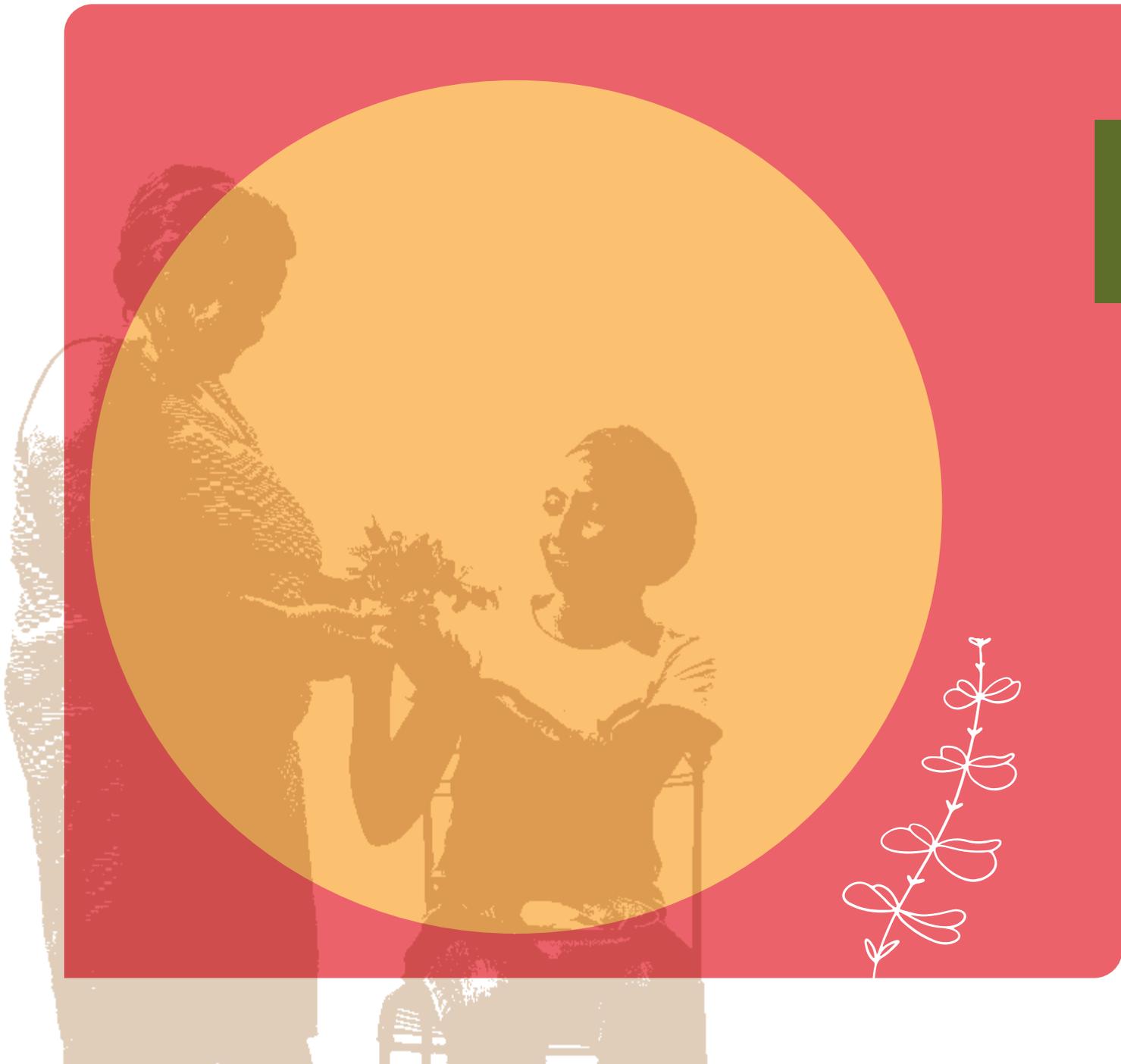


PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL

ESTRATÉGIAS, BOAS PRÁTICAS E
LIÇÕES APRENDIDAS DA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O
DESENVOLVIMENTO RURAL**





PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL

ESTRATÉGIAS, BOAS PRÁTICAS E
LIÇÕES APRENDIDAS DA
**GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O
DESENVOLVIMENTO RURAL**

Salvador / Bahia / Brasil, Outubro de 2021



FICHA TÉCNICA

EQUIPE PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL

Coordenação - *Fabiana Dumont Viterbo*

Assistência Administrativa Financeira - *Ana Luiza Santos*

Gerência de Gestão do Conhecimento - *Aline Martins da Silva*

Gerência de Cooperação Sul-Sul - *Ruth Pucheta*

Gerência de M&A - *Adalto Rafael*

Assessoria de Comunicação - *Gabriel Monteiro*

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA PUBLICAÇÃO

Elaboração - *Fabrizio Nascimento da Cruz*

Edição e Revisão - *Fabiana Dumont Viterbo e Ruth Pucheta*

Projeto Gráfico - *André Luís César Ramos*

Fotografias - *Acervo Programa Semear Internacional, André Frutuôso, Fabiana Dumont Viterbo, Manuela Cavadas e William França*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F981p Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA).
Programa semear internacional : estratégias, boas práticas e lições aprendidas da gestão do conhecimento para o desenvolvimento rural - Salvador : Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2021.

107 p. : im. color.

A publicação é um relatório sobre as estratégias, boas práticas e lições aprendidas a partir da implementação da gestão do conhecimento. Esta gestão, integra uma das estratégias adotadas pelo Programa Semear Internacional e tem como objetivo auxiliar o desenvolvimento rural.

ISBN 978-92-9266-161-8

1. Gestão do conhecimento. 2. Desenvolvimento rural. I. Título.

CDU 631.1:001

LISTA DE SIGLAS

- AECID** • Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
- ANA** • Articulação Nacional de Agroecologia
- APQC** • The American Productivity and Quality Center
- ATER** • Assistência Técnica e Extensão Rural
- CA** • Cadernetas Agroecológicas
- CLEAR LAC** • Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para a América Latina e o Caribe
- CSS** • Cooperação Sul-Sul
- CTA** • Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata
- FGV** • Fundação Getúlio Vargas
- FIDA** • Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola
- GC** • Gestão do Conhecimento
- GED** • Gerenciamento Eletrônico de Documentos
- GT** • Grupos de Trabalho
- IICA** • Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
- M&A** • Monitoramento e Avaliação
- POA** • Plano Operativo Anual
- PROCASUR** • Corporación Regional de Capacitación en Desarrollo Rural
- PSI** • Programa Semear Internacional
- SBGC** • Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
- UGP** • Unidade de Gestão de Projetos



SUMÁRIO



1. **APRESENTAÇÃO .. 17**
2. **ANTECEDENTES DO PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL .. 21**
3. **CONCEITOS E PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO .. 25**
4. **ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SEMEAR INTERNACIONAL .. 53**
 - 4.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÁTICA .. 56
 - 4.2. ABORDAGENS .. 59
 - 4.3. PROCESSOS DE GC .. 41
 - 4.4. GESTÃO PARTICIPATIVA E DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS .. 43
 - 4.5. DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO .. 44
 - 4.6. CONHECIMENTOS CRÍTICOS .. 44
 - 4.7. GOVERNANÇA .. 46
 - 4.8. PESSOAS .. 46
 - 4.9. TECNOLOGIAS .. 52
 - 4.10. FORTALECIMENTO DAS CAPACIDADES INDIVIDUAIS E COLETIVAS .. 55
 - 4.11. ARTICULAÇÃO COM POLÍTICAS PÚBLICAS .. 57
 - 4.12. COOPERAÇÃO SUL-SUL .. 58
 - 4.13. COMUNICAÇÃO .. 59
 - 4.13.1. PORTAL SEMEAR INTERNACIONAL .. 60
 - 4.13.2. AMPLIAÇÃO DA PRESENÇA DIGITAL DEVIDO À PANDEMIA DE COVID-19 .. 61
 - 4.13.3. PRÊMIO SEMEAR INTERNACIONAL DE JORNALISMO .. 62

5.	BOAS PRÁTICAS ...	65
5.1.	GESTÃO ESTRATÉGICA, INTEGRADA E COMPARTILHADA ...	66
5.2.	CONSTITUIÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE GRUPOS DE TRABALHO ...	68
5.3.	PRÊMIO SEMEAR INTERNACIONAL DE JORNALISMO 2020/2021: DA CONCEPÇÃO À PREMIAÇÃO ...	71
5.4.	DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA DE INTERCOMBIOS ...	74
5.5.	SISTEMA DATA.FIDA: CONCEPÇÃO, DESENVOLVIMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO ...	75
5.6.	TERRITÓRIOS DE APRENDIZAGEM ...	77
5.7.	CADERNETAS AGROECOLÓGICAS ...	80
6.	ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE E DISPONIBILIDADE DO CONHECIMENTO ...	83
7.	LIÇÕES APRENDIDAS ...	87
7.1.	PESSOAS ...	88
7.2.	PROCESSOS ...	88
7.3.	INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA ...	89
7.4.	GOVERNANÇA ...	90
7.5.	COMUNICAÇÃO ...	90
7.6.	FLUXOS DE CONHECIMENTO ...	91
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS ...	95
9.	REFERÊNCIAS ...	99
10.	ANEXOS ...	101



MAPA DO FIDA NO BRASIL





PROJETO VIVA O SEMIÁRIDO (PVSA)

Famílias Beneficiadas: 22.000
Famílias Chefiadas por Jovens: 6.600
Famílias Chefiadas por Mulheres: 9.500
Financiamento FIDA: US\$ 20 milhões
Financiamento Governamental: US\$ 10,1 milhões



PROJETO PAULO FREIRE (PPF)

Famílias Beneficiadas: 60.000
Famílias Beneficiadas por Jovens: 16.052
Famílias Beneficiadas por Mulheres: 10.800
Financiamento FIDA: US\$ 40 milhões
Financiamento Governamental: US\$ 40 milhões



PROCASE

PROJETO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO CARIRI, SERIDÓ E CURIMATAÚ

PROJETO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO CARIRI, SERIDÓ E CURIMATAÚ (PROCASE)

Famílias Beneficiadas: 22.000
Famílias Chefiadas por Jovens: 1.570
Famílias Chefiadas por Mulheres: 10.800
Financiamento FIDA: US\$ 25 milhões
Financiamento Governamental: US\$ 15,5 milhões



PROJETO DOM TÁVORA (PDT)

Famílias Beneficiadas: 12.000
Famílias Chefiadas por Jovens: 3.600
Famílias Chefiadas por Mulheres: 4.800
Financiamento FIDA: US\$ 16 milhões
Financiamento Governamental: US\$ 12,2 milhões



PROJETO PRÓ-SEMIÁRIDO (PSA)

Famílias Beneficiadas: 70.000
Famílias Chefiadas por Jovens: 20.200
Famílias Chefiadas por Mulheres: 40.500
Financiamento FIDA: US\$ 45 milhões
Financiamento Governamental: US\$ 50 milhões



PROJETO DOM HELDER CÂMARA (PDHC) 2

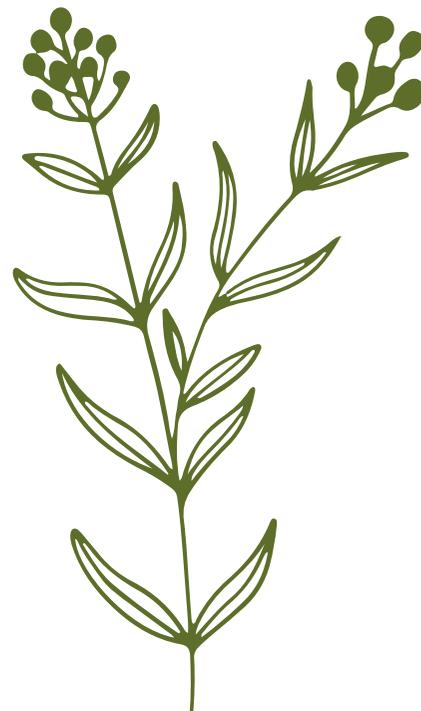
Famílias Beneficiadas: 74.000
Famílias Chefiadas por Jovens: 39.000
Famílias Chefiadas por Mulheres: 37.000
Financiamento FIDA: US\$ 18 milhões
Financiamento Governamental: US\$ 42 milhões



Jovens &
Semiárido &
Resistência &
Igualdade &
#JOVENSDOSEMIARIDO



ATUAÇÃO DO FIDA NO BRASIL COM O
PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL





ATUAÇÃO DO FIDA NO BRASIL COM O PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL

O Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (Fida) é uma agência de investimentos da Organização das Nações Unidas (ONU) que, em parceria com governos estaduais e federais, realiza acordos de empréstimos e doações para apoiar o desenvolvimento rural. No Brasil, o principal foco de investimentos do Fida é a região semiárida, onde promove ações direcionadas ao fomento de projetos produtivos de geração de renda agropecuária, cooperativismo, associativismo e acesso a mercados. Com uma meta que tem a promoção da segurança alimentar nutricional e a diminuição da pobreza no meio rural entre os seus pilares, o Fida incentiva o fortalecimento de atividades cujos públicos prioritários são mulheres, jovens e comunidades tradicionais.

