



PROGRAMA QUADRIENAL DA TINIGUENA 2009-20012

Bissau, Junho 2008

Glossário

| | |
|-------------|--|
| AG | Assembleia-Geral |
| AMBB | Associação de Moradores do Bairro Belém |
| AMP | Área Marinha protegida |
| AMPC | Área Marinha Protegida Comunitária |
| AMPCU | Área Marinha Protegida Comunitária das ilhas Urok |
| ANP | Assembleia Nacional Popular |
| AZV | Associação Zona Verde |
| BB | Bairro de Belém |
| CA | Conselho de Administração |
| CGU | Comité de Gestão Urok |
| CIDAC | Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral, ONG Portuguesa |
| CF | Conselho Fiscal |
| CMB | Câmara Municipal de Bissau |
| CNJ | Conselho Nacional da Juventude |
| CRET | Centro de Recursos do Espaço da Terra |
| DENARP | Documento de Estratégia nacional de Redução da Pobreza |
| DAF | Director Administrativo e Financeiro |
| ET | Espaço da Terra |
| GB | Guiné-Bissau |
| GNT | Geração Nova da Tiniguena |
| IBAP | Instituto para Biodiversidade e Áreas Protegidas |
| ICCO | ONG Holandesa |
| INEP | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas |
| INTER PARES | ONG Canadiana |
| NOVIB | ONG Holandesa |
| OGM | Organismo Geneticamente Modificado |
| PE | Planificação estratégica |
| PLACON-GB | Plataforma de Concertação das ONGs da Guiné-Bissau |
| PdG | Plano de Gestão |
| PMA | Planeamento, Monitoria e Avaliação |
| PQT | Programa Quadrienal da Tiniguena |
| PT | Produtos da Terra |
| PTT | Programa Trienal da Tiniguena |
| RAMPAO | Rede de Áreas Marinhas Protegidas da África Ocidental |
| RBABB | Reserva de Biosfera do Arquipélago de Bolama/Bijagós |
| SG | Secretária Geral |
| SWISSAID | Fundação Suíça para a Cooperação e Desenvolvimento, ONG Suíça |
| UAC | Universidade Amílcar Cabral |
| UCB | Universidade Colinas de Boé |
| UICN | União para a Conservação da Natureza |
| ZV | Zona Verde |

1. Antecedentes

A Tiniguena é uma organização com forte cultura de planificação, efeito quase que inédito numa sociedade marcada pela informalidade e ausência de uma visão estratégica de desenvolvimento, tanto ao nível macro como micro. Criada em 1991, por um grupo de cidadãos motivados e comprometidas com o desenvolvimento participativo e a gestão durável dos recursos naturais, a Tiniguena tem vindo, desde essa altura, a orientar a sua intervenção na base planificações estratégicas periódicas. Com efeito, graças ao apoio dos seus parceiros institucionais, ela já realizou 4 exercícios de PE para favorecer, em momentos cruciais, uma reflexão profunda sobre as grandes orientações da organização. Tais exercícios, feitos pelo conjunto do staff, com a participação de uma amostra representativa dos seus membros, parceiros e colaboradores, têm-lhe possibilitado a actualização periódica dos objectivos, das estratégias e sectores de intervenção, do programa e da estrutura organizacional interna, adaptando-os à evolução da ONG e do seu contexto interno e externo.

A integração dos processos de planificação na cultura organizacional da Tiniguena tem-lhe permitido desenvolver uma visão própria, estabelecer balizas para a sua acção, orientar o seu crescimento, reforçar as suas competências em torno dos seus sectores chaves, evitando a dispersão e tornando a sua “*niche*” cada vez mais clara. Desta feita, esta ONG é reconhecida como uma das organizações de referência na sociedade civil guineense nas questões ligadas ao ambiente, ao desenvolvimento participativo e ao exercício da cidadania, os seus 3 eixos de intervenção.

No seu processo de desenvolvimento organizacional, a Tiniguena tem igualmente favorecido momentos de avaliação, quer do seu programa, quer da sua intervenção. Assim, em 1995 conheceu uma avaliação externa institucional, em 1996 teve uma avaliação de impacto do seu programa de educação para o desenvolvimento, em finais de 2003 teve uma avaliação acompanhada do seu 3º programa trienal e em inícios de 2008 foi avaliado o seu 4º programa trienal que vigorou do período de 2005 a 2007. Os exercícios de planificação e programação têm incorporado as principais conclusões e recomendações das avaliações, permitindo uma evolução orientada da organização, fruto da conjugação de reflexões cíclicas internas e contribuições externas dadas pelos avaliadores e facilitadores dos exercícios de planificação. Esta forma de guiar o seu trabalho tem-lhe granjeado a confiança dos seus principais parceiros, confiança essa traduzida pela renovação e actualização contínua parcerias com a Tiniguena.

No relatório da avaliação do último programa trienal (2005-07), o avaliador formula um conjunto de recomendações à intenção da Tiniguena e dos seus parceiros e uma dessas recomendações é relativa à próxima planificação que recomenda ser baseada na actualização da última planificação estratégica¹, associada a uma análise de coerência interna da organização e seu grau de correspondência com o entorno e um breve estudo da conjuntura nacional e internacional. É neste sentido que a Tiniguena optou por não fazer um novo exercício de planificação estratégica de raiz, mas antes a actualização da última planificação, através da formulação de novas estratégias, bem como da actualização dos eixos prioritários, dos sectores e zonas de intervenção. Este trabalho, feito pelo staff, foi possível graças à facilitação de uma animadora externa, a Sr^a. Lise Latrémouille, que foi uma das facilitadoras da planificação estratégica precedente.

Seguindo as recomendações da avaliação, foi encomendado a um consultor externo, o Sr. Alfredo Handem, da ONG guineense Novis, a apresentação de uma pequena resenha sobre o contexto interno, que serviu de base para a análise da coerência e correspondência e a preparação das novas estratégias a nível institucional e do programa. O mesmo consultor foi recrutado para

¹ Recomendação 7, pág. 44 do Relatório da avaliação do PTT 2005-07

facilitar a preparação do novo ciclo programático da Tiniguena, que resultou neste programa. A Interpares, uma das parceiras históricas da Tiniguena, aceitou a solicitação da Tiniguena de acompanhar este exercício, facto justificado não só pelas longas relações de parceria, mas também por ter acompanhado de perto a avaliação do PTT 2005-2007, enquanto membro do seu Comité de seguimento. Assim, o Sr. Eric Chaurette, da Interpares, participou igualmente na última parte da planificação e na primeira da programação.

O presente programa, que visa cobrir um período de 4 anos (2009-2012), é o quinta da história da Tiniguena. Como os anteriores, a orientação deste programa baseia-se nos resultados e recomendações da avaliação do programa trienal 2005-2007 realizada entre os dias 6 e 14 de Maio de 2008.

O programa é orientado para resultados e inclui alguns aspectos de inovação, particularmente no domínio do desenvolvimento organizacional da Tiniguena. As diferentes avaliações feitas a gestão dos PTT têm chamado a atenção para a necessidade que se impõe no capítulo da descentralização dos mecanismos internos de decisão, de forma a criar um ambiente de trabalho menos estressante e estimular uma gestão igualmente mais colegial e democrática. A última avaliação recomenda “*que se melhore o mecanismo democrático no interno da instituição facilitando maior participação do staff, sempre com regras claras*”² Nesta base propõe-se, para a nova programação, considerar a Tiniguena como um “projecto”, isto significa, investir no seu desenvolvimento organizacional e institucional de facto, com acções concretas, recursos humanos, financeiros e humanos e tempo para que as mudanças ao nível da liderança e estilo de gestão ao nível da direcção e das equipas sejam mais visíveis. Um outro aspecto importante a sublinhar deste programa é a sua duração (4 anos e mais um de “ponte”) numa perspectiva de permitir a organização dispor de maior espaço de manobra e flexibilidade temporal para a consolidação e capitalização das conquistas e experiências.

2. Metodologia e abordagem do programa

A metodologia adoptada para a realização do PQT 2009-2012, como as anteriores programações, foi essencialmente participativa. Foi o staff que construiu o seu futuro programa, facilitados pelo consultor externo recrutado para o efeito, Sr. Alfredo Handem, que animou o processo e garantiu o seu acompanhamento técnico e metodológico, com o apoio do elemento da Interpares associado a este exercício, Sr. Éric Chaurette. A preparação do PQT 2009-2012 deu seguimento à actualização da última PE, retomando a missão da organização, os eixos prioritários, sectores e zonas de intervenção e precisando os objectivos gerais e específicos, os resultados a alcançar, os indicadores, meios de verificação e outros elementos pertinentes do quadro lógico.

Numa primeira fase, o consultor recrutado para facilitar o processo tomou antes contacto com a direcção e o staff que integram a equipa da Tiniguena e com os resultados da avaliação e da actualização da planificação estratégica. Fez entrevistas abertas com a Secretaria-Geral e outros elementos da direcção, o que lhe permitiu familiarizar-se com a organização e ter um corpo de conhecimento mais sólido sobre os processos, visão estratégica, valores e a estrutura da Tiniguena. Fez leitura e análise da documentação existente, em particular do documento de avaliação da quarta fase, assim como os elementos de estratégias da quinta planificação estratégica, os documentos de planificação e programação trienal 2005-2007.

As sessões de programação foram animadas através *brainstorming* em plenárias seguidas de trabalhos de grupos e restituições de novo em plenárias. Esta metodologia estimulou uma ampla

² Recomendação 12, pág. 46 do Relatório da avaliação do PTT 2005-07

participação de todo o staff nas reflexões e propostas de formulação de objectivos, resultados, indicadores de resultados e actividades ligadas ao conteúdo das quatro componentes do programa.

Numa segunda fase, toda a equipe da Tiniguena deslocou-se à ilha de Formosa onde, durante uma semana e em grupos multidisciplinares e/ou homogéneos, preparou os detalhes do programa, em particular do quadro lógico e das suas componentes que foram tratadas mais pormenorizadamente, com o apoio de 2 facilitadores externos (Alfredo Handem e Erci Chaurette).

Numa terceira fase, foi constituído um grupo restrito para a revisão e finalização do programa, incluindo as actividades, seu cronograma e beneficiários por cada uma das 3 componentes e o respectivo orçamento. Este grupo integrou o consultor Alfredo Handem, a Secretária Geral da Tiniguena, o Assistente PMA, os coordenadores de cada unidade de programa e alguns outros elementos do staff mais jovens.

O presente documento foi redigido pelo consultor, em estreita colaboração com a SG e o Assistente PMA, tendo a SG procedido à sua revisão final. O documento de apresentação detalhada do contexto interno referido anteriormente, os programas específicos de cada componente e respectivos beneficiários são apresentados em anexo, assim como o orçamento geral por componente, o quadro lógico e o modelo de quadro de monitoria. As grandes orientações estratégicas, os objectivos, resultados, actividades e orçamento serão validados pelo Conselho de Administração e aprovado pela Assembleia Geral, na sua próxima reunião, antes de sua submissão final aos parceiros financeiros.

3. Elementos da Conjuntura

Ao nível internacional e regional

A programação quadrienal da Tiniguena desenrola-se num contexto internacional bastante desfavorável. A crise alimentar mundial e o aumento progressivo do preço de petróleo têm tido um impacto bastante negativo na vida das populações dos países mais pobres do mundo, do qual a Guiné-Bissau faz parte.

Esta crise alimentar tem as suas raízes em alguns elementos conjunturais e outros estruturais. Ela é fruto, ante de mais, de políticas de contenção dos principais exportadores mundiais do arroz e outros cereais, decorrentes de um mau ano agrícola, o que tem favorecido a especulação ao nível internacional, nacional e local. A crise alimentar é também resultante do aumento da produção de agrocombustíveis, como uma das alternativas mais procuradas face à subida desmesurada do preço do petróleo. Designada genericamente por biocombustíveis, estes sucedâneos do petróleo nada têm de bio, contribuindo antes para a destruição da biodiversidade, a ruína do que resta da produção alimentar camponesa e a maior dependência alimentar das populações ao nível mundial relativamente às grandes empresas do agro-business. Estas empresas, que vêm na fome uma oportunidade de negócio, apresentam como solução para este flagelo a introdução e vulgarização dos OGMs na agricultura, através das sementes geneticamente modificadas, que são sua propriedade privada, que os agricultores não podem reproduzir e que, uma vez introduzidas no meio camponês, contaminam e enfraquecem as suas sementes, reduzindo a biodiversidade agrícola e os saberes locais associados.

