ideias diferentes em como alcançar estas metas e isso pode levar a inquietação ou mesmo a uma ruptura dentro da associação. Portanto, é importante fazer com que todos os associados estejam de acordo com os objectivos e metas a serem alcançados pela associação.

Existem dois pontos principais por considerar:

1. Comunicação com os membros
2. Envolvimento dos membros

Comunicação

Para evitar ideias e objectivos diferentes, é importante que os membros sejam informados sobre do que se passa na associação e os resultados devem ser encorajadores. Se não tiverem acesso a qualquer informação eles vão tentar preencher a lacuna da informação e formular os seus próprios objectivos. É frequente encontrar surpresas ao descobrir que apenas pequenos grupos de membros no campo têm conhecimento da sua própria associação.

Todos os membros devem estar cientes da:

- Constituição e estatutos (os regulamentos)
- Operação e procedimentos
- Planos a longo e a curto prazo
- Melhoramento das actividades
- Relatório das actividades anuais
- Situação Financeira
- Decisões importantes

Os meios para comunicação destas informações são importantes. Distribuir uma cópia da constituição e regulamentos a novos membros talvez não seja a maneira mais eficiente para assegurar o conhecimento sobre o conteúdo. Enviar relatórios

volumosos (que ninguém lê) não é eficiente. É importante encontrar formas mais eficientes e eficazes para comunicar a informação (ver também o **capítulo 11.2**, na comunicação aos membros e **capítulo 15** na comunicação). A associação não deve ocultar ou esconder nenhuma informação principalmente a informação financeira.

Envolvimento

Uma associação é possível ser sustentável se muitos dos membros estiverem envolvidos e não só o conselho executivo ou comité executivo. A maioria das associações tende sempre a confiar nas mesmas pessoas porque essas pessoas dominam a associação e os outros membros deixam, que eles joguem esse papel. Com muita frequência, as mesmas pessoas participam em todos os programas de treinamento, seminários, conferências, viagens de estudo, etc., mesmo que a associação ofereça estes serviços para todos membros.

A associação não deve confiar só num pequeno grupo de membros porque:

- Os membros trabalham numa base voluntária para a associação e muitas vezes eles têm seus próprios negócios. Compartilham responsabilidades entre um grupo maior de membros e evitam o stress em poucos membros.
- Se um pequeno de membros activos faltar ao mesmo tempo (por exemplo, no fim de seu termo de conselho), não haverá outros membros preparados para assumir as responsabilidades da associação.
- Se os membros não se sentirem envolvidos, não terão vontade na sua totalidade para pagar as suas e taxas e contribuições.

Portanto, a sua associação deve envolver o maior número de membros quanto possível nas suas actividades. Existem várias maneiras de envolver os membros:

- Mantê-los todos informados
- Dar-lhes responsabilidades: Se o programa de treinamento for organizado no campo, em vez de organizar tudo a partir do escritório nacional, dar também a um ou dois membros que vive na área algumas tarefas.
- Organizar actividades onde muitos membros possam participar: Um programa de treinamento e o dia de campo ambos, podem treinar 50 membros ao mesmo tempo. Tentar organizar actividades de modo que cada membro possa participar numa actividade pelo menos uma vez por ano.
- Deixar os membros participarem nas actividades organizadas pelos parceiros: Não devem enviar sempre os executivos às conferências, programas de treinamento, viagens de estudo, mas dar oportunidades para os membros ordinários.
- Formar Comitês: Comitês que existem só em papel ou que raramente reúnem não são muito úteis. Os membros se sentirão envolvidos se os comitês forem responsáveis por organizar actividades no campo e se eles poderem gerir o orçamento para essa actividade.
- Escutar-lhes: Dar aos membros a oportunidade para apresentar novas ideias, fazer comentários ou dar sugestões e levar-lhes a sério.
- Agradecer pelas contribuições: Durante a Assembleia Geral, a associação pode seleccionar o membro mais activo e dar a ele ou ela um pequeno presente

(prémio). Outros membros activos podem ser mencionados nos boletins informativos ou durante reuniões.