O Fida já viabilizou um montante de aproximadamente 300 milhões de dólares, para implementação de treze projetos no Brasil. Em 2020, seis projetos estão sendo executados, beneficiando 250 mil famílias de forma direta. Cinco deles são em parceria com governos estaduais, por meio de acordos bilaterais: Paraíba (Projeto de Desenvolvimento Sustentável do Cariri, Seridó e Curimataú – Procase), Bahia (Projeto Pró-Semiárido), Sergipe (Projeto Dom Távora), Piauí (Projeto Viva o Semiárido), e Ceará (Projeto Paulo Freire). Em parceria com o governo federal, o Projeto Dom Hélder Câmara (PDHC), abrange onze estados: Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte, Alagoas, Bahia, Piauí, Paraíba, Sergipe, Maranhão, Minas Gerais e Espírito Santo.

Paralelamente aos projetos, o Fida busca realizar ações que vão além do desenvolvimento produtivo nas comunidades atendidas, estimulando o acesso à informação por meio de programas de doação, como o Programa Semear Internacional (PSI), cuja operacionalização é apoiada pelo Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). Com atuação no Brasil, o PSI possui os seguintes eixos: Gestão do Conhecimento; Monitoramento & Avaliação; Comunicação; Diálogos de Políticas; e Cooperação Sul-Sul e Triangular. O PSI trabalha junto aos seis projetos apoiados pelo Fida no Brasil, fortalecendo suas capacidades ao realizar atividades que estimulam o conhecimento. O objetivo é facilitar



o acesso a saberes e inovações contextualizados para a convivência com o semiárido.

Entre as atividades do PSI estão intercâmbios; capacitações; oficinas e seminários com técnicos e beneficiários dos projetos; formação técnica para gestores públicos; articulações institucionais; promoção do trabalho para a igualdade de gênero; apoio à coleta de dados socioeconômicos e metodização dos resultados; publicações de livros; e produção de conteúdos jornalísticos e comunicacionais em formatos impresso e digital. Dessa forma, o programa vem contribuindo, de forma expressiva, para a sistematização e disseminação das boas práticas rurais dos projetos do Fida, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

Funcionamento de cada componente de atuação do PSI:

Gestão do Conhecimento

Capacitações, intercâmbios, encontros temáticos e seminários são as principais atividades desenvolvidas para fortalecer os saberes e a troca de conhecimento entre os projetos, envolvendo técnicos, técnicas, beneficiárias e beneficiários. Os temas mais trabalhados são: acesso a mercados, agroecologia, gênero, gastronomia e caprinovincultura. Muitos desses eventos resultam em publicações que, em formato impresso e/ou digital, contribuem para a potencialização e a visibilidade dessas boas práticas e experiências de sucesso.

Monitoramento & Avaliação

São realizadas capacitações periódicas direcionadas a técnicos e técnicas dessas áreas, com a promoção de reuniões em grupos de trabalho e o envolvimento de profissionais de outras instituições. Todos os projetos do Fida no Brasil utilizam um sistema de gestão integrada chamado Data.Fida, um grande produto desenvolvido pelo Semear Internacional para esse componente, que contribui para o aumento da qualidade e precisão das informações coletadas e processadas pelos projetos.

Comunicação

Componente que permeia todos os outros, a Comunicação do Semear Internacional se vale de diversos canais, como o portal e as redes sociais, para fazer com que o conhecimento e a informação cheguem aos mais diferentes públicos. No site estão disponíveis,



por exemplo, as publicações (livros, cartilhas, manuais e estudos), o acervo de vídeos e fotos e o banco de boas práticas já catalogadas, além de textos criados semanalmente e disseminados entre os projetos do Fida. Um produto recente dessa área é o Prêmio Semear Internacional de Jornalismo, que condecora as melhores reportagens do Brasil sobre boas práticas rurais e está na sua primeira edição.

Cooperação Sul-Sul e Triangular e Diálogos de Políticas

O objetivo da Cooperação Sul-Sul e Triangular é fomentar novos conhecimentos e redes através da internacionalização de suas ações. Por meio de intercâmbios, capacitações e seminários envolvendo países da América Latina e África, abordam-se temas de interesse comum da agricultura familiar, identificando técnicas e práticas que podem auxiliar os trabalhadores rurais em seu cotidiano. Além disso, o PSI busca facilitar o diálogo sobre políticas públicas, com vistas a apoiar espaços voltados para o debate entre sociedade civil, governos, academia e parceiros.



Conheça mais sobre as ações do PSI, visite a biblioteca virtual e acesse os eventos realizados para juntar-se à rede de disseminação das boas práticas rurais no semiárido, acessando www.portalsemear.org.br.





1. APRESENTAÇÃO

A sistematização de uma experiência produz um novo conhecimento, que possibilita compreendê-la de modo mais profundo, alinhá-la com reflexões teóricas, traçar mudanças de rumos, efetivar melhorias em processos futuros, compartilhar ensinamentos e aprendizagens dela emergentes e facilitar um processo de replicação ou transferência. Essa compreensão é o mote deste estudo: apresentar o modus operandi e um conjunto de reflexões sobre a implementação do que foi o Programa Semear Internacional (PSI).

Na interação do programa com os projetos apoiados pelo FIDA no Brasil, é possível notar a Gestão do Conhecimento (GC) materializada em capacitações, seminários, intercâmbios, articulações institucionais, estudos e publicações, fortalecimento das capacidades de técnicos e técnicas governamentais, e promoção do trabalho para a igualdade de gênero, com fios condutores de transformações positivas na vida dos agricultores e das agricultoras familiares, mulheres, jovens, comunidades tradicionais e indígenas no semiárido do Nordeste brasileiro, da América Latina e África.



Para Dahlman (2002), a economia do conhecimento tem um importante papel de fomento à criação, disseminação e uso do conhecimento de forma eficiente, por pessoas e organizações, para processos de desenvolvimento econômico e social. Sobre as duas dimensões em questão, destaca Velloso (2005) que no âmbito econômico, o conhecimento deve ser envolvido em todos os setores da economia e não apenas aos setores de tecnologias avançadas, e na dimensão econômico-social, o conhecimento deve abranger todos os segmentos da sociedade, sobretudo os que se encontram em desvantagem social.

1

De acordo com Milani (2005, p. 11) sistematizar é “construir a memória de uma experiência de desenvolvimento local”, divulgar saberes relacionados à práticas, estimular o intercâmbio e a confrontação de ideias, reconstituir visões integradas dos processos de intervenção social. Em complemento, convém citar Holliday (1996, p. 42), pois a sistematização relaciona os “processos imediatos com os seus contextos, confronta o fazer prático com os pressupostos teóricos que o inspiram”.

Fundamentado nos autores supracitados, faz-se importante comentar a estrutura dessa publicação, a qual traz conceitos e práticas de GC que, em alguma medida, integraram as estratégias adotadas pelo PSI, conferindo, ao longo da sua execução, maturidade ao processo e, conseqüentemente, a consolidação de boas práticas. Além disso, são apresentados as abordagens, os conhecimentos relevantes e os aspectos que permitem a criação de ambientes facilitadores para a condução de processos de GC: tecnologias, governança e relacionamento com distintos atores.

Na seqüência, serão explicitadas boas práticas concebidas e implementadas em parceria com os projetos apoiados pelo FIDA que agregaram valor aos saberes locais e cooperaram com os atores e as redes de conhecimento já presentes nos territórios, selecionadas com o objetivo de inspirar a aplicação em outros contextos. De modo a ampliar a reflexão sobre a disponibilidade do conhecimento produzido, destacam-se também as diretrizes da Estratégia de Sustentabilidade traçada e as lições aprendidas em todo o processo.

Espera-se que este conteúdo inspire gestores e gestoras a desenvolver programas ou setores de Gestão de Conhecimento (GC), estruturar seus fluxos (criação, aplicação, transferência e retenção) e criar oportunidades de desenvolvimento para que pessoas, organizações e territórios, se tornem protagonistas da Economia do Conhecimento¹.





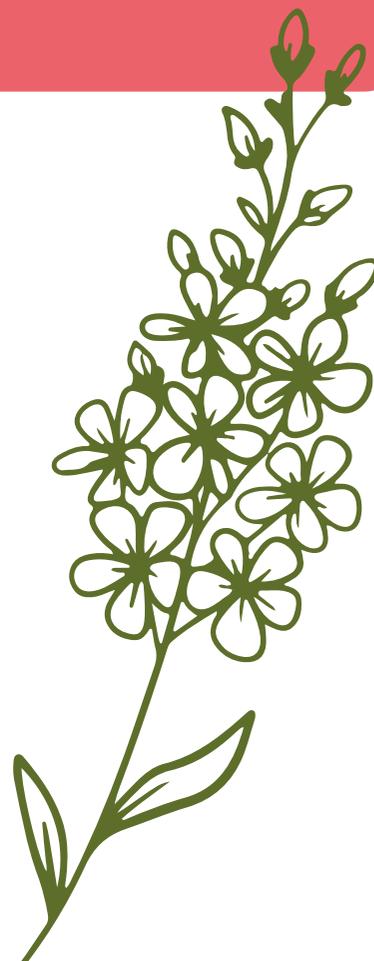


2. ANTECEDENTES DO PROGRAMA **SEMEAR INTERNACIONAL**

O PSI é uma iniciativa financiada pelo FIDA, implementada pelo Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). O programa defende uma compreensão sistêmica do desenvolvimento, tendo a GC como elemento estruturante para viabilizar acesso a saberes, inovações e boas práticas gestadas pela população rural, visando a melhoria das condições de vida e a promoção do desenvolvimento sustentável em zonas semiáridas do Nordeste do Brasil.

Iniciou sua operação em maio de 2017, dando sequência ao legado do Programa Semear, ação também fruto de uma doação do FIDA e da Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID), em parceria com o IICA, executado entre os anos de 2011 e 2017. Sua nova configuração definiu como foco a “capacitação para uma gestão com base em resultados e melhoria contínua de inovações em políticas públicas para o combate da pobreza rural no nordeste brasileiro”.

Além de atender às demandas dos projetos que já integravam o portfólio do FIDA no Brasil, o programa fundamentou sua estratégia na Cooperação Sul-Sul como principal



ferramenta de *advocacy* e escalonamento, fomentando a integração regional. A nova fase do PSI teve como desafio criar oportunidades para internacionalização das ações para países da América Latina e da África.

A abordagem do desenvolvimento de maneira sistêmica é uma das principais marcas do programa que promove a gestão do conhecimento de modo sinérgico com áreas estratégicas como: inovações produtivas e tecnológicas; monitoramento e avaliação; acesso a mercados, gênero e juventude; negócios rurais, entre outras.