A crise alimentar favorece, assim, o “lobby” dos promotores dos OGMs, proporcionando um contexto favorável à assinatura com multinacionais da agro-business, como a Monsanto, de acordos de introdução e experimentação de OGMs em vários países africanos, inclusive o

Senegal, nosso vizinho. Mas ela também é utilizada como oportunidade por movimentos sociais ambientalistas, para defender uma agricultura camponesa que contribua para a soberania alimentar dos povos e nações, isto é, a manutenção do seu controlo sobre a produção e o acesso a bens alimentares estratégicos.

A Coligação para a Defesa do Património Genético Africano (COPAGEN), criada em 2005 por um grupo de organizações africanas comprometidas com a preservação da biodiversidade e saberes comunitários associados, faz parte activa destes movimentos sociais alter-mundialistas, tendo sido um dos organizadores do Fórum Nyelini, que reuniu em Fevereiro de 2007 um grande numero de activistas de todos continentes. Esta coligação conta com antenas em todos os países da sub-região, a GB inclusive. Tem desenvolvido, através dos seus membros, um trabalho pioneiro de informação e sensibilização sobre os riscos da introdução dos OGMs, de *plaidoyer* para a adopção pelos Estados membros de um quadro favorável à biossegurança e de articulação dos combates ao nível local, nacional, regional e internacional em prol da preservação da biodiversidade, da defesa dos direitos camponeses e da soberania alimentar.

A nível regional, destaca-se ainda acção concertada e multi-actor desenvolvida no quadro do PRCM, um programa que visa a conservação dos recursos costeiros e marinhos da África ocidental, que abrange igualmente a GB e em particular as AMP da Reserva de Biosfera do Arquipélago dos Bijagós (RBABB). No quadro deste programa foi criado, em 2007, o RAMPAO, Rede das Áreas Marinhas Protegidas da África Ocidental, da qual faz parte a AMPC Urok. Esta rede apoia a criação e o reforço de AMP enquanto instrumentos privilegiados de gestão eficaz da biodiversidade costeira e marinha da sub-região. Ela constitui ainda um fórum de concertação, de aprendizagem, de aliança e reforço mútuo das AMP da África Ocidental para uma acção mais eficaz, inscrita ao nível regional e que responda aos problemas partilhados a nível local, nacional e regional.

O contexto da crise alimentar mundial e a tendência para o aumento do preço do petróleo afectam particularmente a África e a GB em particular, país altamente dependente da cooperação internacional (mais de 95% do investimento público é financiado pela ajuda ao desenvolvimento). As “alternativas” apresentadas a estes problemas ainda afectam mais o nosso continente e o nosso país. Mas há que valorizar o formidável movimento cívico desencadeado ao nível mundial, para travar e, quiçá, re-inverter esta corrida em direcção à destruição de recursos e modos de vida sustentáveis, que ainda constituem a riqueza do Planeta e dos nossos países. Estes movimentos sociais inspiram e encorajam organizações como a Tiniguena e constituem oportunidades e desafios para ela se inscrever nestas dinâmicas e abraçar estes combates, no quadro do seu próximo programa quadrienal.

Ao nível nacional

O contexto nacional é marcado por uma forte crise económica e política. O aproximar de mais uma eleição legislativa (a quinta desde 1994), marcada para o dia 16 de Novembro suscita muita inquietação junto das populações e organizações da sociedade civil quanto à estabilidade futura do país. A situação insustentável do narcotráfico e as experiências amargas das eleições presidenciais de 2005 (i.e. recusa de resultados eleitorais, ameaças de recurso à força das armas e paralisação do país durante quase 6 meses, entre outros) ainda estão bem frescas na memória do cidadão.

A recente assinatura do programa de assistência pós-conflito com as instituições de Bretton Woods pode ser uma excelente oportunidade para a normalização das relações de cooperação da GB com os doadores e parceiros internacionais, factor essencial ao relançamento económico e social deste país. Porém, segundo o FMI, são necessários ainda muitos esforços da parte do governo no campo das reformas da função pública e das forças de defesa e segurança, do quadro

legal e jurídico, da contenção das despesas do Estado para que o país possa de facto beneficiar de apoios mais substanciais da parte da comunidade internacional.

O sector agrícola, que ocupa mais de 70% da mão-de-obra activa nacional, continua dominado por um sistema de produção atrasado e orientado apenas para o consumo familiar e para a exploração do cajú, o principal produto de renda da GB. A comercialização da castanha caju, a principal fonte de receitas do Estado e meio de sobrevivência económica das populações, tem conhecido nos últimos três anos um forte retrocesso. Mas, neste ano, tem havido sinais visíveis de uma relativa melhoria na comercialização e exportação deste produto. Muitos analistas atribuem esta aparente melhoria à injeção no mercado de dinheiro fresco proveniente das actividades ilícitas da droga, assim como da “politização” da campanha do cajú, em vésperas de eleições legislativas. Esta melhoria é, no entanto, ilusória, pois não tem sustentabilidade futura e as suas consequências podem ser dramáticas para a GB.

Porém, a crise alimentar que se vive hoje à escala mundial demonstra que a GB terá que rever a sua política agrícola, até agora virada para o incentivo à produção da castanha do cajú. A grande oportunidade está aí, para este país, rico em biodiversidade, que dispõe ainda de vastas superfícies de solo arável, que tem uma população que conhece o seu meio ambiente e mantém ainda forte a sua ligação à terra, eis a grande oportunidade para a GB investir seriamente na produção alimentar, na conservação e valorização dos produtos e saberes da biodiversidade agrícola, numa perspectiva de salvaguarda da sua soberania alimentar.

O sector das pescas é um outro que necessita de reestruturação profunda. Até agora, a política pesqueira nacional tem sido baseada essencialmente na concessão de licenças de pesca para embarcações estrangeiras, no quadro da cooperação bilateral e multilateral. Os poucos investimentos na fiscalização são feitos, na sua maioria, graças a apoios externos e as receitas recolhidas raramente são utilizadas para o reforço desta actividade nem para iniciativas visando a conservação dos recursos pesqueiros. As dificuldades que o Estado guineense conhece não lhe permitem ter uma presença eficaz no conjunto do território nacional, o que se tem traduzido pela invasão das águas guineenses e pilhagem dos seus recursos pesqueiros, ainda abundantes. Isso põe em risco o trabalho feito pelas organizações ligadas à conservação, a Tiniguena inclusive, no sentido da criação e reforço de AMP, enquanto meios de salvaguarda de ecossistemas marinhos e costeiros vitais para a perenidade dos recursos haliêuticos e outros essenciais para a vida das populações costeiras e a economia nacional. As AMP têm-se debatido com o problema do aumento da pressão feita pelos utilizadores externos, em particular pescadores imigrantes, que procuram no seu território os recursos que escasseiam fora.

Em termos ambientais, no momento em que a Tiniguena realizava a sua programação quadrienal, vinha ao conhecimento do público um acordo assinado com Angola para a exploração da bauxite na zona do Boé, sem que as instituições de conservação ou a sociedade civil fossem consultadas previamente, nem realizado nenhum estudo de impacto ambiental. O fosfato, outro minério existente na GB, já está em fase inicial de exploração na zona de Farim, se bem que o minério ainda não tenha sido extraído. Os órgãos de comunicação social relataram recentemente revolta das populações locais face à sua desapropriação de largos superfícies agricultadas e à sua deslocação para outras localidades, sem cumprimento das medidas de compensação prometidas. O petróleo, cuja existência foi há muito confirmada numa plataforma marítima ao largo da RBABB, continua a ser negociado com a maior opacidade e sem preocupação de adopção de um quadro legislativo garantindo o acautelamento e a prevenção dos riscos da exploração do petróleo, como recomendado pelo atelier sobre o Petróleo e boa-governança realizado nos finais de 2006.

No momento em que se procedia à finalização do PQT, a imprensa nacional e estrangeira noticiavam a assinatura de um acordo milionário com a Geocapital, uma empresa de capital

majoritário proveniente de Macau³, para a produção de agrocombustíveis, a iniciar dentro de 2 a 3 anos, a partir do recurso à cultura da “jatropa”, uma planta não comestível e perspectivando uma produção anual de 14 mil toneladas. Em finais de 2007, as organizações activas no domínio ambiental já tinham sido surpreendidas com outro negócio em vias de efectivação de exportação de 30 golfinhos por ano, durante 5 anos, que foi travada *in extremis* graças à sábia intervenção do IBAP e da UICN. O IBAP, criado em 2005, para propor e implementar políticas governamentais ligadas à biodiversidade e áreas protegidas, tem-se revelado um parceiro estratégico para o trabalho neste domínio, servindo de impulsionador de iniciativas de concertação e trabalho conjunto para a preservação da biodiversidade e de facilitador na comunicação com o Governo visando influência de políticas no sector.

As grandes ameaças que têm surgido no domínio ambiental têm levado as organizações de conservação e desenvolvimento durável a trabalharem mais em sinergia e têm favorecido a emergência de iniciativas fecundas neste domínio. Desde a última Planificação estratégica, realizada em 2004, aumentaram o número e as iniciativas conjuntas bem sucedidas destas organizações em favor da biodiversidade. Destacam-se, entre outros, a criação do IBAP, da antena guineense da COPAGEN, do Grupo de Trabalho sobre o Petróleo, da rede dos Parlamentares Verdes, a realização do atelier de Djalicunda sobre “Património genético e OGMs”, do atelier sobre “Petróleo e boa governação”, o lobby bem sucedido contra o projecto de exportação dos golfinhos, contra a implementação de um projecto de empreendimento turístico numa ilha sagrada da AMPC Urok... Tudo isto prova que a sociedade civil e as organizações de conservação estão despertas e atentas às ameaças, estão abertas à construção de propostas alternativas e de alianças e sinergias para assegurar a perenidade dos bens e serviços da biodiversidade em favor do desenvolvimento das populações e do país.

Existem oportunidades de mudança?

Apesar da situação de crise económica e política que o país vive e que tem suscitado um desencanto enorme por parte dos guineenses e dos amantes deste país, existem sinais encorajadores de mudanças que levam a acreditar que na Guiné-Bissau “*djitu tem ku tem*”, ou seja, é possível haver mudanças positivas. Eis alguns argumentos que nos fazem pensar assim:

- a) Regista-se, nos últimos anos, o regresso de um número crescente de jovens quadros formados no exterior, à procura de oportunidades de vida no próprio país;
- b) Neste momento, para além da Faculdade de Direito, existem duas universidades, uma privada, a UCB e outra pública, a UAC) que funcionam, ainda que com algumas dificuldades, assistindo cerca de 2.000 estudantes. Este facto *per si* significa um investimento importante em recursos humanos para o futuro;
- c) Três novos bancos comerciais abriram as suas portas nos últimos anos elevando o número para quatro, alguns deles com o sistema de cartão multibanco;
- d) O processo de reforma das Forças de Defesa e Segurança em curso presentemente parece ter um largo apoio nacional e internacional embora requiera um seguimento e aplicação rigorosa dos critérios de desmobilização dos militares;
- e) Uma importante Rede de Parlamentares Verdes, assim como uma Rede e Mulheres Africanas ex-Parlamentares e ex-Ministras foram criadas e estão activas;

³ Macau é um antigo protectorado português no território chinês, anexado há alguns anos pela República Popular da China, dentro da sua política de um país, duas economias. É conhecido como um lugar de negócio de casinos e jogos.

- f) Cinco jornais privados, quatro rádios de dimensão nacional activos e mais de trinta rádios comunitárias espalhadas por todo o canto do país formam um quadro impressionante dos órgãos de comunicação social que, com todas as limitações de ordem conjuntural e técnica, fazem um esforço imensurável no domínio da informação e comunicação, contribuindo para a democratização do sistema político;
- g) Assiste-se cada vez mais a um movimento reivindicativo a partir da base, integrando muitas associações de jovens e de mulheres e um número crescente de organizações da sociedade civil que lutam pelo respeito dos valores democráticos, pelo direito à paz e ao bem estar, para as gerações presentes e futuras. Destacam-se, entre estas, as organizações da conservação e desenvolvimento durável, pela sua combatividade e sentido de oportunidade na defesa das causas que abraçam, pela esperança que infundem na sociedade guineense.