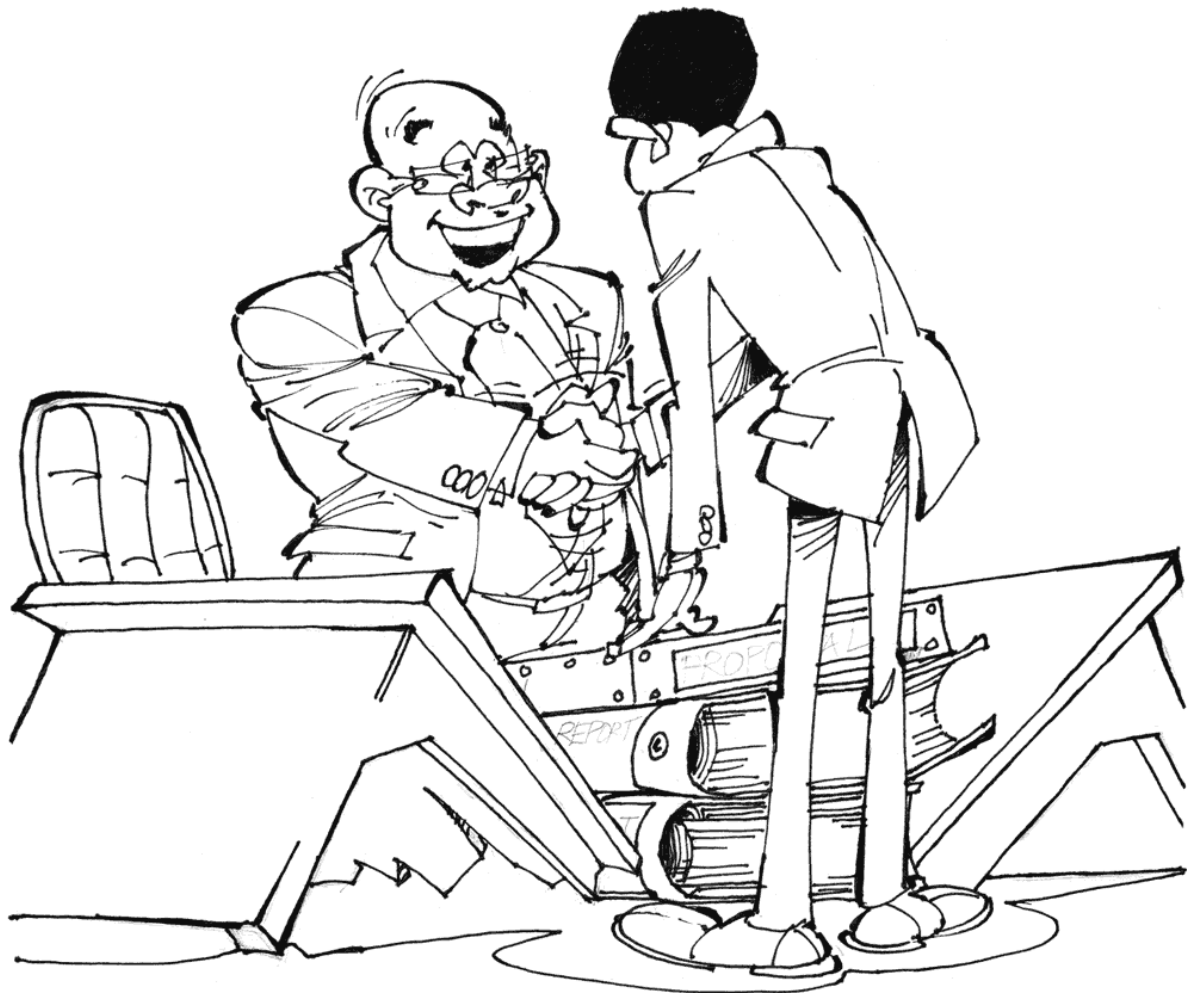
Lembre-se de que a associação existe para os membros.

Os Valores para a Organização dos Camponeses

Durante a reunião do plano estratégico, os membros da Organização de camponeses (APFOG) reflectiram sobre. Como devem funcionar nas suas organizações, a quem representam? Confiamos em quem? Como deverá ser a postura do nosso líder foram algumas das questões discutidas. O resultado foi a lista de cinco valores: credibilidade, dedicação, integridade, tolerância e transparência. Os membros concordaram em incluir esses valores na sua constituição.

O IFDC organiza programas de treinamento em que os participantes passam por vários exercícios que os ensinam a liderança e dinâmica de grupos.

22. Propostas e Elaboração de Relatórios



22. Propostas e Elaboração de Relatórios

22.1 Directrizes na Elaboração de Propostas

Para muitas associações, a principal fonte de renda são as taxas e as contribuições anuais. No entanto, isto não é suficiente para cobrir os custos totais da associação ou as suas actividades. Portanto, as associações precisam de encontrar outras fontes de financiamento. As organizações parceiras serão uma fonte adicional de receitas para as associações. Na procura de assistência, as associações precisarão de colocar a sua petição ou as suas necessidades financeiras em papel e apresentar ao potencial parceiro. Apesar de todas as organizações terem as suas próprias fichas de informação geral, alguma orientação geral pode ser dada em como elaborar uma proposta.

Que tipo da Proposta?