O PSI visou também o fortalecimento de redes de colaboração e aprendizagem entre diversos atores sociais, estabelecendo processos dialógicos e participativos que tornou estreita a relação entre conhecimentos científicos e os saberes locais, e ampliou a conexão de gestores públicos para a consolidação e melhoria contínua dos fluxos de políticas públicas voltadas para a agricultura familiar, alinhadas à perspectiva da convivência com o semiárido.

Destacam-se como objetivos estratégicos do PSI:

- Desenvolver e fortalecer sistemas para monitoramento e avaliação de resultados e impactos;
- Capacitar organizações sociais e governos estaduais em M&A, GC e implementação e formulação de políticas públicas para o combate à pobreza rural;
- Compartilhar, com o Brasil e outros países, o conhecimento de práticas inovadoras na agricultura familiar em condições semiáridas;
- Promover o diálogo sobre políticas públicas com o Brasil e outros países visando a melhoria contínua.

Dentre o público prioritário da atuação do programa estão os jovens, mulheres da agricultura familiar, comunidades quilombolas e povos indígenas, líderes de governos estaduais do Nordeste, gestores públicos e coordenadores dos projetos apoiados pelo FIDA, além de pesquisadores ligados às organizações que apoiam a agricultura familiar.



Ao longo de cinco anos de execução, o PSI realizou diversas atividades para o fortalecimento do sistema de monitoramento e avaliação dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil; promoveu intercâmbios nacionais e internacionais para troca de experiências; consolidou uma comunicação eficiente e educativa; fomentou o diálogo de políticas de desenvolvimento rural; promoveu iniciativas de aprendizagem entre países da América Latina e África; e trabalhou na identificação e sistematização de boas práticas.

Boas práticas rurais sistematizadas, qualificação das políticas públicas da agricultura, equipes técnicas governamentais com suas capacidades fortalecidas, difusão de conhecimentos com potencial para resolver problemas de relevância pública, jovens construindo alternativas de vida digna e próspera no campo, negócios rurais ampliando suas presenças em mercados competitivos, mulheres tendo reconhecido o valor do seu trabalho e cientes da sua efetiva participação na renda das famílias, atividades socioproductivas conectadas às tradições e saberes locais respeitando os limites da natureza são demonstrações dos efeitos e impactos da gestão do conhecimento como instrumento de desenvolvimento e de enfrentamento da pobreza, fruto de um conjunto de ações fomentadas e/ou apoiadas pelo PSI, que atingiram um elevado grau de maturidade e que pode ser disseminado e replicado em outros territórios.





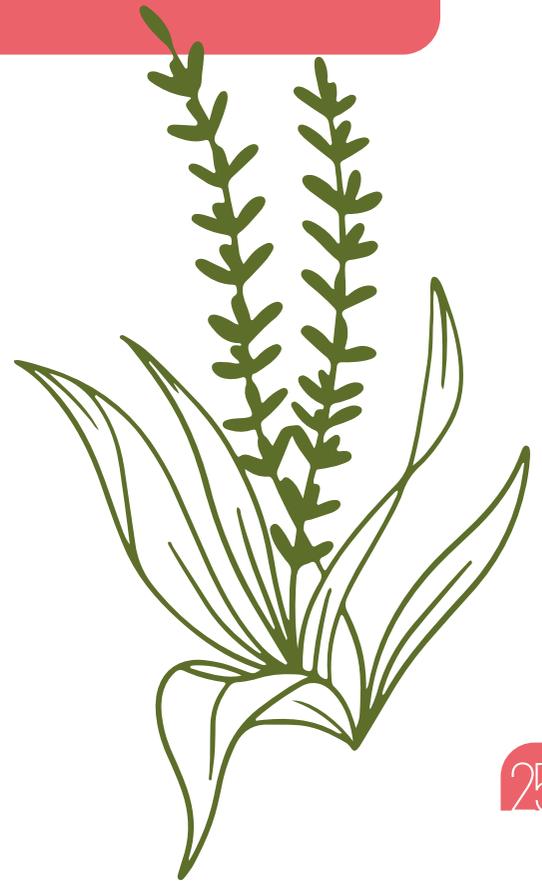
DESIGN
GRABICA

3. CONCEITOS E PRÁTICAS DA **GESTÃO DO CONHECIMENTO** PARA O DESENVOLVIMENTO

Desde os anos 2000, a GC vem conquistando patamares estratégicos nas organizações brasileiras. Sua presença em diferentes contextos interorganizacionais é geralmente associada à inovação, à integração das tecnologias digitais, aos fluxos informacionais inerentes à globalização, à mudança de mentalidade dos consumidores e cidadãos, e sobretudo, ao reconhecimento do potente papel do conhecimento na agregação de valor aos produtos e serviços de modo geral.

Nesse mesmo período, pode-se notar um mundo marcado pela volatilidade, pelo sentido de urgência, pela complexidade e por múltiplas ambiguidades. Durante a pandemia de Covid-19, foram somados a esse cotidiano a consciência da fragilidade humana, a ansiedade, a não linearidade e a incompreensibilidade.

A presente realidade ganha diferentes nomenclaturas, a depender do contexto e dos atores envolvidos: Pós-Modernidade, Sociedade do Conhecimento, Sociedade da Informação, Modernidade Líquida, Contemporaneidade, Pós-Verdade, Sociedade do Caos, Sociedade do Cansaço etc. Independentemente das construções e dos sentidos relacionados a cada



Segundo Polanyi (1966 apud Nonaka; Takeuchi, 2008) o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, e por isso, difícil de formalizar e comunicar.

2

uma delas, o fato é que, atualmente, parte significativa da sociedade está hiper exposta às tecnologias digitais; à infodemia (fake news) e vive em um contexto de saturação midiática, que acelera a fragmentação das identidades, gerando disputas de narrativas conectadas às novas arquiteturas do poder em escala planetária. Em suma, um cenário que se impõe cada vez mais desafiador para os profissionais, organizações e iniciativas que atuam com GC.

Mas porque fazer GC? Como tornar explícito o conhecimento tácito² dos integrantes das equipes ou dos públicos destinatários de projetos e programas? Como garantir o engajamento das pessoas na produção e difusão dos conhecimentos, num cenário em que a atenção humana também é considerada uma mercadoria escassa? Como tratar de forma responsável os ativos intangíveis que são os motores da economia contemporânea? As organizações e empresas são impelidas a pensar na GC quando sentem que este ativo está prestes a se esvaír e, principalmente, quando essa falta pode ocasionar prejuízos econômico-financeiro; como exemplo, podem ser citados: mortes, aposentadorias, pedidos de demissão, más condutas de profissionais, catástrofes ambientais, danos em equipamentos etc.

São inúmeros os fatores apontados por Dixon (2008 apud Fukunaga, 2015) que despontam como desafios contemporâneos nesse campo, como problemas complexos exigindo cada vez mais adaptabilidade por partes dos trabalhadores do conhecimento; a erosão da autoridade cognitiva (o conhecimento não fica mais concentrado entre aqueles que ocupam a alta gestão das organizações), e a baixa aderência e aplicação de GC nos processos da alta e média gerência.

Em face ao exposto, constata-se que a GC está cada vez mais em evidência em diferentes contextos organizacionais (nas esferas públicas, privadas e nas organizações da sociedade civil), o que não quer dizer que este campo se constitua como uma novidade (Fukunaga, 2015), pelo contrário, ele é resultado de um processo sócio-histórico no qual seus movimentos de emancipação possuem registros a partir da década de 1950, e foram



basilares para consolidar esse campo que hoje é reconhecido como estratégico para dinâmica de crescimento, desenvolvimento das organizações e perpetuação dos seus legados.

Os desafios para os geradores, transformadores e usuários de conhecimentos ainda são muitos, considerando as lacunas que precisam ser preenchidas para se chegar a um cenário em que a relevância que vem sendo conquistada seja coerente com o nível de apropriação dos conteúdos, com os investimentos em termos de infraestrutura e tecnologia que garantam a coleta, a geração, a retenção, aplicação e difusão do conhecimentos de maneira ética, com foco na utilidade emancipadora, geradora de valor compartilhado, de benefícios sociais para o desenvolvimento de territórios e comunidades, e de retorno econômico-financeiro para as organizações e suas redes de investimentos e parcerias.

As práticas de GC, a exemplo das sistematizações de Boas Práticas e Lições Aprendidas, a organização de Comunidades de Prática, o Mapeamento de Conhecimentos Críticos, entre outras, precisam ser aderentes à cultura organizacional, possuir uma intencionalidade estratégica e ter com clareza os fluxos de criação, aplicação, retenção e transferência de conhecimentos das organizações, ou iniciativas por elas desenvolvidas.

Sistematizar experiências, consolidar relatórios, tabular dados, realizar mentorias, contabilizar horas-aulas de treinamentos não constituem práticas de GC se não tiverem sua intencionalidade clara e articulada à estratégia das organizações para efetivar entregas de qualidade à acionistas, aos integrantes e à sociedade de modo geral.

Conforme afirma Longo(2014)é fundamental criar condições para armazenar, sistematizar, reter e disponibilizar conhecimentos já explicitados para quem deles necessita, e proporcionar ambientes adequados para que novos conhecimentos geradores de valor agregado sejam criados nas organizações. É imprescindível oferecer as condições necessárias para a efetivação das ações, para que dados, informações e conhecimentos sejam elaborados com foco na utilidade, com confiabilidade e segurança.

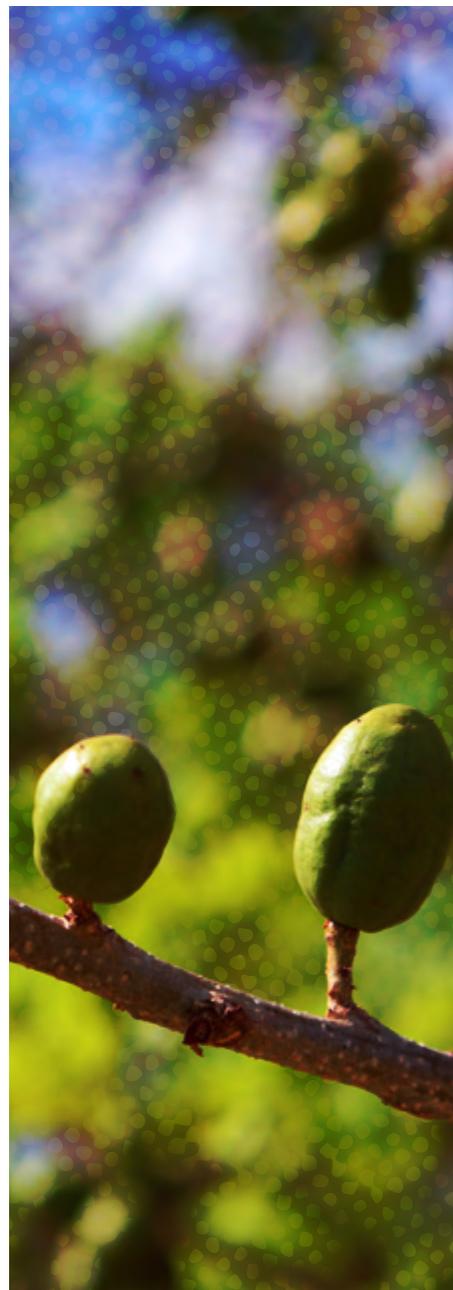


TABELA 1: DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simples observações sobre o estado do mundo:	Dados dotados de relevância e propósito:	Informação valiosa da mente humana:
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclui reflexão, síntese, contexto: <ul style="list-style-type: none"> • de difícil estruturação; • de difícil captura; • frequentemente tácito; • de difícil transferência.