Tiniguena no contexto nacional

O trabalho da Tiniguena, querendo ou não, é influenciado pelo ambiente político, económico e social que o país vive e pela conjuntura mundial. Nesta perspectiva, dois aspectos importam ser realçados e que, aliás, já caracterizam o trabalho desta ONG. Primeiro, é fundamental que a organização continue atenta às mudanças no ambiente e aos possíveis riscos que dessas mudanças possam advir para tomar medidas correctas de gestão de riscos que permitam minimizar ou evitar a sua influência no alcance dos resultados esperados. Em segundo lugar, e não menos importante, é essencial que a Tiniguena mantenha o seu alto nível de profissionalismo e de empenhamento nas problemáticas ligadas ao seu nicho, qualidades raras num contexto tão desfavorável, como a GB, marcado pela corrupção aliada à impunidade, ausência de visão e informalidade nos relacionamentos entre instituições e entre estas e os cidadãos.

Hoje a Tiniguena, transformou-se numa referência nacional no domínio **de desenvolvimento durável, protecção do ambiente e exercício da cidadania**, os três (3) eixos prioritários que animam a sua intervenção. Importa sublinhar que o assumir intervirm nessas temáticas comporta muitos e difíceis desafios, tendo em conta que elas mexem com múltiplos e diferentes interesses nacionais e internacionais. Entre esses desafios destacam-se o trabalho à volta dos dossiers da biossegurança, da soberania alimentar, do petróleo, da pesca ilícita junto das AMP, do turismo que não respeita o meio ambiente e desapropria as comunidades locais dos seus espaços e recursos vitais, bem como o exercício da cidadania numa sociedade marcada por um estilo de gestão autoritário e centralizado.

Dai, a necessidade da Tiniguena em reforçar as suas capacidades internas, através de um programa de “desenvolvimento organizacional” de forma a dar maior consistência aos seus processos e à sua estrutura assim como reforçar e construir novas parcerias ao nível local, nacional, sub-regional e internacional.

4. Elementos-chave da Avaliação do Programa Trienal 2005-2007

A avaliação do PTT 2005-2007 considera que, no que se refere à **evolução institucional**, “*A Tiniguena mantém uma cultura institucional de trabalho comprometido e tem uma visão estratégica que se transformou em referência local no país, e a que se pode chamar “a escola Tiniguena”. É considerada uma organização que inova na sua forma de reagir e que lidera as agendas de discussão. Pode afirmar-se que o trabalho desenvolvido pela organização tem um grau de eficácia com uma média de 78% no cumprimento das actividades*”

planeadas, embora actualmente o maior risco seja e continue a ser o mesmo da fase anterior: o excessivo “tarefismo” causado pela carga de trabalho. « Muito trabalho e pouco tempo para a reflexão». ”⁴ O avaliador refere-se ainda no seu relatório que “A Tiniguena é considerada uma Instituição, o que significa que faz parte do património da Guiné-Bissau, pois tem estrutura, quadros, eixos-alternativa, parceiros, metodologias, visão estratégica, frentes de actuação com resultados evidentes (...). A Tiniguena é considerada uma referência no país, e como organização, é transparente, credível, “corajosa” e sobretudo imprime esperança na sociedade. Tem ganho bem o prestígio de ser especialista em temas ambientais e de desenvolvimento. Não é olhada como uma Instituição “partidária” politicamente falando (...) é reconhecida por parte dos seus parceiros de base, porque trabalha apoiada em processos, e não sob a lógica de resultados a curto prazo, embora tenha uma alta fragilidade devido à grande necessidade de recursos por parte dos seus parceiros doadores”⁵. A missão de avaliação diz ainda que “A Tiniguena tem uma forma de gestão e administração baseada na centralização das responsabilidades e do poder de decisão em poucos quadros, principalmente na Secretária Geral, Directores e uma boa parte dos Coordenadores Técnicos das frentes. Isto faz com que tanto a eficácia como a eficiência do trabalho sejam garantidas e que diminua os riscos ante possíveis mudanças de quadros a estes níveis. No entanto, isso gera outras dificuldades, como a concentração excessiva das decisões, pouca informação para os outros quadros no domínio político da instituição, deixando pouco espaço para a criatividade e inovação, sendo alto o risco de tarefismo”⁶.

O avaliador diz ainda, no seu relatório que “A proposta institucional sobre a **Geração Nova de Tiniguena** continua a dar os seus “frutos” (...) e sem dúvida podemos afirmar que a Tiniguena está a contribuir para construir uma nova “escola de pensamento”, baseado na sensibilização do “ser” e não apenas na lógica do “ter”, embora o desafio que se apresenta pela frente seja o de - como capitalizar da melhor forma estes quadros novos sem atrapalhar as suas aspirações e sonhos próprios?”⁷

No tocante ao programa, o avaliador diz, “os resultados, foram atingidos cerca de 78%, a maior parte com nível satisfatório, comparados com a fase anterior entre 2002-2004, como se demonstra : i) existe uma mudança evidente nas pessoas devido ao trabalho de sensibilização, ii) existe uma valorização dos seus recursos, iii) existe uma valorização da sua cultura iv) a participação de homens jovens foi decisivo v) o envolvimento dos grupos de mulheres e a adequação dos temas permite contar com um mecanismo eficaz de “controlo social” interno. É contudo evidente que o processo de mudança necessita mais tempo para: i) ao nível dos parceiros da base, fazer um trabalho mais abrangente para alargar a proposta a uma maior parte da população, ii) as pessoas actualmente envolvidas no processo precisam de uma formação com conteúdo que lhes permita um maior reconhecimento e valorização do “poder” que têm - o poder de serem os fornecedores dos principais produtos e alimentos que são consumidos na cidade de Bissau.”⁸

Quanto ao projecto “Gestão Participativa nas ilhas Urok”, o relatório de avaliação do PTT 2005/2007 “confirma-se que está encaminhado um processo de desenvolvimento não só baseado num Plano de gestão participativa, mas também na construção de capacidades locais, governabilidade participativa, soberania da sua cultura e património dos seus recursos ambientais”⁹.

No que diz respeito ao projecto “Espaço da Terra”, diz-se no relatório de avaliação do PTT 2005/2007: “as actividades geradoras de rendimentos estão numa fase ainda inicial, entre familiarização, implementação e aprendizagem, pelo que deve ser repensado o modelo de organização e associativismo”¹⁰.

O avaliador faz igualmente **várias recomendações pertinentes**, dos quais referimos as de maior relevo e que influenciaram mais fortemente a preparação do PQT.

⁴ Relatório da avaliação do PTT 2005/2007, p.4

⁵ Idem, p. 5

⁶ Idem, p. 47

⁷ Idem, p. 6

⁸ Idem, p. 4

⁹ Idem, p. 5

¹⁰ Idem, p. 5

- 4.1. A avaliação confirma a necessidade de **redimensionar a Tiniguena** visto ter um programa excessivamente pesado para as capacidades existentes da organização. Isto quer dizer que ela deve procurar capitalizar os aspectos mais inovadores e portadores de mudança, mas desengajar -se de outros que demonstram já reunir um elevado grau de autonomia, ter um bom potencial de crescimento, sem carecer de muita intervenção e apoio da Tiniguena. Em relação a este ponto, a estratégia recomendada consiste em iniciar um processo de transformação qualitativa da natureza da parceria com os actores sociais locais, neste caso do Bairro de Belém e da Zona Verde. Isto significa, na prática, diminuir a presença da Tiniguena nessas zonas, estimular a construção de uma visão partilhada dos actores locais sobre o desenvolvimento da sua zona e apoiá-los na construção de novas parcerias. Implica, por isso, a efectivação do plano de desengajamento previsto pelo anterior PTT para a ZV e o BB, com metas e timing definidos, o que permitirá libertar o tempo e a energia do coordenador e das equipas para investir mais no trabalho de reforço de capacidades desses actores e apoio ao seu investimento em acções de plaidoyer pertinentes para o seu futuro e bem-estar.
- 4.2. A avaliação recomenda a **actualização da última Planificação Estratégica**, pois a visão e a missão da Tiniguena se mantêm inalteráveis: Nesta actualização, deve ser aprofundada a análise da coerência interna da organização com o grau de correspondência com o seu meio envolvente. A missão considera que os eixos de intervenção devem ser mantidos e reforçados, se bem que o eixo “desenvolvimento participativo” deveria ser redefinido, visto ser demasiado amplo e vago. A actualização deve incidir também na reavaliação e redefinição da estrutura, evitando a sobrecarga e dispersão que existe presentemente, como o caso de se ter um único coordenador para 3 componentes do programa (ZV, BB e Cantanhez) o que se traduz em perda da qualidade da assessoria prestada aos parceiros locais. Segundo o avaliador, uma das opções poderia passar por *“ter uma estrutura baseada nos grandes desafios institucionais e eixos (...) com TdR para todas as pessoas que trabalham em Tiniguena” e ainda “um manual de procedimentos e indução para o pessoal novo”*¹¹.
- 4.3. Em termos institucionais, a missão de avaliação recomenda que **se melhore o mecanismo democrático no interior da Instituição**, *“facilitando uma maior participação do staff, sempre com regras claras que permita que o exercício seja para partilhar preocupações e também sonhos.”* Como estratégia de **relacionamento com os parceiros** a missão diz que *“A Tiniguena tem que inovar a atitude de que pode mudar o mundo sozinho e ser recíproca quando outros parceiros procuram e abrem as “portas” da sua casa, incluindo as frentes como sócios e parceiros chaves noutra nível, bem como com o Estado, visto que, “tarde ou cedo” vai ser necessário o apoio das instituições do governo”*¹². Nos **aspectos ligados ao financiamento**, a avaliação recomenda que sejam experimentadas *“ideias inovadoras como: criar, com o apoio dos parceiros actuais, espaços para colectar fundos de solidariedade tanto da população local como da emigrante”* seguindo *“exemplos como “red nose day”*¹³ *na Finlândia, onde está institucionalizado um dia cada ano para colectar fundos para apoio ao desenvolvimento”*¹⁴.

¹¹ Avaliação PTT 2005/2007, p. 46

¹² Idem, p. 48

¹³ Nena Paiva em Finlândes.

¹⁴ Avaliação PTT 2005/2007, p. 46

- 4.4. Quanto ao **trabalho com a GNT**, as recomendações da avaliação vão no sentido da Tiniguena evitar ser olhada pelos jovens deste grupo como um espaço de “procura de emprego”, mantendo antes a ideia de “escola de pensamento”. Quanto aos jovens GNT que trabalham no seio da Tiniguena, a missão recomenda a *“criação de espaços de tutoria entre as pessoas mais experientes dentro da organização e os mais jovens, num processo de acompanhamento e aprendizagem mútuos”*¹⁵.
- 4.5. Em relação à **frente de Formosa**, a avaliação recomenda que, na próxima fase, é essencial fazer *“empoderar o plano de gestão actual pela população, para que sirva de referência de acompanhamento do processo ao qual se incorporam outros temas e permita ser a agenda de negociação com outros parceiros no presente, e no futuro(...). Além disto é preciso construir mecanismos de monitoria e avaliação do plano com participação de actores como o Estado e as populações envolvidas, ambos olhados como beneficiários da experiência”*¹⁶. Segundo a missão de avaliação, o processo de governação em curso nas ilhas Urok deve ter uma perspectiva de gestão participativa que inclua sempre o Estado.
- 4.6. Quanto à **frente da Zona Verde**, *“A missão recomenda que a Tiniguena enquadre melhor o tipo de relacionamento que vai ter com a AZV para a frente. Possivelmente o termo “saída” não é o mais apropriado. É preciso trabalhar, já não no papel de acompanhamento, mas antes baseado num conceito de “apoio pontual”. A Tiniguena deve considerar que inicia outro nível de relacionamento e parceria com os parceiros nas frentes, baseado num olhar de país e região. No contexto actual da GB, actores como a Tiniguena, Zona Verde, Formosa e outros precisam de se juntar para influenciar em conjunto temas nacionais que beneficiem o país e sobretudo, as comunidades rurais, e proteger-se face às ameaças que possam apresentar-se no presente e no futuro”*¹⁷. Por isso a missão recomenda que a Tiniguena favoreça a preparação do plano de desenvolvimento da ZV, a ser feito até meados de 2009 e no quadro do qual construir pontes entre os grupos existentes (de jovens, de mulheres, dos mais antigos no processo), proporcionando momentos de formação conjunta em torno de temas como “cidadania comunitária” e “trabalhando com e entre diferentes gerações” e iniciando um processo de sistematização de lições aprendidas.
- 4.7. No tocante à **frente do Bairro Belém**, *“A missão recomenda que seja cumprida a recomendação passada de fazer um plano director que oriente a Associação BB para o futuro (...); durante a elaboração do Plano director deverá ser analisado o potencial verdadeiro que tem o BB devido ao local onde se encontra que é uma zona considerada bastante comercial. Deve-se considerar na análise que os jovens têm a possibilidade real de alcançar empregos e espaços de lazer (...) No plano que vier a ser elaborado é necessário considerar o tema de uma política educativa para o BB, combinando esforços com o Ministério de Educação (...) O tipo de relação entre BB e Tiniguena, durante a elaboração do Plano deve ser analisado, e devem ser procuradas outras fontes de apoio e parceria com o auxílio de Tiniguena”*¹⁸.
- 4.8. Quanto ao **Espaço da Terra**, as recomendações apontam para a necessidade de repensar o modelo de organização e associativismo das unidades de produção, *“considerando aspectos como: i) criar cultura de qualidade, ii) criar mecanismos de gestão, controlo e prestação de contas que garantam a transparência quando as unidades obtiverem maiores lucros, iii) para além de complementarem*

¹⁵ Avaliação PTT 2005/2007, p. 48

¹⁶ Idem p. 42

¹⁷ Idem p. 43

¹⁸ Idem PTT 2005/2007, p. 44

a lógica de fileira produtiva, procurem a possibilidade de fazer cestas de comercialização que diversifiquem os produtos”. É ainda recomendado um maior investimento na autonomia das unidades.