Rudimentarmente falando, existem dois tipos de propostas. Um tipo de proposta é feito por escrito quando o pedido for para fundos específicos ou solicitar em nome do projecto. Um dos exemplos pode ser: quando um projecto anuncia que as associações de agro-negócios podem concorrer para um financiamento para organizar programas de treinamento. O segundo tipo é preparado quando o pedido de fundos é geral sem nenhum anúncio para fundos específicos. Quando o pedido é para fundos específicos, existem fichas que os requerentes normalmente devem preencher enquanto que para a candidatura geral não existem nenhuns procedimentos rígidos a seguir.

Quem é o parceiro e o que ele pode fazer?

Antes de formular o pedido para assistência, é necessário saber com quem vai dialogar. Quem é o parceiro? seus objectivos, onde ele busca os seus fundos, que tipos de projectos ele apoia, onde está sediado o projecto, etc. Muitas organizações, hoje em dia, tem os seus **web site** (canal electrónico) que facilitam informação adicional. As brochuras e relatórios anuais podem fornecer informação pertinente. É também necessário saber exactamente o que é que o parceiro pode fazer e o que não pode fazer. Se o projecto do parceiro estiver concentrado no processamento da mandioca, não irá financiar actividades de protecção de plantas. Portanto, deve-se verificar o campo de actividades e ver como é que as suas necessidades podem ser ajustadas.

Quais são os Procedimentos?

Toda organização tem os seus procedimentos e adira rigorosamente a eles. É importante saber qual é a expectativa e o prazo (tempo). Possivelmente, a ficha deve ser recolhida e preenchida antes de uma certa data, a ficha para a candidatura deve ser entregue pessoalmente ou enviada via e-mail e o candidato deverá contactar a organização ou ser contactado pela organização para saber do resultado do pedido.

Quais são as condições para se candidatar ?

Quando a candidatura for para um fundo específico, existem condições sobre as quais uma pessoa poderá candidatar-se, por exemplo, somente grupos de mulheres ou camponeses baseados numa organização, ou associações de crédito. Muitos parceiros irão providenciar a lista de condições. É necessário estar familiarizado com a lista das condições e quando certas condições não são claras deve-se solicitar os parceiros para esclarecimento.

O que pode ser solicitado?

Muitos parceiros somente providenciam assistência em determinadas áreas e mesmo dentro destas áreas, existem também condições. Quando formulamos o pedido, é importante saber para que é área este pedido se refere. Alguns projectos não providenciam apoio financeiro para aquisição de viaturas, então, não faz sentido incluir este tipo de solicitação. É preciso saber o que está disponível para não pedir coisas que estão fora de contexto.

O que escrever numa proposta?

Apesar de cada parceiro ter condições e procedimentos diferentes a serem seguidos, existem alguns temas que sempre devem aparecer numa proposta.

1. **Antecedentes:**
 - a. Descrição da associação: quando a associação foi formada, quem fundou a associação, missão, objectivos e principais actividades, fontes de financiamento, estrutura de organização, número de associados existentes, etc.?
 - b. Descrição dos membros: Situação financeira, género, profissão, áreas geográfica.
2. **Declaração do problema:** A descrição do problema e suas causas. Um problema não deve ser falta de dinheiro: um problema deve ser apresentado como assunto concreto, por exemplo, os provedores de insumos não podem competir com os subsídios públicos.
3. **Justificação do pedido:** Porque é que a associação solicita assistência ao parceiro, como é que o apoio pode ajudar a resolver o problema?
4. **Actividades planificadas:** como é que o apoio será usado?
5. **Resultados esperados:** A descrição dos resultados esperados relacionados com a solução dos problemas.
6. **Organizações colaboradoras:** Se existirem alguns parceiros envolvidos, alistar e indicar as suas contribuições.
7. **Cronograma (calendário):** Quando é que a actividade será implementada?
8. **Orçamento:** Quanto é que será necessário e para quê (anexar as facturas proforma) qual será a contribuição financeira da associação e de outros parceiros (também em percentagem) ?
9. **Monitoria e avaliação:** Quem irá monitorar/controlar o projecto? Como é que a associação irá prestar informações ao parceiro?
10. **Contacto:** Endereço de contacto, Endereço de correio electrónico (e-mail), número de telefone, a pessoa de contacto da associação.
11. **Referências:** normalmente não é necessário alistar as referências, mas pode ajudar em conferir credibilidade.

As brochuras, lista de membros, relatório anuais, planos anuais, etc. podem ser incluídos se estiverem disponíveis.

Monitoramento e Avaliação

O processo não está completo mesmo depois de receber o financiamento. Aliás, o processo somente começou. Quando o apoio financeiro chega, a associação deve começar a implementar as actividades descritas nas propostas. Para manter um bom relacionamento é também muito importante manter o parceiro informado sobre as actividades. Dependendo da duração total do projecto, os relatórios podem ser submetidos todos os meses ou de três em três meses. No relatório deve constar o ponto de vista sobre as actividades implementadas e fazer-se uma comparação em relação às actividades originalmente planificadas. Em caso de qualquer atraso, uma explicação deve ser dada.