Em complemento ao quadro acima, Silva (2019) destaca mais um pilar, o da Inteligência/ Sabedoria, realçando a capacidade humana de analisar, interpretar, integrar, prever e agir nas mais diversas situações.

Nota-se, porém, que quando se trata de GC, é fundamental que as práticas sejam aplicadas. Esse é um campo que merece mais atenção e priorização nas agendas das lideranças e das suas equipes, já que configura uma confluência entre pessoas, processos, tecnologias e cultura organizacional.

Para a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), a GC tem por objetivo:

compreender e perceber o contexto para uma abordagem de gestão intencional dos processos de identificar, mapear, compartilhar, disseminar, reter, proteger, experimentar, criar e aplicar conhecimento em produtos, serviços, processos, metodologias e ações de uma organização e/ou sociedade para geração sistêmica de memória, inteligência coletiva e colaborativa e inovação contínua, aumentando a capacidade de reestruturação e transformação de sua natureza, renovando persistentemente sua vantagem competitiva. (SBGC, 2013)

O'Dell e Hubert (2011) destacam um conceito muito bem estruturado adotado pelo *The American Productivity and Quality Center* (APQC), que afirma ser a GC:

um esforço sistemático que permite à informação e ao conhecimento desenvolver,

fluir e criar valor e que busca criar e gerir processos, de modo a prover o conhecimento certo, para as pessoas certas, na hora certa e ajudar as pessoas a compartilhar e a agir sobre a informação, a fim de melhorar o desempenho organizacional. (O'DELL; HUBERT, 2011, p.2)

Indubitavelmente, o conhecimento é um dos principais ativos das organizações e, por isso, precisa ser cuidado e zelado. Segundo Do Valle (2016) os ativos intangíveis (conhecimento individual, competências, talentos, métodos, processos, inovação, patentes, modelos de negócio e de gestão, relacionamentos, reputação, marca) são as principais fontes de desempenho e diferenciação no século XXI, constatação que exige a reinvenção da gestão de negócios e organizações na Economia do Conhecimento.

Do Valle (2015) alerta para a necessidade de destinar atenção e recursos para os intangíveis das organizações, especialmente para o conhecimento, qual considera “o fabuloso tesouro desperdiçado pelas empresas e organizações”, já que ele impacta diretamente na dinâmica e nos resultados dos negócios e na diferenciação da organização.

Os integrantes das organizações, como agentes de mudanças que, em diferentes níveis hierárquicos e inseridos na Economia do Conhecimento, são implicados na produção e refinamento de dados e nas consolidações de informações. Esses dados e consolidações, conseqüentemente, geram conhecimentos, que potencializam e diferenciam as organizações em que atuam, agregando valor aos produtos, ampliando o faturamento dos negócios e fortalecendo a cultura e a identidade organizacionais.

Para Unger (2018) a Economia do Conhecimento consiste na acumulação de capital, tecnologia, capacitações tecnológicas e ciência aplicados à condução de atividades produtivas. Sua característica ideal é a inovação permanente em processos, métodos, assim como produtos e tecnologias.

É importante destacar que para a GC é imprescindível ter posicionamento, direcionamento e conexão com as estratégias, com negócio ou com propósito, além de assegurar a



interface com a cultura das organizações, as pessoas a ela vinculadas, seus processos e suas tecnologias, conforme pode ser visto na imagem a seguir:

FIGURA 2 - CICLO DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Mertins, Heisig e Vorbeck(2003)

A GC só faz sentido se os gestores e gestoras das organizações conseguirem compreender o seu valor. Essa prática deve ser parte de uma proposta estratégica clara, em que os gestores definem sua missão, visão, seus valores e objetivos estratégicos e, a partir daí, mapeiam os conhecimentos e processos essenciais (aplicação, criação, retenção e transferência) para atingir essa proposta.





4. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SEMEAR INTERNACIONAL

Uma organização que se baseia no conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um **recurso estratégico, e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente**, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico. (Longo, 2014, p. 56)

Nonaka e Takeuchi (1997), autores clássicos da literatura técnica nesse campo, afirmam que a GC é a capacidade que uma organização tem de **criar** conhecimento, **disseminá-lo** e incorporá-lo a produtos, **serviços** e sistemas. A intencionalidade em trazer esse clássico para esta seção é justamente demonstrar a sinergia das escolhas do PSI, em termos teórico-metodológicos, bem como as boas práticas existentes nesta área.

Mais do que um componente estratégico, a GC é intrínseca ao programa e, suas abordagens, processos e práticas de criação, retenção, transferência e aplicação, se conectaram às estratégias orientadas para o enfrentamento de contextos da pobreza no semiárido do Nordeste brasileiro. Alinhado com o FIDA, IICA e parceiros, o PSI fomentou a valorização da aprendizagem, da utilização e reutilização dos conhecimentos como fundamentais para interação das pessoas, no debate, reflexão e intercâmbio de ideias e lições aprendidas





que colaboraram decisivamente para a efetivação de programas e projetos, além da incidência em políticas públicas.

É importante destacar que na Estratégia de GC formulada pelo FIDA (2019) há uma concepção que serve de lastro para a execução das ações do programa, que destaca a GC como um conjunto de **processos, instrumentos e comportamentos que conectam as pessoas e as motivam a gerar, utilizar e difundir boas práticas, conhecimentos e competências especializadas para contribuir com a eficiência, a credibilidade e a eficácia das atividades de desenvolvimento**, destacando os seguintes efeitos:

- **aumento da qualidade**, dos resultados dos projetos e programas em seus países;
- ampliação de **escala dos resultados**;
- aumento do uso do **conhecimento baseado** em dados empíricos e nas experiências;
- incremento da **visibilidade, da credibilidade e influência**;
- fortalecimento da **cultura de aprendizagem**;
- fortalecimento dos **vínculos e sinergias** entre as operações e atividades;
- uso intensivo do conhecimento em nível nacional, regional e global;
- alcance de **melhores resultados relacionados** ao desenvolvimento e contribuição para os objetivos da **Agenda 2030**;
- **identificação e sistematização de boas práticas** e resultados bem-sucedidos implementados FIDA;
- geração, mobilização e utilização do conhecimento para **reduzir a pobreza rural**;
- alavancagem da eficácia em processo de assistência ao desenvolvimento; e
- como caminho para definição da **sustentabilidade das instituições** executoras dos projetos.

Todos os efeitos supracitados podem ser percebidos na dinâmica dos processos de conhecimento, da captura de uma experiência à sua sistematização enquanto produto de conhecimento do PSI ou dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil.

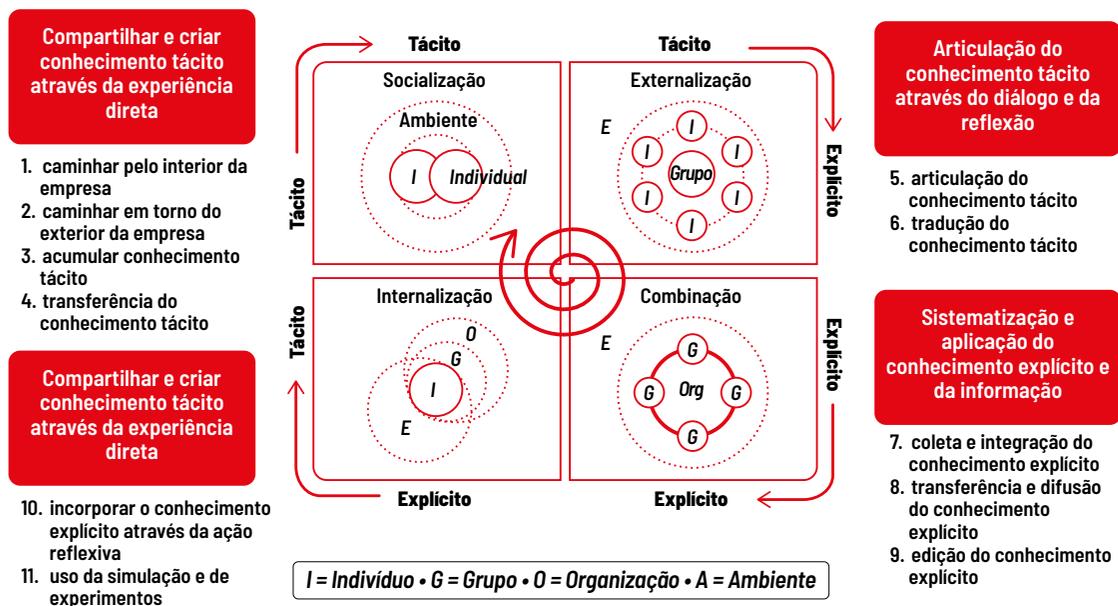
Transformar os conhecimentos tácitos identificados nas comunidades e organizações apoiadas em conhecimento explícito, a partir perspectiva de empoderamento socioeconômico das comunidades tradicionais, associada aos desafios da convivência com o semiárido e da orquestração de atividades que demandam a colaboração de diferentes atores em distintos âmbitos de governança, foi e continua a ser o desafio do PSI.

Esse movimento encontra sentido nas palavras de Nonaka e Takeuchi ao discorrerem sobre o ciclo de criação do conhecimento, que na sequência pode ser conferido no infográfico formulado pelos autores:

A criação do conhecimento inicia com o processo de socialização, no qual o novo conhecimento tácito é convertido através das experiências compartilhadas na interação social do dia a dia. Como o conhecimento tácito é difícil de formalizar e frequentemente, específico ao tempo e ao espaço, pode ser adquirido apenas através da experiência compartilhada direta, como passar tempo junto ou viver no mesmo ambiente. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 96-97)



FIGURA 2 - CICLO DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 96)

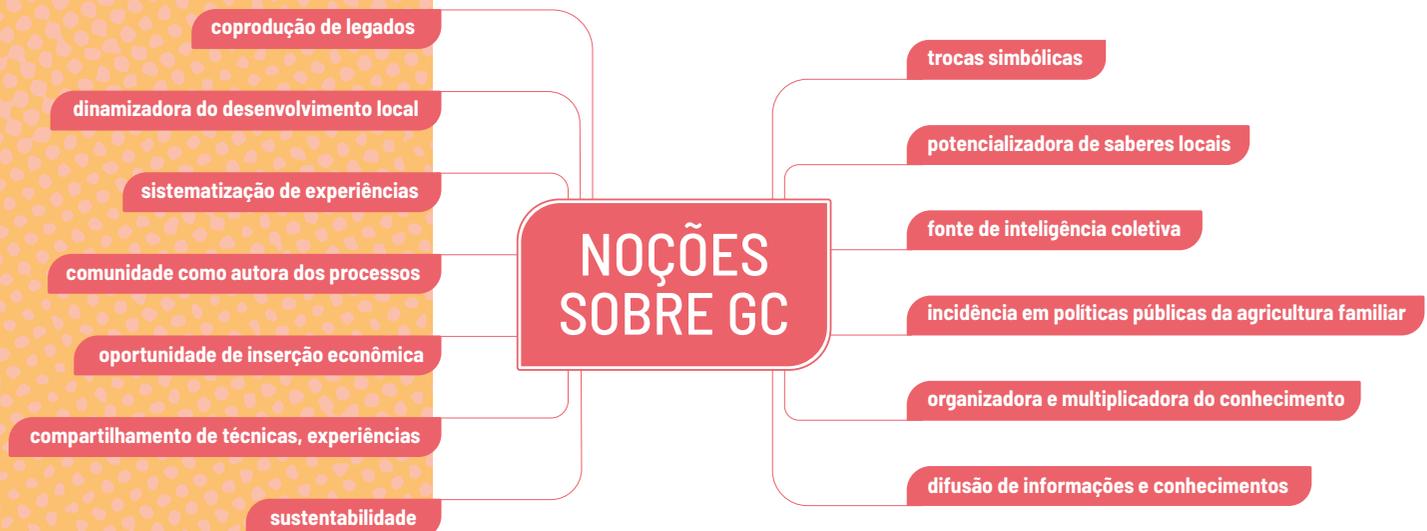
Consolidar e difundir produtos de conhecimentos associados a diferentes e complementares abordagens (inteligência e inovação; interação e colaboração; aprendizagem e competência; informação e conteúdo) tornou-se possível no âmbito do PSI, devido ao alinhamento das ações junto ao seu Comitê Gestor com foco em um objetivo: o de contribuir para transformar a realidade dos agricultores e agricultoras familiares no semiárido do Nordeste brasileiro.