5. Elementos da planificação : as estratégias

O exercício de planificação estratégica que decorreu uma semana antes da elaboração do presente programa quadrienal, retomou as recomendações da avaliação do PTT 2005-2007, confirmando a missão e a visão da Tiniguena tal como formulados na anterior planificação e propondo estratégias para facilitar o desenvolvimento organizacional e do programa.

5.1. Estratégias para o desenvolvimento organizacional

- 5.1.1. **Considerar a Tiniguena como “um projecto”**, a fim de garantir que a organização continue a evoluir de uma forma dinâmica, orgânica, assegurando progressivamente a “*relève*”, através do estabelecimento de uma direcção mais colegial e participativa, de maior responsabilização e descentralização a todos os níveis, de normas e procedimentos claros, do reforço das capacidades para maior inovação, da maior polivalência e flexibilidade do pessoal, com termos de referência individuais, delegação de alguns poderes da Secretária Geral e estabelecimento de um processo de seguimento das mudanças organizacionais incluindo acompanhamento externo.
- 5.1.2. **Desenvolvimento das capacidades internas**, através da inclusão nos programa das zonas de intervenção de acções de formação e de intercâmbio, da organização de sessões de aprendizagem temática, valorizando mais o potencial do CRET e responsabilizando mais cada elemento do staff pelo aprofundamento dos seus próprios conhecimentos.
- 5.1.3. **Redimensionamento da organização**, visando rentabilizar as incitavas mais portadoras de resultados duradouros, ligadas ao nicho e prioridades da Tiniguena e que possam libertar mais tempo e energias, fazendo recurso à diminuição das actividades, a partir de análises custo/benefício, do corte das actividades que não estão dentro do nicho da organização, da melhoria dos métodos de trabalho com maior responsabilização dos actores locais, de melhor gestão do calendário de actividades.
- 5.1.4. **Trabalho em rede**, tendo em vista aumentar o impacto da acção da Tiniguena, sobretudo no domínio do “*plaidoyer*” e a criar alianças ao nível nacional e internacional sobre questões estratégicas, criando oportunidades de aprendizagem mútua e de apropriação pelos membros da rede; através da manutenção dos compromissos com as redes nas quais a Tiniguena já participa, do estabelecimento de alianças pontuais em torno de temáticas prioritárias como o petróleo e o turismo, da participação mais intensa em redes regionais e internacionais prioritárias como a COPAGEN, o RAMPAO, alargadas a mais elementos do staff mas com obrigatoriedade de restituição, através ainda da manutenção da participação na UICN e do encorajamento da GNT a se investir mais nas questões do “*plaidoyer*”.

- 5.1.5. **Durabilidade da Tiniguena**, quer institucional, quer das suas intervenções, visando a durabilidade dos valores e da missão da organização, através de uma maior participação dos membros activos, bem como a maior apropriação das acções desenvolvidas pelos actores locais; a estratégia passa por manter o engajamento dos membros para que joguem o seu papel na definição das grandes orientações e dêem a sua caução moral e social à organização, pela maior responsabilização do staff a todos os níveis no sentido da melhoria do engajamento e da eficácia da organização, pela manutenção dos laços de solidariedade e de transparência com os parceiros e amigos, pela valorização e reforço das capacidades dos quadros que trabalham na Tiniguena e aumento dos níveis de motivação e auto-satisfação dos mesmos e ainda pelo investimento na captação de novos quadros, sempre que necessário, bem como no incremento da inovação no seio da organização.
- 5.1.6. **Estabilidade financeira da organização**, no intuito de encontrar formas de assegurar a continuidade, a longo prazo, de financiamento da Tiniguena, num contexto de cooperação internacional adverso, o que deverá ser implementado através da manutenção de uma gestão financeira transparente e eficaz, da procura de maior satisfação mútua e da renovação do engajamento dos parceiros históricos, na reactivação de parcerias privilegiadas que foram interrompidas, na procura de novos parceiros e de novas oportunidades de financiamento dentro da visão e nicho da Tiniguena, no investimento na criação de um dia e/ou momento de angariação de fundos junto do público para projectos específicos.
- 5.1.7. **Comunicação**, compreendida no sentido transversal e a todos os níveis (institucional, dos decisores, dos parceiros financeiros, dos parceiros e actores sociais locais e dos diferentes públicos-alvo) visando o reforço das capacidades internas, a inovação dos métodos de produção e distribuição dos materiais de informação, para atingir públicos específicos de forma mais eficaz, através de uma maior fluidez na comunicação interna, do recurso ao web-site (da Tiniguena e/ou dos seus parceiros), do recurso à GNT para atingir uma mais vasta camada de jovens, de uma melhor implicação dos medias no trabalho da Tiniguena, da utilização dos canais da diáspora para a divulgação dos materiais de informação, da inscrição numa perspectiva de marketing promocional, entre outros.
- 5.1.8. **Planeamento, monitoria e avaliação**, na perspectiva da melhoria do sistema PMA em vigor, para permitir acompanhar e medir os progressos em relação aos resultados e objectivos fixados, através da formação do staff no domínio, da harmonização e melhor adequação do sistema PMA utilizado, incluindo instrumentos metodológicos de monitoria, do acompanhamento (assessoria externa) na monitoria do PQT e na aplicação do sistema PMA adoptado
- 5.1.9. **Equidade entre os jovens, as mulheres e os homens**, bem como grupos sociais minoritários, através do reforço da capacidade de análise dos quadros nestas questões, do desenvolvimento de instrumentos de análise como estudos de caso, da conservação de espaços próprios de reflexão e partilha dos jovens e das mulheres, associados a espaços de concertação entre gerações, géneros e grupos sociais diferentes para criação de visão partilhada, através ainda da promoção de actividades de interesse comum que os possa juntar, bem como de mecanismos que assegurem a participação dos jovens, das mulheres e dos grupos sociais minoritários nas tomadas de decisão benéficas

5.1.10. **Relações com os parceiros nas zonas de intervenção**, considerando os parceiros locais como actores de mudança social com as quais a Tiniguena se engaja numa dinâmica comum de mudança; Isso implica retomar e aprofundar o processo de construção da visão partilhada na ZV e no BB, na negociação da transformação da natureza da colaboração e da retirada de certas actividades, permitindo um certo tempo e reais possibilidades de lhes dar continuidade, no reforço das capacidades internas e de lideranças nas zonas de intervenção, na procura de novas parcerias.

5.1.11. **Sistematização, capitalização e divulgação das experiências**, com vistas a sistematizar e divulgar os resultados positivos de experiências mais inovadoras da Tiniguena, para retirar lições que possam orientar a acção futura e produzir conhecimento. Tal estratégia assenta sobre o reforço das capacidades internas em sistematização, através de acções de formação e assessoria externa, da valorização do CRET para difusão dos seus resultados, da valorização do saber local, desenvolvimento de instrumentos para a colecta de informações.

5.2. Estratégias para as componentes do programa

5.2.1. Para o “**Espaço da Tiniguena**”, a estratégia preconizada passa pelo reforço das 6 unidades de produção perspectivando sua maior autonomia e, simultaneamente, assegurarem a qualidade dos seus produtos conforme os cadernos de especificação, melhorarem a sua organização, terem uma boa gestão e prestação regular de contas e reforçarem os laços com as comunidades envolventes numa perspectiva de economia social; passa também pelo apoio aos produtores no estabelecimento de boas relações e fidelização dos fornecedores das unidades, pelo favorecimento de relações positivas entre os produtores, os comerciantes e os consumidores; passa ainda pelo reforço das capacidades da Tiniguena na área económica e da comercialização a fim de poder jogar devidamente o seu papel no apoio às unidades de produção e na promoção dos produtos da linha “*keil ki di nos ten balur*”, bem como em outros aspectos pertinentes para o seu trabalho de comunicação e plaidoyer em favor da conservação e valorização dos produtos e saberes da biodiversidade.

5.2.2. Para a componente “**Ilhas Urok**”, a estratégia consiste em consolidar e capitalizar o processo de co-gestão em curso, pondo o acento tónico no reforço das capacidades das estruturas de co-gestão, em particular das comunidades locais, para assumirem cada vez mais o processo, mas também favorecendo maior participação do Estado e outros actores no processo, numa perspectiva de co-gestão da AMP Urok, que implique as comunidades locais, Tiniguena, entidades estatais competentes, como o IBAP e outros parceiros; acordando ainda especial atenção à formação dos jovens e criação de um quadro favorável à sua maior implicação de forma a poderem assumir progressivamente a “*releve*”, dando igualmente continuidade ao trabalho de valorização dos produtos da biodiversidade e da cultura local e assegurando a capitalização e maior divulgação da experiência de Urok.

5.2.3. Relativamente à componente “**Juventude e Cidadania**”, a estratégia baseia-se no prosseguimento do apoio à GNT, na sua organização e intervenção como uma verdadeira

“escola de cidadania” e um viveiro para Tiniguena e a Guiné-Bissau, no encorajamento e formação das lideranças no seio da GNT, com atenção particular para as raparigas; no apoio a iniciativas juvenis ligadas ao nicho da Tiniguena nas 3 zonas de intervenção (Urok, ZV e BB), na ligação com os jovens das Universidades, por intermédio da GNT e do CRET, para actividades ligadas à promoção da biodiversidade e saberes locais, no reforço das capacidades dos jovens da GNT e das 3 frentes de intervenção como agentes de mudança nos domínios da promoção e valorização dos produtos e saberes da biodiversidade, na realização de intercâmbios entre os jovens da GNT e das frentes de intervenção, no incentivo a estes jovens a participarem mais activamente em iniciativas de “plaidoyer” ligadas ao nicho da Tiniguena.

6. Missão da Tiniguena

A missão de uma organização representa grosso modo a razão da sua existência. Porém a missão não é algo estático, ela pode ser reajustada em função das transformações sociais e económicas do contexto e da própria evolução da organização. Foi assim que, em 1999, a Tiniguena fez uma revisão da sua missão, que decorreu da necessidade de sua adequação ao trabalho realizado em favor do restabelecimento da paz e reabilitação do país, decorrente do conflito político-militar vivido na Guiné-Bissau entre 1998/99. A partir dessa altura, as reflexões internas feitas e as 2 avaliações realizadas, inclusive a última, têm concluído que a missão da Tiniguena continua actual e a última planificação que precedeu a preparação deste programa também assumiu a missão tal como formulada nos presentes estatutos, a saber:

Missão da Tiniguena

Promover um desenvolvimento participativo e durável, baseado na conservação dos recursos naturais e culturais e no exercício pleno da cidadania

7. Objectivos do Programa

7.1. Objectivo geral

O objectivo geral do PQT 2009/2012 foi declinado da seguinte forma:

Objectivo geral:

Contribuir para a apropriação, gestão durável e valorização dos recursos e saberes da biodiversidade pelos actores sociais, a nível local e nacional, visando a soberania alimentar em benefício das gerações presentes e futuras.

7.2. Objectivos específicos e resultados esperados

Para poder atingir o objectivo geral, o presente programa visa quatro objectivos específicos:

Objectivo específico: 1

Favorecer um maior conhecimento, participação, equidade e responsabilização dos actores sociais, ao nível local e nacional, no processo de apropriação, valorização e governação dos seus espaços e dos recursos estratégicos da biodiversidade e dos saberes associados.

Resultado 1.1

Público e decisores mais informados, conscientizados e implicados na valorização e protecção dos recursos e saberes da biodiversidade.

Resultado 1.2

Concluído o processo de construção de visão partilhada na ZV e no BB, e de responsabilização dos actores sociais locais visando a transformação qualitativa da natureza da parceria com a Tiniguena.