Descrever o impacto das actividades, será que as actividades implementadas ajudaram a resolver os problemas? Se não, o que terá acontecido? Será possível reestruturar as actividades para alcançar os objectivos?. Se o impacto das actividades não foi o que se esperava, não tente esconder; faça com que eles tomem conhecimento e apresente proposta de soluções. Também é importante contabilizar todas despesas que foram efectuadas em relação ao orçamento planificado. As diferenças devem ser esclarecidas e os recibos devem ser anexados. No final das actividades, deve se fazer um relatório do projecto e submeter ao parceiro. Para dar uma boa impressão ao parceiro, a associação deve marcar um encontro para apresentar os resultados ao parceiro pessoalmente.

Observações finais

Quando submeter uma proposta assegure-se que está tudo claro, bem formulado e directo ao ponto. A maioria das pessoas não gosta de ler um documento longo. Finalmente, assegurar que todos registos (especialmente o financeiro) estão actualizados e em ordem. Isto poderá ajudar a ser credível e aumentar as oportunidades de ter aprovação nas propostas

22.2 Directrizes para Elaboração de Relatórios

Os relatórios podem ser elaborados depois de certas actividades tais como viagens de estudo ou seminário de treinamento. É também possível elaborar relatórios numa base regular por exemplo: para providenciar o relatório trimestral ou anual dando o ponto de situação sobre a implementação das actividades.

Relatório das actividades específicas

Quando for a preparar o relatório de uma actividade específica deve obedecer a seguinte descrição:

1. **Objectivo:** Qual era o objectivo original desta actividade? Porque é que a actividade foi organizada? Quem foi o organizador da actividade?
2. **Os Participantes:** Quem eram os participantes (junte uma lista como anexo)? De onde é que são? Qual são os seus antecedentes? Quais foram as condições

para serem participantes? São membros da associação? Ou também participaram pessoas de fora ?

3. **Parceiros:** Estiveram alguns parceiros envolvidos? Qual foi o seu papel?.
4. **Descrição de actividades:** O que é que exactamente foi feito? Tente concentrar-se nos pontos que são interessantes. Para um seminário de treinamento não tem interesse saber quem fez a a oração de abertura e o que foi servido nos intervalos de lanche mas é interessante saber que tópicos foram ensinadas e qual foi a metodologia utilizada.
5. **Resultados:** Quais eram os resultados das actividades? Os objectivos foram alcançadas?.
6. **Ponto de vista das actividades (programas) ou itinerário:** quando e onde as actividades foram implementadas ou qual foi o programa de viagens? Isso pode ser providenciado no anexo.
7. **A avaliação:** Para permitir a sua associação melhorar, é necessário que cada actividade seja avaliada pelos participantes: como é que foi realizada a actividade, se gostaram e o que é que aprenderam?
8. **O orçamento:** Quanto dinheiro foi gasto e quais foram as despesas? Qual foi a proveniência dos fundos? (doadores, taxas de participação)? O valor o gasto foi inferior ou superior em relação ao orçamento original? porquê? A maioria de associações não gosta de revelar o seu orçamento. Não querem compartilhar com parceiros ou mesmo com os seus próprios membros. Apresentando o orçamento actualizado mostra que a associação não tem nada a esconder e presta contas.

Relatórios regulares

Quando elaborar o relatório de actividades correspondente a um certo período (tal como relatórios anuais), devem ser considerados os seguintes pontos:

1. **Descrição da associação:** Antecedentes da Associação, quando é que a associação foi criada? estrutura, escritório, sucursais, objectivos etc.?
2. **Parceria:** Quem são, e quantos são, antecedentes geográficos, ocupação dos membros(profissão), as mudanças feitas durante o período.
3. **Actividades:** não fazer uma apresentação cronológica mas sim, obedecer uma certa lógica. Usar os cabeçalhos de acordo com o plano anual. As actividades planificadas foram implementadas?. Caso não explique porquê.
4. **Controlo financeiro:** Quanto foi gasto, em quê, quanto foi ganho e como, ? Qual é o saldo? Como está a situação comparativamente ao período anterior?
5. **Os resumos:** Se o relatório for muito volumoso, providencie um sumário logo no início do relatório, por exemplo, agremiação, actividades e os registos financeiros.
6. **Listas de documentos:** Uma indicação sobre os documentos escritos.
7. **Actividades para os próximos períodos:** Quais são os planos ou actividades para o próximo período?.

O IFDC organiza seminários para associações ensinando-lhes como se deve elaborar propostas e relatórios