4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÁTICA

A GC pressupõe um conjunto de práticas relacionadas à estratégias que devem espelhar os fluxos comunicacionais, de gestão e de tomada de decisões, a cultura organizacional e o propósito dos atores e organizações.

A análise documental, bem como a interação com a equipe gestora do PSI, possibilitou identificar diferentes percepções da GC, que materializam as políticas do FIDA, IICA e dos projetos parceiros e, sobretudo, as demandas advindas das comunidades onde as experiências foram implementadas.

FIGURA 3 - PERCEPÇÕES SOBRE A GC NO PSI



Fonte: PSI (2021)

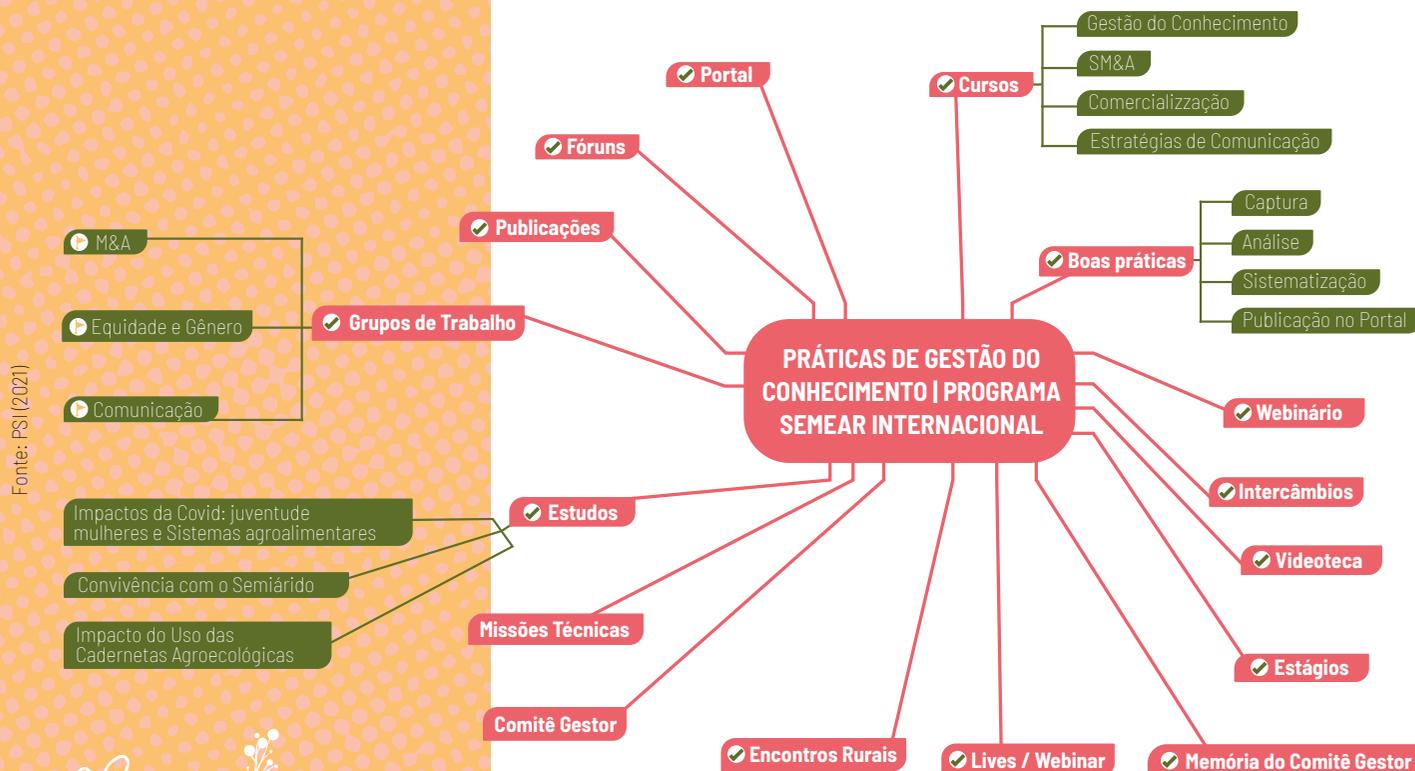
A noção de GC associada à **sistematização** de informações relativas às experiências vindas do campo é a mais frequente entre os distintos públicos, que sempre indicam as **publicações** como a materialização dos esforços empreendidos pelo PSI.

Do ponto de vista das interações, destaca-se a dimensão relacional como elementar na construção, na implementação e na consolidação dos efeitos das práticas de GC do programa, por permitir contextos de **aprendizagem organizacional, inteligência criativa** e por **efetivar trocas simbólicas** (do ponto de vista sociocultural) **e concretas** (experiências que tendem a fortalecer atividades socioprodutivas e socioeconômicas). Os intercâmbios, os encontros regionais e as missões são práticas de GC que materializam uma perspectiva de aprendizagem mais profunda, uma vez que além do intercâmbio de técnicas, as experiências de vida (a dimensão existencial) são aspectos muito valorizados pelos públicos impactados.

Produzir conhecimento em um cenário global marcado pelo excessivo fluxo de dados e informações nem sempre verdadeiros e consistentes, tornou-se um grande desafio para o PSI. O que tornou viável essa produção foi a conexão de múltiplas mãos, vozes, fazeres e saberes, motivo pelo qual os atores implicados pelo programa foram mobilizados a dominarem técnicas de coleta, processamento, organização, armazenamento de dados e informações, além da escrita de sistematizações.



FIGURA 4 - PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: PSI (2021)

Todo conhecimento produzido no período de execução do PSI teve **como base as experiências concretas** dos/das agricultores/as familiares, jovens, mulheres, quilombolas, técnicos e técnicas atuantes nos projetos apoiados pelo FIDA, tendo a inovação social e produtiva como alternativas para a convivência com o semiárido e o enfrentamento da pobreza na região, por meio da identificação de boas práticas de gestão, de produção e de organização comunitária. A sistematização e a difusão dos conhecimentos foram essenciais para fortalecer as dinâmicas produtivas inerentes aos territórios e as capacidades dos seus principais atores, objetivando multiplicá-las noutros territórios.

A GC não tem muito sentido sem uma estratégia de difusão bem construída e implementada. Pensada de modo estratégico, interna e externamente, a comunicação do PSI ampliou a visibilidade dos produtos de conhecimento resultantes da atuação do programa, atribuindo-lhes formatos acessíveis e atrativos (sites, redes sociais, livros, folders etc.), deu voz aos beneficiários dos projetos apoiados pelo FIDA Brasil, ativou conexões com potencial de amplificação de conteúdos sobre o PSI, apresentou de forma qualificada todo o legado intangível inerente aos projetos.

As estratégias de comunicação permitiram que usuários de diversas partes do mundo encontrassem sentidos nos conteúdos compartilhados e a médio prazo espera-se que as lições aprendidas e as boas práticas tão acessadas, se tornem realidade em outros territórios, principalmente em contextos apoiados pelo FIDA.

É importante ressaltar que a efetivação da GC depende de variáveis que conformam as suas condições viabilizadoras, ou seja, o ambiente facilitador. São elas: **Cultura Organizacional, Tecnologia e Infraestrutura e Modelo de Gestão.**

No contexto do PSI, algumas dessas condições estavam postas desde o início da sua operação, graças ao legado do programa anterior e às condições dadas pela estrutura do IICA. Outras foram sendo consolidadas com o trabalho do PSI. Diretrizes claras, governança do processo bem desenhada, equipes qualificadas, territórios mobilizados, projetos e beneficiários engajados foram determinantes para o êxito das estratégias adotadas e são fundamentais para qualquer projeto de GC que possa vir a ser iniciado. A disponibilização do acervo vivo que se tornou o PSI converte-se numa fonte de oportunidades para as comunidades, que ao se apropriarem das dinâmicas da Economia do Conhecimento continuarão a transformar suas vidas, demonstrando como o semiárido pode sim ser um lugar próspero e dinâmico.

4.2 ABORDAGENS

Diante da rede de parceiros extensa do programa, foi possível identificar diferentes abordagens, alinhadas com as palavras de Saito (2019):





Fonte: PSI (2021)

- (i) **inteligência e inovação:** busca e análise de informação para geração de insights, prospecção tecnológica e monitoramento de tendências;
- (ii) **interação e colaboração:** acesso e troca de conhecimentos tácitos, a exemplo de reuniões, comunidades de prática etc.;
- (iii) **aprendizagem e competência:** treinamentos para fortalecer as capacidades dos integrantes das organizações;
- (iv) **informação e conteúdo:** acesso ao conhecimento explícito, aquele que está registrado ou é facilmente registrável em documentos, arquivos, planilhas, vídeos, sites etc.

FIGURA 5 - ABORDAGENS DA GC NO PSI



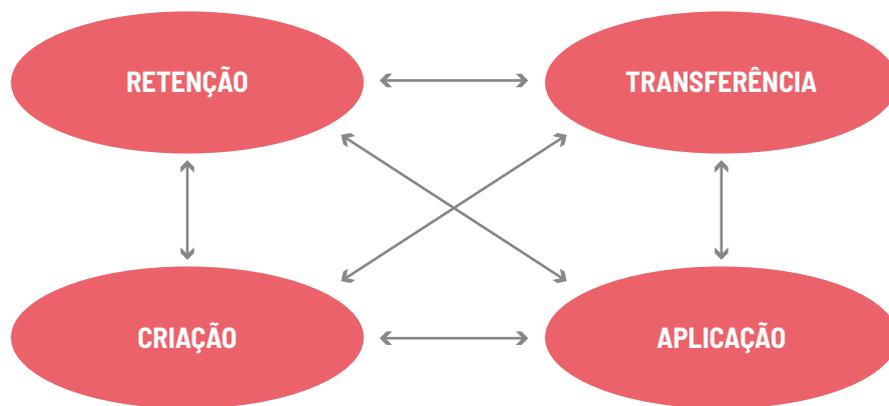
É necessário sublinhar que, para se tornarem efetivas, essas práticas ou processos de GC precisam de um ambiente favorável, ou seja, um contexto viabilizador que propicie a dinâmica do conhecimento na organização, pois, como bem sinalizam Nonaka e Takeuchi (2008, p. 99), “o conhecimento não pode ser criado no vácuo, e necessita de um lugar onde a informação receba significado através da interpretação para tornar se conhecimento”.

Para tanto, é fundamental avaliar e monitorar três importantes variáveis do ambiente facilitador que impactam diretamente na forma e na perenidade das práticas ou processos de GC, tal como foram reconhecidas e respeitadas no âmbito do PSI. São elas: (i) a cultura organizacional, (ii) modelo de gestão e (iii) tecnologia e infraestrutura.

4.3 PROCESSOS DE GC

A literatura aponta uma diversidade de nomenclaturas e aplicações referentes aos processos de GC. Para fins dessa sistematização, recorreu-se ao Modelo de Referência formulado pela SBGC (2013), que definiu quatro processos, conforme representado na imagem a seguir:

FIGURA 6 - PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: SBGC (2013)



A partir deste ponto, serão descritas as atividades vinculadas a cada processo de GC, executadas pelo PSI, considerando os múltiplos olhares da sua equipe gestora:

4.3.1 CRIAÇÃO: ETAPA DE DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO, OU DE AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO INTERNO OU EXTERNO

- Desenvolvimento de produtos de GC com parceiros, com as equipes técnicas dos projetos e com o Comitê Gestor;
- Criação de fluxos de trabalho de GC que se tornaram referência para os outros projetos do FIDA;
- Instituição dos Grupos de Trabalho (GT);
- Intercâmbios (registro de sistematização, relatoria);
- Coleta de dados junto aos beneficiários;
- Contratação de Consultores para a realização de estudos.