Resultado 1.3

Reforçada a implicação e a autonomia dos actores sociais que fazem parte do processo de governação participativa em curso na AMPC Urok .

Resultado 1.4

Assegurada uma maior equidade no acesso aos bens e serviços da biodiversidade, na partilha de responsabilidades e de poder de decisão no processo de sua gestão nas zonas de intervenção da Tiniguena.

Resultado 1.5

Jovens da GNT, Urok, ZV e BB activos e implicados no processo de apropriação, conservação e valorização dos espaços, recursos e saberes da biodiversidade.

Objectivo específico: 2

Contribuir para maior sinergias dos actores sociais visando a eficácia na sua intervenção para a influência de políticas favoráveis à conservação e valorização da biodiversidade e dos saberes associados, através do exercício da cidadania.

Resultado 2.1

Tiniguena contribui para a influência de políticas ligadas à biodiversidade, saberes locais e soberania alimentar, através das redes, coligações e outros espaços de concertação a nível nacional e internacional, envolvendo organizações da sociedade civil e instituições governamentais pertinentes.

Resultado 2.2

Os actores sociais das zonas de intervenção da Tiniguena e a GNT contribuem para a influência de políticas pertinentes para a valorização da biodiversidade e saberes locais.

Objectivo específico: 3

Contribuir para a melhoria das condições de vida das comunidades das zonas de intervenção da Tiniguena, através do apoio a iniciativas de valorização dos recursos da biodiversidade e dos saberes locais associados.

Resultado 3.1

Aumentada a riqueza gerada pela produção e venda dos Produtos da Terra em benefício dos grupos de produtores e das comunidades nas quais se inserem

Resultado 3.2

As 6 unidades de produção das ilhas Urok, da ZV e de Cantanhez são mais autónomas na organização e gestão das suas actividades, respeitando a qualidade estabelecida nos cadernos de especificação

Resultado 3.3

Os produtos estratégicos da biodiversidade agrícola das ilhas Urok e Cantanhez são mais valorizados numa perspectiva de soberania alimentar

Objectivo específico: 4

Reforçar o processo de desenvolvimento organizacional da Tiniguena, para assegurar a coerência, a inovação e a eficácia no cumprimento da sua missão.

Resultado 4.1

Asseguradas políticas e acções de gestão de recursos humanos que garantem a continuidade da Tiniguena com elevado nível de qualidade

Resultado 4.2

Estabelecido e reforçado o processo de gestão colegial e participativo da direcção e das equipas

Resultado 4.3

Implementado um sistema de planeamento, monitoria e avaliação que favorece um processo de melhoria contínua da instituição

Resultado 4.4

Iniciado processo de sistematização e capitalização das experiências inovadoras da Tiniguena favorecendo a produção e partilha de conhecimento

Resultado 4.5

Reforçado e actualizado o sistema de gestão e administração da organização para maior eficácia e a estabilidade financeira da Tiniguena

Resultado 4.6

Melhorado o nível de comunicação interna, com os parceiros, as redes e o público em geral

Resultado 4.7

Melhorada a governação institucional, através de maior participação e implicação dos órgãos sociais e dos membros em geral, visando a preservação dos valores e do legado da Tiniguena (“escola do pensamento”)

8. Eixos prioritários

O exercício de planificação estratégica recentemente realizado confirmou a pertinência e actualidade dos três eixos de intervenção da Tiniguena, tal como formulados na planificação estratégica 2005/2009, declinados como segue:

- **Conservação do meio ambiente;**
- **Desenvolvimento participativo;**
- **Cidadania**

A precisão dos conceitos associados foi largamente debatida aquando da última planificação, em particular do desenvolvimento participativo, que a missão de avaliação do PTT 2005/2007 tinha recomendado precisar, tendo sido deixadas pistas para sua melhor compreensão. Estes 3 eixos têm uma articulação directa com a missão da Tiniguena e é a volta deles que toda a intervenção da organização irá se orientar nos próximos 4 anos.

9. Sectores de Intervenção

Os sectores de intervenção foram definidos em conformidade com os 3 eixos programáticos e têm em vista facilitar a intervenção da organização criando condições para o prosseguimento da sua missão. Não se trata de sectores isolados, mas sim de domínios de intervenção que se interligam em relações de interdependência e influência mútua. Qualquer variação em um sector tem incidência sobre o outro. Os sectores retidos para a intervenção da Tiniguena nos próximos 4 anos são estes:

- **Conservação da biodiversidade agrícola**
- **Gestão durável dos recursos da biodiversidade**
- **Promoção dos saberes locais**
- **Valorização dos produtos da biodiversidade**
- **O exercício da Cidadania**

9.1. Conservação da biodiversidade agrícola

Inclui: o apoio ao resgate, conservação “*in situ*”, utilização e vulgarização de variedades locais de sementes, em particular do arroz e outros cereais estratégicos para a soberania alimentar; o apoio à diversificação das produções agrícolas para fins alimentares, à pequena produção agrícola familiar com base nas variedades e métodos de produção tradicional; a promoção e divulgação da biodiversidade (património genético) nas variedades agrícolas, do saber camponês em termos de técnicas agrícolas duráveis (*expertise paysanne*), com atenção particular às produções agrícolas geridas pelas mulheres; a promoção e defesa dos direitos comunitários à terra, ao património

genético e saberes associados às variedades indígenas; o apoio a iniciativas inovadoras de conservação e valorização da biodiversidade agrícola.

9.2. Gestão durável dos recursos da biodiversidade

Inclui: o apoio à utilização racional dos recursos da biodiversidade agrícola, marinha, das florestas, incluindo da fauna, e da flora; o apoio à apropriação e gestão durável pelas comunidades locais dos espaços e recursos estratégicos para a sua segurança alimentar, económica e cultural, o apoio ao processo de criação e gestão de áreas protegidas de gestão comunitária, a promoção da conservação dos ecossistemas e espécies de interesse para a biodiversidade, a promoção e protecção do património genético, incluindo os parentes selvagens das plantas alimentares como o “inhame do matu”; o apoio a iniciativas inovadoras de gestão durável e valorização da biodiversidade.

9.3. Promoção e valorização dos saberes locais

Inclui: a promoção da pesquisa, do resgate e da divulgação de conhecimentos e saberes locais associados à biodiversidade, em particular nos domínios agrícolas, da gastronomia, do artesanato; a promoção e defesa dos direitos comunitários bem como de culturas e modos de vida ancestrais que conservam e valorizam a Natureza, o apoio a inovações na valorização dos saberes locais.

9.4. Valorização dos produtos da biodiversidade

Inclui: o apoio à transformação e à comercialização de produtos da biodiversidade, quer agrícolas, quer artesanais, assim como dos produtos do mar (peixe, moluscos...) e das florestas (mel, frutos silvestres, folhas, raízes e outros produtos florestais empregues na alimentação); a promoção de Produtos da Terra “consumir natural, consumir nacional”, em particular os produtos da linha “*Kil ki di nos tem balur*”, a promoção e divulgação da gastronomia tradicional guineense; o apoio a actividades geradoras de rendimento com base na utilização sustentável dos recursos da biodiversidade (pesca artesanal responsável, transformação e comercialização do pescado, ostricultura, artesanato...) e ainda o apoio a inovações na valorização da biodiversidade.

9.5. Exercício da cidadania

Inclui: a informação e sensibilização, a comunicação e o “*plaidoyer*”, o trabalho político em rede, a promoção dos direitos e deveres de cidadania, do direito à paz, à democracia e ao desenvolvimento, do direito a um ambiente são e produtivo, do direito das gerações futuras.

10. Zonas de Intervenção

10.1. Breves historial da intervenção da Tiniguena ao nível da base

Antes do conflito político militar desencadeado a 7 de Junho de 1998, a Tiniguena intervinha em 3 zonas, a saber: Zona Verde, situada na Região de Quínara, no Sul do país, Cantanhez, na região de Tombali, também no Sul da GB e na ilha Formosa, na Região de Bolama/Bijagós, a sudoeste. Depois daquele conflito, iniciou o trabalho numa 4ª frente, o Bairro Belém. Na planificação estratégica 2005/2009, considerou o trabalho de informação, sensibilização e “*plaidoyer*” realizado

a nível nacional, como sendo uma outra frente, a designada “Frente Nacional” e desengajou-se de Cantanhez como uma frente, assumindo ali apenas uma actividade ligada ao projecto “Espaço da Terra”, consistindo no apoio a duas unidades de transformação (do arroz da terra e do óleo de palma).

Nessas zonas, a Tiniguena criou e desenvolveu parcerias que se têm revelado determinantes nas dinâmicas das transformações sociais locais, especialmente em termos da organização comunitária e formação de lideranças, da promoção da melhoria das condições de vida das comunidades, do incentivo à apropriação, conservação e valorização dos seus espaços e recursos naturais na perspectiva de contribuir para a sua segurança alimentar, económica e cultural, do intercâmbio e partilha de experiências para favorecer a aprendizagem e o reforço mútuo, da reivindicação cívica, para acesso a bens e serviços básicos (educação, saúde) e exercício dos direitos cívicos no quadro das eleições.

Entretanto, fruto de inúmeras reflexões internas e à luz das recomendações das últimas avaliações, a Tiniguena tem-se engajado na definição de estratégias para o redimensionamento do seu programa, considerado demasiado pesado para as capacidades internas da organização. As recomendações apontam igualmente para a necessidade da Tiniguena “fazer menos” e agir mais no sentido de “fazer fazer”, isto é, apoiar os seus parceiros da base a serem eles a levar a cabo e a responsabilizarem-se pelas suas iniciativas, jogando a Tiniguena mais o papel de “coach”. A estratégia de redimensionamento inscreve-se, assim, não só numa perspectiva de evitar a dispersão, de canalizar preferencialmente os recursos para reforçar a sua acção onde “pode fazer a diferença” e inovar, mas também tem por finalidade evitar a dependência dos seus parceiros da base e promover a sua maior autonomia. Para tal, a Tiniguena deverá ir transformando, paulatinamente, as relações de colaboração com estes, no sentido de favorecer a sua evolução como verdadeiros actores sociais, capazes de assumir autonomamente as dinâmicas e iniciativas locais em curso, de participar nos debates e “*plaidoyer*” a nível nacional em torno de agendas comuns.

Nesta perspectiva e no seguimento das recomendações da última avaliação, a Tiniguena prevê, no quadro do actual PQT, manter e reforçar o seu apoio a acções presentemente em curso nas ilhas Urok e na esfera nacional, enquanto que nas frentes da ZV e do BB, pretende ir diminuindo substancialmente a sua intervenção, restringindo-se ao apoio prestado às actividades que se inscrevem no “Espaço da Terra” e algumas iniciativas juvenis com forte impacto e/ou potencial inovador. Isto porque a Tiniguena tem consciência de que quanto mais extensa e dispersa for a sua intervenção, menor será a qualidade do serviço prestado e maior stress se acumula no staff, contribuindo para deteriorar as relações de trabalho e a motivação dos seus quadros.

As zonas de intervenção e as actividades inerentes a cada zona são apresentadas na tabela que se segue:

| Zona de intervenção | Componentes do Programa/Actividades principais |
|----------------------------|--|
| Nacional | Espaço de Terra, Juventude e Cidadania, GNT |
| Urok | Plano de gestão, Espaço de Terra, Juventude e Cidadania, educação e saneamento |
| Zona Verde | Espaço de Terra, Juventude e Cidadania |
| Bairro de Belém | Espaço de Terra, Juventude e Cidadania |
| Cantanhez | Espaço de Terra |

10.2. Breves características das zonas de intervenção da Tiniguena

10.2.1. *Zona Verde*

Esta foi a primeira frente da Tiniguena, onde começou a intervir desde 1991, através da Associação Zona Verde (AZV). Até meados do ano 2000, a AZV desempenhou o papel de catalisador das dinâmicas locais tornando-se no parceiro principal da Tiniguena. Fruto dessas dinâmicas e com a facilitação desta ONG, através do apoio a iniciativas locais nos domínios da agricultura integrada, dos transportes, da pesca artesanal responsável, da segurança alimentar, bem como de actividades geradoras de rendimento, várias outras organizações sociais emergiram no espaço hoje já denominado “Zona Verde” (ZV). São o caso da Associação das Mulheres da ZV, do Agrupamento dos Jovens da ZV e do Agrupamento dos Pescadores, que, paulatinamente, foram ganhando os seus espaços sociais num contexto dominado por uma forte lógica patriarcal de distribuição e controle de poder o que dificulta o empoderamento das mulheres e dos jovens.