4.3.2 APLICAÇÃO: ETAPA RELACIONADA À ACESSO, USO E REUSO DE CONHECIMENTO

- Rotina de avaliações retroativas para verificação dos efeitos e impactos das ações na vida dos beneficiários: entrevistas pós-eventos (6 meses/12), levantamento das percepções sobre os efeitos das formações/eventos para indicação de progressos;
- Técnicos e técnicas dos projetos revelam, por diferentes meios, as percepções de quão enriquecedoras foram as contribuições do PSI para transformação da vida das pessoas;
- Técnicos e técnicas de projetos sistematizam experiências que demonstram a apreensão das aprendizagens nas formações e outras atividades oferecidas pelo PSI;
- Relatos de experiências e Relatórios.

4.3.3 RETENÇÃO: COMPREENDE SUBPROCESSOS DE PRESERVAÇÃO E REGISTRO DO CONHECIMENTO

- Banco de dados com publicações do programa;
- Relatórios de progresso elaborados e entregues ao Comitê Gestor;



- Sistematização de experiências;
- Banco de imagens e vídeos.

4.3.4 TRANSFERÊNCIA: RELACIONA-SE À DISSEMINAÇÃO E COM-PARTILHAMENTO

- Publicações em formato digital disponibilizadas no portal e em meio impresso;
- Realização e apoio a eventos (intercâmbios, capacitações, seminários, fóruns);
- Compartilhamento de conteúdo em redes sociais;
- Grupos de Trabalho;
- Lives do Semear (difusão de conteúdos no período da pandemia);
- Lançamentos dos produtos (estudos, livros, vídeos, cartilhas e relatórios);
- Matérias jornalísticas.

4.4 GESTÃO PARTICIPATIVA E DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

A condução de uma gestão participativa e o estabelecimento de diversas e variadas parcerias foi uma das principais estratégias do PSI para garantir a execução de atividades com maximização de recursos e esforços. As parcerias com órgãos ministeriais, organizações nacionais e internacionais e projetos apoiados por outros organismos internacionais garantiu a ampliação de possibilidades de influenciar políticas públicas, diretrizes internacionais, assim como ganhar escalabilidade nas ações. Já as parcerias com universidades e instituições de ensino fortaleceram a produção de conteúdo e estudos, a implementação de capacitações de alto nível e a disseminação em larga escala do conhecimento científico produzido.

Esta estratégia se concretizou por meio de:

- Alinhamento contínuo com o Comitê Gestor e atuação participativa junto aos projetos FIDA;
- Constituição e atuação dos GT envolvendo técnicos e técnicas com ocupações e especialidades nas seguintes áreas de conhecimento: Comunicação, Gênero e M&A;



- Contratações de serviços e consultorias qualificados tecnicamente;
- Plano estratégico de comunicação interna e externa, fundamentais para a consolidação dos produtos de conhecimentos;
- Unicidade do PSI proporcionando ligação entre os projetos;
- Fortalecimento de parcerias e coprodução de trabalhos.

4.5 DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

A estratégia de disseminação do conhecimento contempla várias facetas, interligadas a outras estratégias e perpassando por todas as linhas de atuação do programa:

- Definição de uma estratégia de comunicação interna e externa para veiculação de conteúdos relacionados ao PSI, FIDA, IICA, projetos e experiências dos beneficiários;
- Estabelecimento de parcerias-chave para a produção de conteúdo específico;
- Assessoria de imprensa para difusão de informações das ações do PSI e dos projetos;
- Definição de múltiplas formas de comunicação e diversificação de linguagens para impactar distintos públicos (técnicos/as, gestores/as, governos locais, produtores/as).

4.6 CONHECIMENTOS CRÍTICOS

Segundo Alvarenga Neto (2018), o conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana e na fronteira entre as mentes. Em iniciativas de GC esse conhecimento precisa ser mapeado, sempre revisitado e, quando necessário, atualizado, de modo a assegurar sua convergência com as estratégias de negócio ou propósito organizacional.

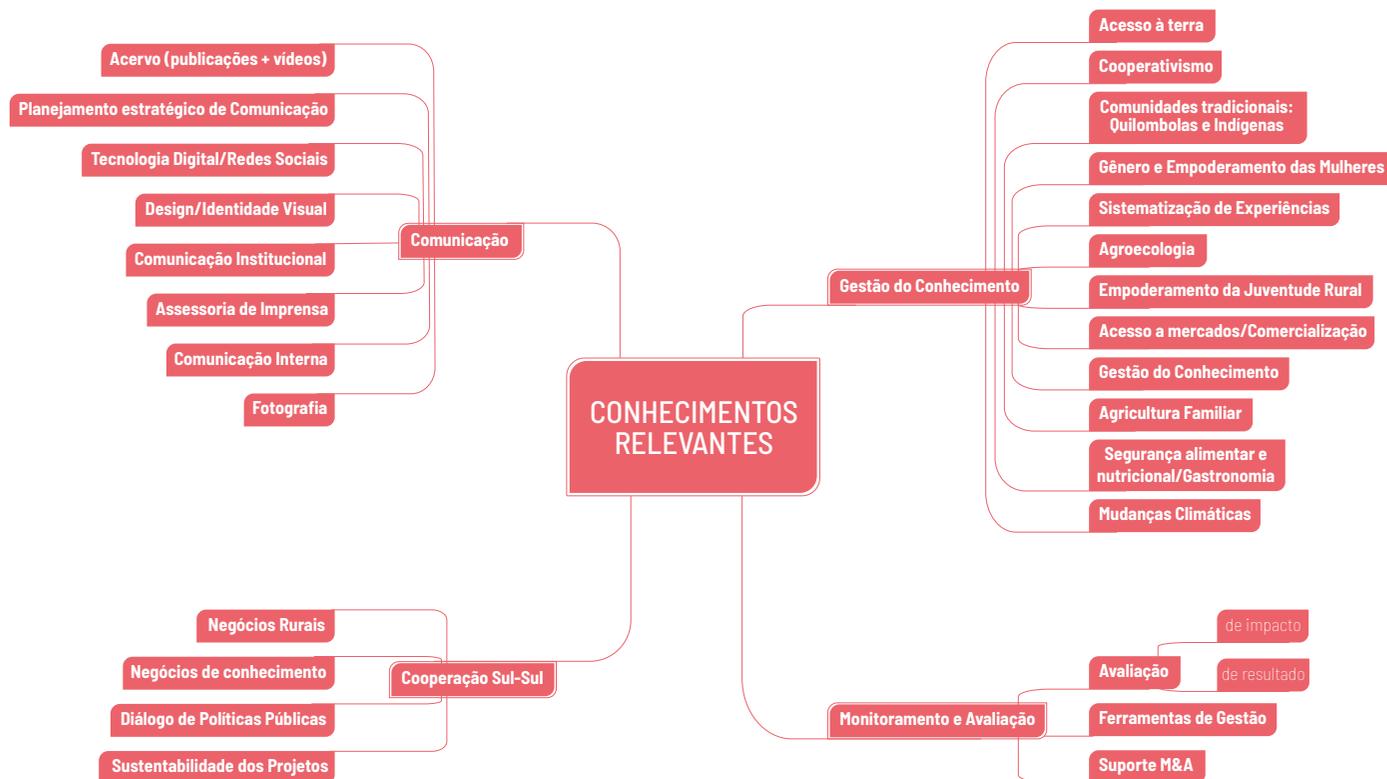
Nesse processo torna-se imprescindível identificar os conhecimentos críticos, ou conhecimentos estratégicos, aqueles considerados relevantes para a execução da estratégia e que favorecem de algum modo uma vantagem competitiva em relação à experiências similares.

Para se definir conhecimentos críticos, recomenda-se analisar como eles contribuem para alavancar os resultados da iniciativa, como reduzir riscos e se podem ser facilmente recuperados.



No caso do PSI, o conhecimento crítico mapeado resultou da confluência das diretrizes estratégicas e teorias da mudança dos financiadores, com as demandas expressas pelos parceiros e beneficiários.

FIGURA 7 - MAPEAMENTO DE CONHECIMENTOS CRÍTICOS



Fonte: PSI (2021)

Para a elaboração desse mapa de conhecimentos críticos do PSI, levou-se em consideração a aderência aos documentos norteadores, a sinergia com as estratégias dos projetos e a quantidade de eventos realizados abordando tais temas.

4.7 GOVERNANÇA

A governança do PSI por meio dos instrumentos de transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas, asseguraram a consolidação do respeito, da confiança e da imagem positiva do programa perante os seus *stakeholders*, mediante ações e produtos de conhecimentos alinhados com as diretrizes compartilhadas e com as demandas emergentes das interações com os públicos, conforme descrito a seguir:

- Atuação sinérgica entre os projetos, a equipe gestora do PSI, o FIDA e o IICA, no âmbito do comitê gestor do programa, assegurando a correta execução do cronograma físico e financeiro, além do relacionamento com outros organismos internacionais, governos locais, entidades de Ater, organizações da sociedade civil e agricultores e agricultoras familiares;
- Os produtos de conhecimento oriundos do PSI conferem mais legitimidade perante os destinatários, facilitam diálogos e a condução das iniciativas;
- Atuação dos GT (Equidade & Gênero, Comunicação e M&A) como um mecanismo de escuta qualificada e de construção colaborativa dos projetos para melhor atender aos beneficiários, validar ações, legitimar decisões e para planejar ações coletivas de forma ágil;
- Validação dos resultados e impactos previstos nos componentes do programa, através do tempestivo acompanhamento, monitoramento e avaliação;
- Acessos aos sites e downloads demonstram o reconhecimento da relevância do trabalho desenvolvido no âmbito do PSI, no Brasil e em outros países com programas também apoiados pelo FIDA;
- Alinhamento com os projetos (temas demandados, processos, rotinas de trabalho, relevância, perfis de públicos, consultorias, sistemas, contextualização das atividades);
- Rigor nos controles administrativos, sistema de pagamentos, processos licitatórios, atualização e aplicação do manual de procedimentos (alinhadas com o POA) respeitando a matriz de responsabilidades (hierarquia) do PSI e os marcos legais.

4.8 PESSOAS

De acordo com Macedo *et al* (2017), o trabalho do conhecimento com seus novos designs, equipes ágeis e multifuncionais, comunicação multilateral, informações compartilhadas em redes e comunidades, desafia a gestão das organizações no mundo contemporâneo em que vivemos.



GC, processos, tecnologias e interculturalidades dinamizados por equipes multidisciplinares são elementos que, quando bem combinados, resultam em acessibilidade dos dados, times coesos, alinhamento estratégico e aprendizagem organizacional.

Para adentrar o universo dos especialistas responsáveis pela condução do PSI, é oportuno apresentar a tipologia do Trabalhador do Conhecimento, desenvolvido por Geisler (2007) que muito contribui para identificar e adequar perfis de colaboradores às funções e consequentemente garantir assertividade em iniciativas focadas em GC.