No entanto, a associação das Mulheres e o agrupamentos dos jovens da ZV são hoje actores importantes no quadro das transformações sociais em curso nesse espaço geográfico, especialmente na criação e gestão da economia familiar, nas tomadas de decisão sobre as actividades de desenvolvimento local e de valorização dos seus espaços e recursos naturais. Assim, a Tiniguena iniciou, em parceria com estas organizações e no quadro do Projecto “Espaço da Terra”, o apoio à construção, equipamento, organização e funcionamento de duas unidades de transformação de produtos agro-alimentares e florestais: Uma destas unidades produz o vinagre de limão (variedade lima), produto abundante na zona e a outra, o óleo amargo, extraído a partir de uma espécie selvagem ainda vulgar na ZV e muito utilizado na farmacopeia tradicional.

No âmbito do último PTT, a Tiniguena iniciou, nos finais de 2007 e com o apoio de um consultor nacional, um processo de reflexão participativa com os actores locais para a construção de uma “visão partilhada” do futuro da sua zona, que deverá ser traduzido num programa de desenvolvimento integrado da ZV, que servirá de base para a procura e construção de novas parcerias para a concretização das prioridades definidas pelos actores sociais locais e traduzidas nesse programa, incluindo o processo de autonomização das duas unidades de transformação. A acção futura da Tiniguena deverá inscrever-se nesse quadro, servindo de facilitador para a preparação do programa, a procura de novas parcerias e o reforço das capacidades dos actores locais. A Tiniguena assegurará ainda o reforço organizacional dos produtores das duas unidades, como detalhado no programa “Espaço da Terra”.

10.2.2. *Formosa*

A Tiniguena iniciou a sua intervenção em Formosa em 1993, na sequência da declaração pela UNESCO do Arquipélago dos Bijagós como Reserva de Biosfera. A Tiniguena procurava ensaiar um modelo de promoção de desenvolvimento participativo e durável inscritas numa zona de interesse ambiental e cultural, através da apropriação e gestão durável pelas comunidades locais dos seus espaços e recursos naturais. Com efeito, a ilha de Formosa, parte da RBABB, é uma das mais ricas do Arquipélago, em particular em termos de recursos haliêuticos (peixe, moluscos e crustáceos), da avifauna e de espécies emblemáticas como o Manatim, os Golfinhos, a Lontra, Crocodilos, e o já muito raro Papagaio cinzento.

Tal como na ZV, a Tiniguena encorajou em Formosa a organização das populações locais e a melhoria das suas condições de vida, através do apoio a iniciativas locais nos domínios

da agricultura integrada, da pesca artesanal responsável, da segurança alimentar e de actividades geradoras de rendimento.

Em 2001, iniciou um processo de concertação e negociação visando a recuperação e actualização de regras tradicionais de gestão durável dos espaços e recursos costeiros partilhados pelas comunidades residentes do grupo de ilhas de Formosa, Nago e Chediã, que fazem parte da mesma unidade ecológica. Este processo desembocou na criação da primeira Área Marinha Protegida de gestão comunitária, a AMPC Urok, aprovado pelas comunidades das 3 ilhas e por decreto governamental, assim como o “Plano de Gestão das ilhas Urok” (PdGU).

O PdG Urok constituiu o principal quadro de referência para a intervenção da Tiniguena nos próximos 4 anos. Nesta nova fase, as prioridades da intervenção da Tiniguena vão para o reforço organizacional das estruturas de co-gestão da AMPC Urok com vistas ao seu empoderamento e maior autonomia, no favorecimento de um quadro propício à maior participação de outros actores que fazem parte do processo, em particular do Estado, bem como no reforço de um conjunto de actividades de desenvolvimento já em curso para suporte às medidas de conservação: pesca artesanal e gestão das conchas, transformação dos produtos do mar, promoção do artesanato e produtos da terra, transporte e comunicação entre as ilhas, educação de base e saneamento, animação sócio-cultural e iniciativas favorecendo maior participação dos jovens e das mulheres em todo o processo e maior equidade na gestão dos recursos partilhados.

Ainda no quadro da intervenção em Formosa, a Tiniguena continuará a apoiar as unidades de transformação da malagueta e do artesanato, criadas na fase anterior no âmbito do projecto “Espaço da Terra”, com vistas à sua maior rentabilização e autonomia.

10.2.3. Bairro de Belém

Trata-se de um bairro urbano de Bissau, onde se situa a sede da Tiniguena. Neste local, a Tiniguena começou a intervir em 1999 depois do conflito militar em resposta as carências das comunidades cujas casas foram destruídas na sequência dos bombardeamentos feitos entre as partes em conflito, após o levantamento militar de 1998. No início, a Tiniguena pôs o acento na reabilitação e no relançamento económico das famílias e na melhoria das condições do bairro em termos de saneamento urbano e acesso a água potável. Nesse período, foram concedidos importantes créditos a grupos de interesse de mulheres, a chefes de família e a jovens no âmbito do apoio ao relançamento da economia familiar e criação do auto-emprego.

Hoje, volvidos 10 anos após o conflito político-militar, o contexto social local exige novas estratégias de actuação e a necessidade de redefinição de papéis e na construção de novas parcerias para permitir uma maior apropriação do processo de desenvolvimento local. Assim como na ZV, neste bairro, a Tiniguena facilitará a construção de uma visão partilhada que será traduzida num plano de desenvolvimento local elaborado na base de métodos participativos. Facilitará ainda a procura de novas parcerias e o reforço das capacidades dos actores sociais mais dinâmicos, em particular da Associação dos Moradores do Bairro Belém. A Tiniguena apoiará ainda os jovens do BB, na sua organização e na promoção de iniciativas de melhoria do quadro de vida no bairro, de animação socio-cultural em torno do actual Centro Cultural Juvenil do BB, que servirá de principal espaço catalizador de todo esse novo processo social.

10.2.4. Cantanhez

A Tiniguena iniciou a sua intervenção em Cantanhez em 1992, no quadro da designada “Iniciativa Cantanhez”, que reuniu 3 ONG guineenses e a UICN em torno de uma coligação visando a salvaguarda das últimas florestas primárias da GB, as Matas de Cantanhez.

Na última Planificação Estratégica, a Tiniguena assumiu a saída da frente de Cantanhez, com ressalva à construção, equipamento e funcionamento de duas unidades de transformação (arroz e óleo de palma), identificadas no âmbito do projecto “Espaço da Terra”. Sendo um projecto que tem por objectivo a valorização dos produtos e saberes da biodiversidade, fazia todo o sentido ter uma parte de implementação na zona que é considerado como a mais importante do país em termos da biodiversidade.

Actualmente, com a crise alimentar despelotada a nível internacional, é pertinente investir em Cantanhez, considerada o celeiro do país, devido á grande produtividade da bacia do rio Cumbidjan e ao domínio pelas populações locais de técnicas de produção de arroz de mangrove consideradas “geniais”.

Assim, a estratégia de intervenção da Tiniguena nos próximos anos em Cantanhez obedece a um conjunto de factores, entre os quais, a necessidade da valorização da biodiversidade agrícola visando a soberania alimentar das populações e do país e o reforço das capacidades dos produtores das duas unidades de transformação com vistas à maior rentabilização destas e sua autonomia.

10.2.5. Nível Nacional

Para além das três zonas de intervenção, a Tiniguena tem realizado um conjunto de acções de informação, sensibilização e advocacia de alcance nacional, visando promover a conservação do património natural e cultural da GB. Entra estas acções, salienta-se as visitas de estudos de alunos da capital e campanhas de sensibilização, produção anual de calendários e postais sobre sítios de interesse nacional do ponto de vista natural, cultural e económico. No âmbito deste trabalho, foi criada a designada “Geração Nova da Tiniguena”, que constitui um dos resultados mais preciosos da intervenção da Tiniguena desde a sua criação. Ela tem sido considerada como um viveiro de lideranças para a GB e mesmo para a Tiniguena, como uma escola de cidadania. Distinguem-se também da intervenção da Tiniguena a nível nacional, os programas radiofónicos, a revista Matu Malgos e todo um trabalho de “*plaidoyer*” com vistas a contribuir para a adopção de políticas favoráveis ao meio ambiente e ao desenvolvimento participativo na base.

Recentemente e no quadro da Planificação Estratégica 2005/2009, a Tiniguena reorientou o seu trabalho de informação, sensibilização e de “*plaidoyer*” em torno das questões da biodiversidade e saberes locais associados, que tem levado a cabo no âmbito do projecto “Espaço da Terra”.

A intervenção da Tiniguena nos próximos 4 anos a nível nacional dará continuidade a este projecto, com acento na acção junto do público nacional em favor do lema “Kil ki di nos tem balur” e da divisa “Consumir natural, consumir nacional”. Para isso, trabalhará no reforço dos laços entre os produtores, os comerciantes e os consumidores, tentando abrir maior espaço no mercado nacional para os Produtos da biodiversidade, e favorecer a criação de um processo de certificação dos produtos da biodiversidades através de um “label” “Produtos da Terra” (que, por razões diversas, não foi possível criar na fase anterior). A Tiniguena procurará ainda, abrir o leque do seu público alvo às Universidades e à diáspora, em particular por meio do CRET e da GNT, favorecendo a realização e publicação de estudos sobre questões relacionadas com a biodiversidade e saberes locais.

A Feira da Terra, será realizada em alternância com as campanhas de sensibilização e visitas das crianças e manter-se-á a produção anual dos postais e calendários associados às campanhas e lema da Feira da Terra

O trabalho com a **Geração Nova da Tiniguena** deverá ser ainda mais reforçado, devendo os mais novos (GNT junior) ser animados e apoiados pelos designados “GNT senior”, em torno de uma agenda própria ligada ao nicho da Tiniguena e que os leve a assumir, cada vez mais, a postura própria da Escola do pensamento da Tiniguena.

O trabalho na rede é um outro domínio onde a Tiniguena vai investir muito nos próximos tempos tendo em vista o desenvolvimento de sinergias e o trabalho conjunto de “*plaidoyer*” para a adopção de medidas favoráveis à biodiversidade. Para além da participação na Plataforma das ONG (PLACON-GB), a Coligação para a Defesa do Património Genético (COPAGEN) e o Grupo de trabalho sobre o Petróleo e outras indústrias extractivas, constituirão as prioridades da Tiniguena neste fase, visando influenciar positivamente medidas de políticas associadas ao seu nicho e salvaguardar espaços de concertação e de intervenção conjunta e diminuir os riscos de isolamento.

11. Desenvolvimento de Parcerias

O desenvolvimento de parcerias e colaboração institucional é fundamental num processo social tão complexo como é o desenvolvimento participativo e durável.

Desde a sua criação, a Tiniguena tem promovido uma reflexão crítica sobre que tipo de parcerias e com que organizações colaborar para perseguir os seus objectivos e realizar a sua missão. A cultura organizacional da Tiniguena leva-a a não aceitar qualquer tipo de parceria, mesmo que ela venha acompanhada de milhares e milhares de euros. A Tiniguena pauta por um legado carregado de moralidade e princípios do desenvolvimento de parcerias, por isso é importante que os valores tais como equidade social, exercício livre e activo da cidadania, valorização dos produtos da biodiversidade e dos saberes associados, o respeito pela espécie humana estejam no centro das atenções no processo de construção de parcerias.

Os objectivos e os resultados de desenvolvimento que a Tiniguena fixou no seu Programa Quadrienal 2009-2012 exigem a definição de estratégias “*smart*” de desenvolvimento de parcerias tanto ao nível local e nacional como sub-regional e internacional, capazes não só de manter a coerência com os seus princípios e valores, mas também de reforçar a sua intervenção e garantir uma maior probabilidade de apropriação por parte dos actores sociais.

Porém, uma clarificação de conceitos se requer tendo em vista a criação de uma base comum de entendimento sobre “**a quem nos referimos e quando**”.

11.1. Actores sociais

São organizações sociais que participam do processo de desenvolvimento (ao nível nacional e local) com os quais a Tiniguena desenvolve relações de colaboração no quadro da realização da sua missão. O grau e a intensidade da colaboração entre a Tiniguena e os actores sociais depende, entre outros factores, dos objectivos de desenvolvimento e do grau do comprometimento em causa, das estratégias definidas e da partilha de valores e princípios quanto ao desenvolvimento durável, conservação e exercício da cidadania. Eles podem ter papéis e níveis de responsabilidade diferentes (i.e. Parlamento, Governo central, representantes do governo e administração local ou

ainda instituições de pesquisa, projectos e ONGs. De uma forma geral, são actores que prestam serviços úteis (i.e. leis, decretos, políticas, capacitação técnica, criação de ambiente favorável a intervenção dos actores locais, financiamentos, entre outros) que contribuem para uma maior participação e implicação dos actores (parceiros da base) no gestão do seu espaço e na governação local.

11.2. Actores locais

Sá grupos e associações de base nas zonas de intervenção da Tiniguena. São os actores principais do processo das transformações sociais locais e a razão de ser da presença da Tiniguena no terreno. As actividades, as estratégias de intervenção e as avaliações do progresso e dos resultados do trabalho da Tiniguena são feitos em conjunto com os actores locais numa perspectiva de tornar o processo de desenvolvimento mais participativo, inclusivo e sustentável. Dentre esses parceiros, a Tiniguena considera as mulheres e os jovens os principais alvos

11.3. Públicos

Na sua intervenção a Tiniguena identificou diversos públicos para as suas acções de sensibilização, informação e comunicação. Independentemente do público destinatário, a Tiniguena procura manter uma certa coerência sobre as mensagens que emite. Esses públicos são sobretudo os jovens, mulheres, crianças e adolescentes, as organizações e estruturas representativas das comunidades, o cidadão comum e os parceiros internacionais. Trata-se de promover uma comunicação transversal a sociedade que visa a educação, informação e sensibilização sobre o processo, as dinâmicas e as transformações sociais em curso, alertar sobre os perigos e efeitos negativos sobre a vida das comunidades de certas decisões ou medidas políticas e económicas, entre outros.

11.4. Redes

As redes de parceria são instrumentos extremamente importantes e podem desempenhar um duplo papel, **a)** permitem desenvolver e reforçar conhecimentos através de troca de experiências, inovações e métodos de trabalho e **b)** reforçam as posições reivindicativas em defesa de determinada visão de desenvolvimento em causa, pressionando e influenciando decisões que favoreçam o bem-estar das comunidades mais pobres. Tiniguena participa de várias redes nacionais e internacionais (i.e. COPAGEN, RAMPAG, Placon-GB, Grupo “Petróleo”).

11.5. Parceiros internacionais

Ao longo da sua existência a Tiniguena construiu laços com parceiros internacionais alicerçados em partilha de visão de desenvolvimento, valores e princípios (i.e. transparência, autonomia, profissionalismo, equidade, desenvolvimento participativo e inclusivo), que se revelaram determinantes para o funcionamento da organização. Esses parceiros participam de forma crítica da programação, avaliação e definição de estratégias de desenvolvimento que a Tiniguena e os seus parceiros nacionais e locais implementam em parceria para além de financiar quase que totalidade do seu programa e funcionamento.

11.6. Metodologias e Critérios de Intervenção

A definição de critérios e metodologias de intervenção obedecem a um conjunto de factores internos e externos a organização. **Ao nível interno** os critérios que animam a intervenção da

Tinguena são baseados na imperatividade do reforço contínuo da capacidade organizacional através do desenvolvimento de uma cultura de gestão de colegial e transparente, do respeito pela equidade, pela autonomia de pensamento e acção, e ainda pelo respeito para com os actores e parceiros nacionais e locais. **Ao nível externo**, a Tinguena procura articular os seus critérios com a dinâmica da realidade cultural dos actores sociais e locais. Por isso mesmo, a metodologia de intervenção tanto ao nível macro como micro passa primeiramente por uma *abordagem participativa e inclusiva* numa perspectiva de que o desenvolvimento quanto mais participativo e inclusivo for, mais legítimo e sustentável se transforma. Ainda ao nível local, um dos critérios para a intervenção da Tinguena é a existência de uma dinâmica local espontânea e consciente, um engajamento em defender e promover a equidade e a justiça social e a promoção do bem-estar da família e da comunidade constitui um critério determinante para a intervenção da Tinguena.

A tabela a seguir propõe uma “base line” das principais áreas de acção, estratégias que animam e enquadram intervenção da Tinguena.

| Campo de acção/Estratégia/ | Tipos de Intervenção | Lógica/Objectivos |
|---|--|--|
| Reforço organizacional da Tinguena | <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de uma gestão democrática e responsável - Gestão de talentos - Monitoria e avaliação - Reforço da Gestão e Administrativa - Reforço da Comunicação interna e externa - Reforço da Governação institucional (“escola de pensamento”) | Assegurar uma performance elevada da organização visando a resposta adequada aos desafios do programa quadrienal 2009-2013 |
| Comunicação, informação e sensibilização | <ul style="list-style-type: none"> - Produção e difusão de postais, calendários, brochuras) - Programas radiofónicos - Visitas de intercambio - Feira da Terra - Apoio as actividades dos Artistas - Web site | Promover uma comunicação e informação pró-activa e de qualidade a nível interno e externo visando a transformação de atitudes e comportamentos em relação a gestão durável dos recursos da biodiversidade e exercício da cidadania |
| Reivindicação e advocacia | <ul style="list-style-type: none"> - Análise aprofundada e continua da relação casual “causa-efeito” (dossier petróleo, fosfato, áreas protegidas) - Organização/participação em debates, conferencia - Apoio logístico (clube jovens) para conferencias, jumbai com jovens | Contribuir para influenciar decisões políticas favoráveis a conservação e valorização da biodiversidade e dos saberes associados |
| Reforço da capacidade organizacional dos parceiros | <ul style="list-style-type: none"> - Formação em gestão, contabilidade e administração - Reforço da capacidade de negociação - Capacitação em liderança | Contribuir para melhorar capacidade organizacional e de intervenção dos actores locais visando a criação do bem-estar social |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Visita de intercâmbio - Técnicas de diagnóstico da organização - Plano de acção - Apoio a aquisição de materiais necessários a produção das unidades | |
| Trabalho em Redes | <ul style="list-style-type: none"> - Participação em COPAGEN, RAMPAO, Plataforma de ONGs - Entrevistas, debates - Visitas de intercambio - Vídeo conferencia - Web site | Contribuir para influenciar a participação do cidadão e dos grupos sociais mais desfavorecidos nas tomadas de decisão política e económica |

12. Componentes do Programa

Aquando da planificação estratégica foram definidas as seguintes componentes para a implementação do PQT:

- **Programa Juventude e Cidadania**
- **Programa Espaço de Terra**
- **Programa Ilhas Urok/RBABB**
- **Programa Desenvolvimento Organizacional**

13. Resultados Esperados e Principais Actividades a serem desenvolvidas

O modelo de planificação da organização repousa sobre varias métodos e abordagens. Um deles é um exercício de brainstorming em grupos multidisciplinares para a definição de actividades em relação a cada resultado previsto nos quatro objectivos específicos e a respectiva restituição em plenária. Essas actividades são por sua vez detalhadas nas componentes de cada programa.

Nas linhas seguintes, seguem as principais actividades dos resultados esperados por objectivo específico:

Objectivo específico: 1

Favorecer um maior conhecimento, participação, equidade e responsabilização dos actores sociais, ao nível local e nacional, no processo de apropriação, valorização e governação responsável dos seus espaços e dos recursos estratégicos da biodiversidade

Resultado Esperado 1 (OE1):

Público e decisores mais informados, conscientizados e implicados na valorização e protecção dos recursos e saberes da biodiversidade

Actividades

- 1.1.1. Organização de 2 visitas de estudos a sítios de interesse para a biodiversidade (uma em cada 2 anos)
- 1.1.2. Realização de jornadas de sensibilização sobre os sítios da visita (uma jornada de 3 dias em cada 2 anos)
- 1.1.3. Organização de 2 Feiras da Terra (uma em cada 2 anos)
- 1.1.4. Organização anual do Dia do consumo nacional
- 1.1.5. Elaboração anual de materiais de promoção e informação no quadro das jornadas de sensibilização, das Feiras da Terra e do Dia do consumo nacional: um calendário, um conjunto de 6 postais e um cartaz
- 1.1.6. Realização de oficinas e conferências sobre a biodiversidade e os saberes associados
- 1.1.7. Trabalho com os órgãos de comunicação social aquando das Jornadas de sensibilização, das feiras e Dia do consumo nacional
- 1.1.8. Produção e divulgação de material de capitalização das experiências da AMPC Urok
- 1.1.9. Apoio a acções de informação e promoção da participação dos actores estatais nos espaços de concertação da AMPC Urok

Resultado Esperado 2 (OE1)

Concluído o processo de construção de visão partilhada na ZV e no BB, e de responsabilização dos actores sociais locais visando a transformação qualitativa da natureza da parceria com a Tiniguena

Actividades

- 1.2.1. Apoio ao processo de construção de visão partilhada do desenvolvimento na Zona Verde e no Bairro de Belém
- 1.2.2. Apoio à elaboração e negociação de um plano de desenvolvimento e de reforço de capacidades na ZV e no BB
- 1.2.3. Apoio à procura de parcerias para a implementação dos planos de desenvolvimento da ZV e do BB

Resultado esperado 3 (OE1)

Reforçada a implicação dos actores sociais que fazem parte do processo de governação participativa em curso na AMPC Urok

Actividades

- 1.3.1. Reforço organizacional das estruturas de gestão da AMPC Urok e do Fórum Jovem Urok

- 1.3.2. Reforço das capacidades dos actores sociais locais implicados (formação, visitas de intercâmbio, acompanhamento)
- 1.3.3. Apoio à maior implicação das instituições estatais e outros actores sociais pertinentes
- 1.3.4. Reforço das capacidades das estruturas de gestão no seguimento das regras do Plano de Gestão
- 1.3.5. Apoio às estruturas de gestão da AMPC Urok e às comunidades residentes a jogarem seu papel na fiscalização
- 1.3.6. Apoio às reivindicações ligadas à gestão durável da AMPC
- 1.3.7. Apoio à actualização do Plano de Gestão da AMPC Urok
- 1.3.8. Apoio à informação, sensibilização, comunicação e educação ambiental

Resultado esperado 4 (OE1):

Assegurada uma maior equidade no acesso aos bens e serviços da biodiversidade, na partilha de responsabilidades e de poder de decisão no processo de gestão nas zonas de intervenção da Tiniguena

Actividades

- 1.4.1. Formação do staff da Tiniguena e da GNT sobre género e equidade
- 1.4.2. Reforço das capacidades de análise e reflexão da GNT e dos actores sociais das zonas de intervenção da Tiniguena, sobre género e equidade
- 1.4.3. Apoio ao Fórum Juvenil Urok (visão, reflexão, organização, participação na governação)
- 1.4.4. Apoio à organização das mulheres e raparigas da AMPC Urok e à sua participação na governação desta AMP
- 1.4.5. Apoio à formação de lideranças femininas e juvenis na AMPC Urok
- 1.4.6. Reforço do papel dos jovens, raparigas e dos grupos minoritários de Urok no processo de governação participativa
- 1.4.7. Apoio a iniciativas juvenis e femininas de melhoria do seu quadro de vida

Resultado esperado 5 (OE1):

Jovens da GNT, Urok, ZV e BB activos e implicados no processo de apropriação, conservação e valorização dos espaços, recursos e saberes da biodiversidade

Actividades

- 1.5.1. Apoio à GNT na sua governação interna e realização das suas iniciativas
- 1.5.2. Apoio aos jovens de Urok, ZV e BB na sua organização e na realização de iniciativas ligadas ao nicho da Tiniguena
- 1.5.3. Capacitação dos jovens da GNT e das zonas de intervenção em associativismo, em género e equidade e outras temáticas ligadas à biodiversidade e soberania alimentar

- 1.5.4. Apoio à organização de espaços de concertação entre jovens nas zonas de intervenção da Tiniguena
- 1.5.5. Apoio as actividades de animação sócio-cultural promovidas por jovens nas zonas de intervenção da Tiniguena
- 1.5.6. Apoio à GNT na sua participação na rede dos jovens promotores do Consumo nacional
- 1.5.7. Reforço organizacional do Fórum Jovem Urok e apoio à sua participação na governação da AMPC Urok
- 1.5.8. Apoio aos jovens da ZV e do BB na participação no processo de construção de visão partilhada nas suas zonas

Objectivo Especifico 2

Contribuir para maior sinergias dos actores sociais visando a eficácia na sua intervenção para a influência de políticas favoráveis a conservação e valorização da biodiversidade e dos saberes associados, através do exercício da cidadania

Resultado esperado 1(OE2):

Tiniguena contribui para a influência de políticas ligadas a biodiversidade, saberes locais e soberania alimentar, através das redes, coligações e outros espaços de concertação a nível nacional e internacional, envolvendo organizações da sociedade civil e instituições governamentais pertinentes.

Actividades

- 2.1.1. Participação nos encontros e iniciativas de informação, formação, comunicação e plaidoyer da Coligação para a Defesa do Património Genético Africano (COPAGEN) a nível nacional e regional
- 2.1.2. Participação nos encontros e nas iniciativas de comunicação e plaidoyer do Grupo de Trabalho sobre o Petróleo e outras Industrias Extractivas
- 2.1.3. Participação nos encontros e iniciativas a nível nacional e regional do Programa Regional de Conservação dos Recursos Marinhos e Costeiros da África Ocidental – PRCM, ligadas ao trabalho da Tiniguena na AMPC Urok
- 2.1.4. Participação nos debates, encontros e iniciativas da UICN a nível nacional e internacional
- 2.1.5. Participação nos encontros debates e outras iniciativas pertinentes da Plataforma das ONGs

Resultado esperado 2 (OE2):

Os actores sociais das zonas de intervenção da Tiniguena e a GNT contribuem para a influência de políticas pertinentes para a valorização da biodiversidade e saberes locais

Actividades

- 2.2.1. Organização anual de um Fórum dos produtores como espaço de concertação e de influência de políticas ligadas às temáticas do Espaço da Terra

- 2.2.2. Capacitação da GNT e actores sociais das zonas de intervenção da Tiniguena nas temáticas da biodiversidade, OGM, direitos comunitários e soberania alimentar
- 2.2.3. Apoio à GNT na sua participação na rede dos Jovens promotores do Consumo nacional
- 2.2.4. Apoio à participação da GNT e actores sociais das zonas de intervenção nas iniciativas de informação, sensibilização e plaidoyer promovidas pela Tiniguena no quando da Feira da Terra, do Fórum dos Produtores e das jornadas de sensibilização.
- 2.2.5. Incentivo à participação da GNT e actores sociais das zonas de intervenção da Tiniguena na COPAGEN e no Grupo de Trabalho sobre o Petróleo...

Objectivo Especifico 3:

Contribuir para a melhoria das condições de vida das comunidades nas zonas de intervenção da Tiniguena, através do apoio a iniciativas de valorização dos recursos da biodiversidade e dos saberes locais associados.

Resultado esperado 1 (OE3):

Aumentada a riqueza gerada pela produção e venda dos produtos da Terra em benefício dos grupos de produtores e das comunidades nas quais se inserem.

Actividades

- 3.1.1. Promoção de parcerias comerciais entre as unidades e produtores da matéria-prima e a melhor ligação entre as unidades e as comunidades em que se inserem (lógica da economia social).
- 3.1.2. Apoio ao aumento da produção das unidades (i.e. fundo de maneio, formação, aquisição matéria prima, eficiência da produção)
- 3.1.3. Apoio a comercialização dos produtos das unidades (capacitação na área comercial e marketing)
- 3.1.4. Reforço organizacional das unidades de produção (modelo organizacional, de funcionamento e de gestão, contabilidade)
- 3.1.5. Reforço das capacidades internas da equipe ET na área da promoção e força da venda de produtos locais
- 3.1.6. Promoção do consumo dos produtos da Terra (informação e sensibilização dos consumidores).

Resultado esperado 2 (OE3):

As 6 unidades de produção nas ilhas de Urok, ZV e Cantanhez são mais autónomas na organização das suas actividades respeitando a qualidade estabelecida nos cadernos de especificação

Actividades

- 3.2.1. Reforço organizacional das unidades para autonomia na produção (administração, gestão e contabilidade);

- 3.2.2. Apoio à organização de produtores na melhoria do sistema de aquisição da matéria-prima (controle, qualidade e gestão do stock da matéria-prima das unidades de produção)
- 3.2.3. Reforço das capacidades de transacção comercial dos produtores das unidades

Resultado esperado 3 (OE3):

Os produtos estratégicos da biodiversidade agrícola das ilhas Urok e Cantanhez são mais valorizados numa perspectiva de soberania alimentar.

Actividades

- 3.3.1. Apoio à melhoria de 3 bancos de sementes (2 em Cantanhez e 1 em Formosa)
- 3.3.2. Incentivo à produção de variedades locais de arroz (Cantanhez e Formosa), de feijão e mancarra-bijagó (Urok);
- 3.3.3. Apoio à aquisição de factores de produção
- 3.3.4. Assistência técnica pontual
- 3.3.5. Apoio ao resgate e multiplicação de sementes de variedades locais, intercâmbio de experiência local (guardiões de sementes);

Objectivo Especifico 4:

Reforçar o processo de desenvolvimento organizacional da Tiniguena, para assegurar a coerência, a inovação e a eficácia no cumprimento da sua missão.

Resultado esperado 1 (OE4):

Asseguradas políticas e acções de gestão de recursos humanos que garantem a continuidade da Tiniguena com elevado nível de qualidade.

Actividades

- 4.1.1. Preparação e adopção de um regulamento interno (gestão de recursos humanos)
- 4.1.2. Preparação e adopção de uma Carta de princípios, normas e valores da organização
- 4.1.3. Preparação e negociação com o staff do Contrato social em vigor na Tiniguena
- 4.1.4. Preparação de TdR e contratos para todo o staff
- 4.1.5. Afectação do staff pertinente para o programa
- 4.1.6. Implementação da estratégia de gestão de talentos no seio da Direcção e das equipas
- 4.1.7. Reuniões da direcção (mensais), do staff (em cada 2 meses) e das equipas (semanais)
- 4.1.8. Formação das equipas nos domínios pertinentes ao programa
- 4.1.9. Documentação e partilha de informação
- 4.1.10. Acompanhamento técnico (coaching) e prestação de serviço pontual

Resultado 2 (OE4):

Estabelecido e reforçado o processo de gestão colegial e participativo da direcção e das equipas.

Actividades

- 4.2.1. Implementação de uma Direcção colegial alagada aos coordenadores dos Programas
- 4.2.2. Direcção colegial das equipas de trabalho por unidades de Programa
- 4.2.3. Favorecimento de espaços de tutorias internas propícios à aprendizagem e inovação
- 4.2.4. Melhoria da comunicação interna
- 4.2.5. Seguimento dos progressos da gestão colegial no processo de Planificação, monitoria e avaliação
- 4.2.6. Acompanhamento externo (Coaching)

Resultado esperado 3 (OE4):

Implementado um sistema de planeamento, monitoria e avaliação que favorece um processo de melhoria contínua da instituição

Actividades

- 4.3.1. Formação do staff e actualização do sistema PMA
- 4.3.2. Implementação do sistema e acompanhamento dos progressos do processo de planificação, monitoria e avaliação
- 4.3.3. Realização de monitorias semestrais e anuais do PQT
- 4.3.4. Preparação de relatórios e planos bi-mensais, semestrais e anuais
- 4.3.5. Avaliação externa do Programa Quadrienal da Tiniguena
- 4.3.6. Construção da visão da próxima fase da vida da Tiniguena

Resultado esperado 4 (OE4):

Iniciado processo de sistematização e capitalização das experiências inovadoras da Tiniguena favorecendo a produção e partilha de conhecimento

Actividades

- 4.4.1. Formação do staff e definição de um quadro conceptual e plano orientador do processo de sistematização e capitalização
- 4.4.2. Implementação e acompanhamento do processo de sistematização e capitalização de 1 experiência-piloto por unidade de programa
- 4.4.3. Monitoria semestral e anual dos progressos do processo
- 4.4.4. Publicação das 4 experiências-piloto numa edição do CRET

Resultado esperado 5 (OE4):

Reforçado e actualizado o sistema de gestão e administração da organização para maior eficácia e a estabilidade financeira da Tiniguena

Actividades

- 4.5.1. Adopção, implementação e seguimento do cumprimento do manual de procedimentos contabilísticos e financeiros
- 4.5.2. Adopção e implementação de um programa informatizado de contabilidade adequado e capacitação do staff para sua utilização
- 4.5.3. Contabilidade, gestão e administração das receitas e despesas, dos materiais, equipamentos e património da Tiniguena, incluindo a realização de balancetes mensais e trimestrais e relatórios semestrais e anuais das contas da Tiniguena e dos projectos por ela geridos
- 4.5.4. Realização de Auditorias anuais às contas da Tiniguena e distribuição aos parceiros do relatório e parecer dos auditores
- 4.5.5. Apoio às unidades de produção, aos parceiros da base e à GNT na contabilidade e gestão dos seus fundos e património e na sua verificação anual
- 4.5.6. Preparação e procura de financiamento para novos projectos inscritos no quadro PQT
- 4.5.7. Reforço do secretariado e da logística
- 4.5.8. Implementação da estratégia de construção de parcerias de longos prazos, incluindo a fidelização dos parceiros tradicionais, o relançamento de parcerias interrompidas, a procura de novas parcerias para implementação de programas plurianuais e o trabalho conjunto em torno de agendas comuns
- 4.5.9. Valorização dos fundos próprios da Tiniguena no quadro do PQT
- 4.5.10. Criação e implementação de um fundo de reserva;

Resultado esperado 6 (OE4):

Melhorado o nível da comunicação interna, com os parceiros, as redes e o publico em geral

Actividades

- 4.6.1. Melhorar a comunicação interna através da realização regular das reuniões do staff e da Direcção e da circulação das informações pertinentes
- 4.6.2. Comunicação regular com os parceiros, público e amigos da Tiniguena, incluindo o trabalho em torno de agendas comuns e a participação recíproca nas suas actividades pertinentes
- 4.6.3. Comunicação proactiva com as redes das quais a Tiniguena faz parte, em particular a COPAGEN, o PRCM o Grupo de Trabalho sobre o Petróleo e a Plataforma das ONGs
- 4.6.4. Criação do site da Tiniguena e melhor aproveitamento de web sites dos parceiros
- 4.6.5. Comemoração do XXº aniversário da Tiniguena em 2011, para divulgação dos resultados de 20 anos de trabalho da Tiniguena

- 4.6.6. Participação nas iniciativas e eventos pertinentes (local, nacional e internacional) dos parceiros e outros actores nacionais e internacionais

Resultado esperado 7 (OE4):

Melhorado a governação institucional, através de maior participação e implicação dos órgãos sociais e dos membros em geral, visando a preservação dos valores e do legado da Tiniguena (“escola do pensamento”)

Actividades

- 4.7.1. Apoio ao funcionamento regular dos órgãos sociais e seguimento das suas decisões (≥ 3 reuniões/ano do Conselho de Administração e 1 Assembleia Geral Ordinária por ano)
- 4.7.2. Envio atempado dos relatórios de actividades aos órgãos sociais, bem como dos programas plurianuais e apresentação e aprovação dos relatórios de contas auditadas em AG, com parecer do Conselho Fiscal
- 4.7.3. Comunicação regular, diligente e harmoniosa entre a Secretária-geral e os órgãos sociais
- 4.7.4. Maior implicação dos membros nas actividades mais pertinentes da Tiniguena
- 4.7.5. Institucionalização do dia 5 de Junho como dia dos membros
- 4.7.6. Comemoração do XXº Aniversário da Tiniguena em 2011

14. Quadro de monitoria e avaliação

A Tiniguena adoptará no Quadro do Programa Quadrienal (2009-2012) um sistema harmonizado e flexível de monitoria por objectivos e resultados. O sistema permitirá seguir o nível de execução dos indicadores dos objectivos e resultados no espaço e tempo, o nível de responsabilidade pela execução dos resultados, a situação à partida, a forma de colecta de dados e propôr orientações ou medidas de correcção necessárias. Um sistema de monitoria e avaliação visa assegurar um canal de informação correcto e eficaz a todos os níveis de intervenção através de um processo participativo, inclusivo e de aprendizagem. Um responsável PMA, membro da direcção, irá seguir e gerir a eficácia do sistema da organização através de feedback dos colegas e de diferentes equipas e sub-programas. A assistência técnica pontual afecta ao acompanhamento da instituição deverá apoiar este processo.

Uma avaliação do progresso será realizada em Janeiro de 2009 que servirá para fazer uma retrospectiva sobre as actividades desenvolvidas, a tendência em relação aos resultados, rever ou reforçar as estratégias desenvolvidas e os recursos humanos implicados e propor correcções. Importa sublinhar que o sistema só por si não produz resultados se não houver uma gestão orientada para resultados. As equipas terão uma responsabilidade acrescida na medida em que cada uma delas (i.e. Espaço de Terra, Juventude e Cidadania, Urok) é responsável pela monitoria dos objectivos e resultados no quadro do seu sub-programa, enquanto que a direcção assegurará o acompanhamento geral do programa e ainda do sub-programa “*desenvolvimento organizacional*”.