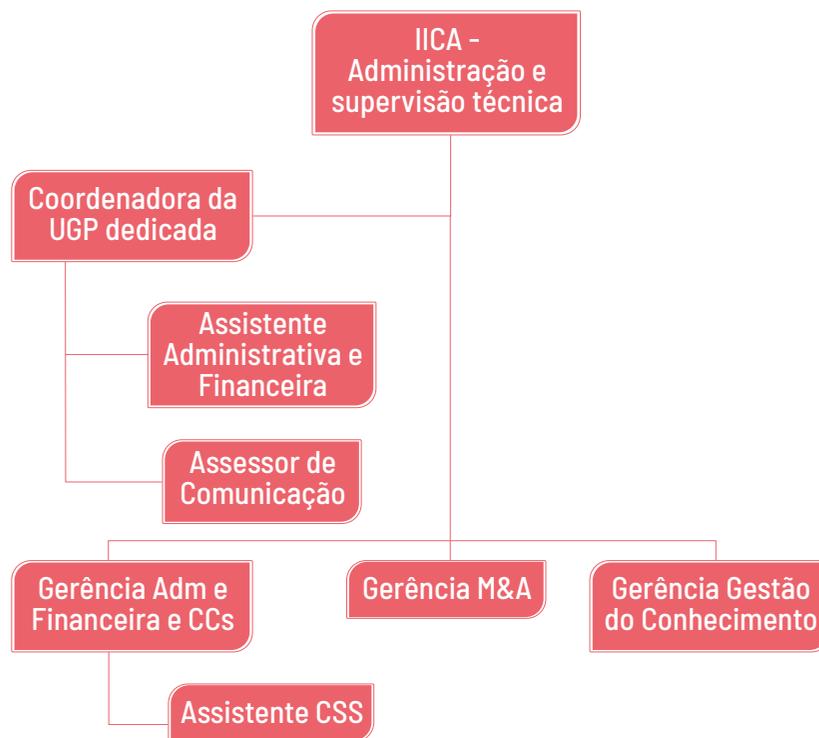
TABELA 2 - TIPOLOGIA DO TRABALHADOR DO CONHECIMENTO

TIPO	GERADORES	TRANSFORMADORES	USUÁRIOS
DESCRIÇÃO	Os geradores de conhecimentos são pessoas, unidades e organizações que procuram, coletam, adquirem, preparam e registram conhecimentos de vários recursos.	São pessoas, unidades e organizações que transferem, compartilham e transmitem e trocam conhecimentos de e para recursos internos e externos da organização.	São pessoas, unidades e organizações que implementam, utilizam, adotam, adaptam, absorvem e exploram os resultados, benefícios e impactos do conhecimento.
ESTÁGIOS DE CONHECIMENTO	GERAÇÃO	TRANSFERÊNCIA	APLICAÇÃO/RETENÇÃO



Na figura abaixo, tem-se a configuração da equipe responsável pela execução do PSI.

FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DA EQUIPE



Fonte: PSI (2020)

O organograma traz uma equipe relativamente pequena, considerando o tamanho, a complexidade do trabalho, os recursos mobilizados e o quantitativo de parceiros, territórios e beneficiários impactados. Diante desses cenários, a estratégia adotada pelo financiador foi a parceria com uma organização que brindasse seu arcabouço administrativo consolidado, como é o IICA. Além disso, a Unidade Gestora do Programa (UGP), para alcançar os resultados esperados e executar as ações necessárias, buscou desde o início a atuação em rede e a instituição de parcerias estratégicas para implementação planejada, além de contratações estratégicas de consultorias de suporte permanente, a exemplo de profissionais freelancer para designer gráfico e analista de mídias sociais, ou consultorias diversas para ações pontuais.

A seguir, são apresentados os descritivos das funções contempladas para a efetivação das estratégias de GC implementadas pelo PSI:

1. COORDENAÇÃO UGP

RESPONSABILIDADES	PRINCIPAIS ENTREGAS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Liderar a equipe da UGP-PSI; ■ Elaborar relatórios de progresso; ■ Elaborar e/ou revisar Termos de Referência para consultorias e aquisições; ■ Gerenciar dados e informações para o monitoramento e avaliação; ■ Gerenciar as rotinas e atividades, em alinhamento com o Comitê Gestor; ■ Manter a constante comunicação entre FIDA, IICA e projetos para alinhamentos e diretrizes do programa; ■ Mapear riscos que podem afetar a execução das ações do programa, e ter respostas para eliminação e/ou mitigação; ■ Identificar novas parcerias e fortalecer as oriundas no Semear 1; ■ Identificar e criar oportunidades para o PSI; ■ Propor estratégias de sustentabilidade para além dos 3 anos do programa; ■ Cumprir as funções de Secretariado Técnico e convocar as reuniões do Comitê Gestor do Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desenvolvimento de um sistema de M&A (data.FIDA) implementado e em fase de internacionalização; ■ Gestores/as e técnicos/as dos governos estaduais e organizações sociais em M&A capacitados em M&A; ■ Compartilhamento dos produtos de conhecimento do PSI no Brasil e com outros países, principalmente da América Latina e África; ■ Crescente acesso às redes sociais do PSI, demonstrado o desenvolvimento de conteúdo relevante aos diferentes públicos interessados nas temáticas foco do PSI; ■ Fortalecimento do diálogo sobre políticas públicas por meio do apoio de inúmeros workshops e reuniões do Fórum de Gestores e Gestoras da AF; ■ Equipe trabalhando de forma coesa, comprometida e superando os resultados esperados; ■ Parcerias constituídas ao longo do Programa, junto a governos, organizações da sociedade civil, universidades, organismos e organizações internacionais que elevaram o nível de execução.

2. GERÊNCIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

RESPONSABILIDADES	PRINCIPAIS ENTREGAS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gerenciar os recursos do PSI e os das contrapartidas; ■ Elaborar relatórios financeiros; ■ Gerenciar os desembolsos de recursos do FIDA; ■ Elaborar, junto com a coordenação, planos operativos anuais (POA) e planos de aquisições e contratos; ■ Revisar e aprovar as despesas realizadas; ■ Revisar e aprovar termos de referência; ■ Conduzir trabalhos de auditoria; ■ Apoiar na redação de argumentos para contratações diretas ou outras negociações de alto nível; ■ Apoiar na redação (revisão e aprovação) de aditamentos contratuais. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auditorias realizadas e com resultados satisfatórios, sem ressalvas; ■ Contratações executadas com respeito aos processos e fluxos dos organismos; ■ Eficiente gestão e alocação de recursos que permitiu uma execução sem surpresas; ■ Entregas de POA e relatórios financeiros nos prazos acordados.

3. GERÊNCIA DE COOPERAÇÃO SUL-SUL

RESPONSABILIDADES

- Organizar eventos (intercâmbios/ seminários/ webinários) internacionais;
- Identificar, sistematizar e compartilhar boas práticas nos projetos FIDA e parceiros de outros países;
- Participar de missões de supervisão;
- Facilitar processos de transferências de boas práticas;
- Apoiar o FIDA em suas estratégias de Cooperação Sul-Sul (CSS);
- Desenvolver novas parcerias estratégicas internacionais que atuem em sintonia com os Projetos do FIDA no Brasil e com o PSI;
- Fornecer os insumos relacionados à CSS para relatórios de progresso.

PRINCIPAIS ENTREGAS

- Desenvolvimento das parcerias estratégicas internacionais atuando em sintonia com os projetos do FIDA no Brasil e com o Programa Semear;
- Implantação de quatro territórios de aprendizagem no Brasil, em parceria com a Procasur;
- Realização de diversos intercâmbios internacionais, com foco nos temas demandados pelos projetos;
- Desenvolvimento de publicações voltadas para o interesse dos diferentes públicos beneficiários do PSI;
- Promoção de capacitações voltadas para o fortalecimento das capacidades das equipes técnicas dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil;
- A imagem do PSI fortalecida como um programa que atuou fortemente em prol da CSS entre os projetos FIDA e demais parceiros.

4. ASSISTENTE DE COOPERAÇÃO SUL-SUL

RESPONSABILIDADES

- Organizar eventos (intercâmbios/ seminários/ webinário) internacionais;
- Contribuir com a gerência de Cooperação Sul-Sul com as informações necessárias ao planejamento, execução e monitoramento das ações de cooperação internacional do PSI
- Atuar junto à gerência no planejamento, gestão e execução de todas as atividades da área.
- Preparar e/ou revisar termos de referência para contratações de consultorias, bens e serviços e outros relativos à execução das atividades de Cooperação Sul-Sul.
- Preparar pedidos de emissão de passagens, diárias e outros relativos a viagens
- Oferecer suporte logístico e programático a todos/as os/as participantes de atividades da gerência.
- Preparar *briefings* e outros documentos demandados pela gerência. Fornecer os insumos relacionados à CSS para relatórios de progresso

PRINCIPAIS ENTREGAS

- Implantação de quatro territórios de aprendizagem no Brasil, em parceria com a Procasur;
- Realização de diversos intercâmbios internacionais, com foco nos temas demandados pelos projetos;
- Desenvolvimento de publicações voltadas para o interesse dos diferentes públicos beneficiários do PSI;
- Promoção de capacitações voltadas para o fortalecimento das capacidades das equipes técnicas dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil;

5. GERÊNCIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

RESPONSABILIDADES	PRINCIPAIS ENTREGAS
<ul style="list-style-type: none">Identificar e disseminar boas práticas;Implementar as principais metodologias de sistematização de boas práticas para formação das equipes dos projetos apoiados pelo FIDA;Promover a troca de conhecimentos entre projetos e parceiros por meio de intercâmbios, seminários, webinários e outros eventos;Gerenciar contratos, prazos e atividades dos consultores/consultoras especialistas;Melhorar as capacidades técnicas dos projetos por meio de formações, capacitações, oficinas e outras atividades de formação técnica;Engajar o público prioritário nas ações de GC, sendo este: mulheres, jovens, comunidades tradicionais e agricultores/as familiares.	<ul style="list-style-type: none">Desenvolvimento de parcerias estratégicas nacionais que atuam em sintonia com os projetos do FIDA no Brasil e com o Programa Semear;Realização de atividades em conjunto com projetos apoiados pelo FIDA no Brasil (intercâmbios, workshops, seminários);Desenvolvimento de publicações em sintonia com as demandas dos diferentes públicos beneficiários do programa;Realização de formações que contribuíram para o fortalecimento das capacidades técnicas das equipes dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil;Criação e gestão do GT de Gênero, que atuou fortemente no apoio aos projetos para o fortalecimento de áreas chaves, como gênero, juventude rural e comunidades tradicionais.

6. GERÊNCIA DE MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO (M&A)

RESPONSABILIDADES	PRINCIPAIS ENTREGAS
<ul style="list-style-type: none">Fortalecer capacidades em M&A para assessorias dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil;Gerenciar o desenvolvimento de sistemas de gestão integrada para projetos apoiados pelo FIDA (Data.FIDA);Gerenciar contratos do Componente 1 do PSI;Produzir relatórios analíticos sobre os avanços do PSI;Monitorar rotinas e processos internos, visando garantir adequação ao desenho do projeto e Marco Lógico;Apoiar a gestão do projeto em processos de tomada de decisão;Coordenar a elaboração de estudos avaliativos dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil.	<ul style="list-style-type: none">Criação e liderança do GT de M&A dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil, peça central para o desenvolvimento do sistema Data.FIDA;Desenvolvimento de estudos de resultados (PSI, projetos apoiados pelo FIDA no Brasil, dentre outros);Rotinas de controle e avaliação no âmbito do PSI;Sistema Data.FIDA e Data.IFAD-ESA;Promoção de capacitações voltadas para o fortalecimento das capacidades das equipes técnicas dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil.

7. ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

RESPONSABILIDADES	PRINCIPAIS ENTREGAS
<ul style="list-style-type: none">■ Gerenciamento de conteúdo dos veículos de comunicação do PSI;■ Gerenciamento de processos comunicacionais e planejamento de estratégias de comunicação;■ Assessoria de imprensa, bem como assessoria de comunicação aos projetos e ao FIDA;■ Produção, redação e revisão de textos diversos;■ Gerenciamento do Prêmio Semear Internacional de Jornalismo.	<ul style="list-style-type: none">■ Estratégia de comunicação executada e permanentemente atualizada;■ Portal (site) e redes sociais permanentemente atualizados e com crescente acesso por parte do público interessado;■ Maior inserção de pautas dos projetos, PSI, FIDA e IICA em diferentes veículos de comunicação;■ Desenvolvimento de vídeos, folders e outros materiais com foco nos resultados do PSI e projetos apoiados pelo FIDA no Brasil;■ Inovação no lançamento do Prêmio Semear Internacional de Jornalismo.

8. ASSISTÊNCIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

RESPONSABILIDADES	PRINCIPAIS ENTREGAS
<ul style="list-style-type: none">■ Apoio na emissão de passagem aérea e diárias;■ Logística dos eventos;■ Executar rotinas administrativas e financeiras (pagamentos, gerenciamento de contratos, relacionamentos com prestadores de serviços);■ Suporte na tramitação e processo de licitação e contratação;■ Efetuar ligações telefônicas, organizar e atualizar arquivos;■ Orientar público interno e externo sobre assuntos administrativos e financeiros.	<ul style="list-style-type: none">■ Gestão e realização de contratos garantindo sua realização nos prazos previstos;■ Gestão efetiva de pagamentos, de acordo com normativas e prazos estipulados;■ Eventos planejados e executados de forma eficiente, sem percalços;■ Comunicação efetiva junto a consultores externos contratados pelo programa;■ Organização eficiente de documentos administrativos e financeiros.

4.9 TECNOLOGIAS

O uso das tecnologias digitais permite estruturar cenários e implementar meios que garantam a disponibilidade dos conhecimentos a curto, médio e longo prazo, além de assegurar seus variados formatos para difusão.

De modo a assegurar o acesso e a disponibilidade dos conhecimentos gerados pelo programa, o PSI selecionou tecnologias de suporte à gestão e à comunicação, estando sempre atento aos seguintes requisitos:

- organização e confiabilidade dos dados;
- implementação alinhada com o ciclo de gestão da experiência;
- geração de dados com foco na utilidade e otimização de processos decisórios;
- melhoria da experiência do usuário: na captura da informação, na análise e na tomada de decisão;
- acessibilidade;
- baixa suscetibilidade a erros humanos;
- potencialização dos processos de comunicação formais;
- aderência às necessidades dos usuários;
- disponibilidade de conteúdo em diferentes idiomas;
- aceleração de processos administrativos.

Na tabela abaixo, consta a relação das tecnologias que suportaram os fluxos de GC no âmbito do PSI.

TABELA 3 - MAPA DE TECNOLOGIAS ADOTADAS PELO PSI

TECNOLOGIAS	FOCO	GANHOS
Sistema de M&A FIDA	Gestão integrada dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Gestão integrada dos projetos e unificação das informações; ☐ Controle, segurança e confiabilidade dos dados; ☐ Acessibilidade, disponibilidade na web e celeridade para emissão de <i>reports</i>; ☐ Mensuração dos impactos gerados nas pessoas/comunidades (eventos, cursos, workshops); ☐ <i>Templates</i> de relatórios; ☐ Visão global da carteira de projetos, execução orçamentária, beneficiários; ☐ Facilita o M&A dos projetos.
Sistema Integrado de Gestão do IICA	Gestão de Processos Licitatórios e Gestão Eletrônica de Documentos.	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Dinamiza os processos de licitações, pagamentos, contratações; ☐ Permite o armazenamento/histórico de gerenciamento de contratos e pagamentos; ☐ Facilita a comunicação com os integrantes do IICA.



<p>Portal Semear</p>	<p>Disponibilização das publicações, vídeos, resumos de eventos, matérias;</p> <p>Compartilhamento e visibilidade das informações do programa, dos projetos e do próprio FIDA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Disseminação ampla de informações sobre os projetos, PSI e sobre o semiárido; <input type="checkbox"/> Visibilidade ao acesso e à ampliação do alcance dos beneficiários dos projetos; <input type="checkbox"/> Fazer com que as boas práticas cheguem aos agricultores e agricultoras; <input type="checkbox"/> Acesso gratuito e disponibilização de acervo para download de forma rápida, acessível e em diferentes idiomas; <input type="checkbox"/> Grande representatividade de alcance.
<p>Redes Sociais Digitais</p>	<p>Disseminação ampla e cotidiana de informações, além do contato diário com o público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Interação direta com os públicos estratégicos.
<p>Editores de Planilhas</p>	<p>Ferramenta de gestão financeira e controle e monitoramento para alimentar os sistemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Simples utilização; <input type="checkbox"/> Filtra dados, consolida informações etc.; <input type="checkbox"/> Acessível, de baixo custo e flexibilidade; <input type="checkbox"/> Monitora ações; <input type="checkbox"/> Gerencia informações/controles internos. (Metas do marco lógico, eventos, férias, etc.); <input type="checkbox"/> Gerenciamento financeiro e elaboração de relatórios financeiros para o FIDA.
<p>Facilitação Visual</p>	<p>Mapa mental/Painel/Ilustração com memória dos eventos (pontos relevantes).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Resumo ilustrando mais uma forma de estimular novas aprendizagens.
<p>Mensageiros instantâneo</p>	<p>Comunicação rápida com a equipe, IICA, consultores (agentes internos e externos), GT e beneficiários/as.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilita processos de comunicação; <input type="checkbox"/> Difunde notícias com rapidez; <input type="checkbox"/> Atrai novos públicos para os veículos de comunicação do PSI; <input type="checkbox"/> Contribui de forma recíproca para construção de pautas relativas aos projetos; <input type="checkbox"/> Facilita o diálogo com agricultores/as com pouco acesso à internet ou rede telefônica.
<p>Discos Virtuais</p>	<p>Compartilhar documentos com a equipe (conta específica do PSI).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilita o compartilhamento dos processos administrativos.

Google Analytics e ferramentas de medição das redes sociais	Mensuração e acompanhamento das estratégias e ferramentas de comunicação.	<input type="checkbox"/> Possibilidade de realizar mudanças de curso ao longo dos processos comunicacionais.
Google Forms	Coleta de dados dos públicos de intervenções; Lista de presença (quanti) avaliação dos eventos (quali).	<input type="checkbox"/> Banco de informações com dados consolidados desde 2017.
ZOOM/Google Meet	Comunicação e relacionamento.	<input type="checkbox"/> Dinamização das reuniões.
Games	Dinamização do processo de aprendizagem com os jovens.	<input type="checkbox"/> Aumenta a atenção dos jovens nos processos de formação no âmbito do programa.

As tecnologias impulsionam o processo de inovação, de gestão, fluxos de comunicação e de gestão do conhecimento. É preciso apenas selecionar aquelas que são as mais adequadas, acessíveis, confiáveis, seguras e coerentes com os desafios que se apresentam na gestão e principalmente com o orçamento disponível.

4.10 FORTALECIMENTO DAS CAPACIDADES INDIVIDUAIS E COLETIVAS

Durante os processos de realinhamento de estratégias e planejamento da UGP, e principalmente diante da pandemia do COVID-19, o programa teve clareza de ter no setor técnico seu público principal, mantendo como foco a criação e o fortalecimento de capacidades, por meio de capacitações, formações e minicursos. Este direcionamento permitiu que um programa enxuto, com equipe e recursos limitados, aliando-se a parceiros relevantes, pudesse alcançar melhores e mais eficazes resultados.

O processo de fortalecimento de capacidades compreendeu:

- Diversificados processos de mapeamento da demanda real de conhecimento do público beneficiário;
- Qualificação de demandas e ofertas de conhecimento, com foco em utilidade e relevân-



cia, considerando as necessidades e expectativas de distintos públicos;

- Formação da juventude rural em empreendedorismo, ecogastronomia, turismo rural, entre outros temas de seu interesse;
- Formação da juventude rural como gestores e gestoras de empresas de conhecimentos por meio do Programa de Territórios de Aprendizagem;
- Trabalho com foco em equidade de gênero (Cadernetas Agroecológicas, vídeos informativos, entre outros);
- Trabalho com artesãs com foco em comercialização e rodas de formação e diálogo com foco no empoderamento das mulheres rurais;
- Busca constante por inovação: Territórios de Aprendizagem, minicursos EAD, oficinas no Instagram, Programa de Estágios de Saberes pelos Semiáridos da América Latina, entre outros.

A abordagem da GT referente à “Aprendizagem e Competência” agregou, no âmbito do PSI, ações relacionadas à melhoria das capacidades das equipes técnicas envolvidas a fim de colaborar com o aprimoramento das suas entregas para os/as destinatários/as.

Capacitações, workshops, seminários, fóruns presenciais ou mediados por tecnologias digitais, além da realização de intercâmbios nacionais ou internacionais, foram algumas ferramentas de GC adotadas para endereçar aos públicos informações, conhecimentos, saberes críticos para o desenvolvimento das suas habilidades, melhoria contínua dos processos e consolidação dos legados das suas atuações.

A realização de capacitações e treinamentos para os técnicos e as técnicas favoreceu ainda mais o engajamento dos atores, além do aprimoramento das suas habilidades e competências nesse campo.

Os públicos das intervenções alternavam entre os beneficiários finais dos projetos FIDA (agricultores/as, produtores/as etc.), e as próprias equipes dos projetos. Os conhecimentos críticos principais que fundamentaram as ações implementadas foram: acesso a mercados, monitoramento e avaliação, turismo rural, cooperativismo, segurança alimentar e nutricional, juventude rural, equidade de gênero e ecogastronomia. A seleção dos referidos foi resultado da escuta ativa empreendida juntos aos projetos, financiadores e parceiros, sobretudo, pelas contribuições dos GT, que foram se firmando como interlocu-



tores legítimos das demandas emergentes dos territórios, grupos produtivos etc.

Os seminários, em formato presencial, variavam em termos de tamanho, a depender das experiências proporcionadas. Os dedicados à consolidação e compartilhamento dos resultados do uso das Cadernetas Agrocológicas³, por exemplo, foram marcados por registrar grande público e assumir diferentes escalas, locais ou regionais. As mulheres compartilhavam nesses eventos os resultados dos registros que davam a real dinâmica da economia doméstica, ao apontar as os recursos não monetários que integram os orçamentos.

Os intercâmbios se consolidaram também como práticas de GC muito importantes para o desenho de novos arranjos de parcerias interorganizacionais, difusão de boas práticas, refinamento de tecnologias sociais e para a consolidação de aprendizados tendo a prática e as interações entre as pessoas no espaço onde as mudanças efetivamente se materializam.

4.11 ARTICULAÇÃO COM POLÍTICAS PÚBLICAS

O Fórum dos Gestores e Gestoras da Agricultura Familiar do Nordeste pode ser considerado uma das ações mais importantes do componente de diálogos e das políticas públicas. Esse espaço se consolidou como uma relevante arena que reúne gestores e gestoras do setor público e da sociedade civil, em torno do debate, análises, estudos e proposições de políticas públicas no setor.

Entre 2017 e 2021 o PSI apoiou seis edições do Fórum: Fortaleza-CE, Natal-RN, São Luís-MA, Maceió-AL e Teresina-PI. Encontros que contribuíram para a qualificação do debate sobre as ações e projetos comuns relacionados à agricultura familiar, à segurança hídrica, à regularização fundiária coletiva, à valorização dos produtos da sociobiodiversidade e ao aprimoramento da assistência técnica e inclusão econômica dos povos das comunidades tradicionais.

As pautas do Fórum são aderentes às premissas de atuação do PSI, uma vez que o desenvolvimento dos territórios e da agricultura familiar são pilares fundamentais para o acesso

3

Cadernetas Agrocológicas: um instrumento político-pedagógico criado pelo Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTA-ZM) em parceria com o Movimento de Mulheres da Zona da Mata e Leste de Minas, para mensurar e dar visibilidade ao trabalho das agricultoras agrocológicas, ao mesmo tempo que contribuiu para a promoção de sua autonomia.



a novas oportunidades produtivas. O PSI também apoiou seminários junto à sociedade civil para promover o debate de propostas de políticas públicas em temas pautados pelas demandas da agricultura familiar brasileira, como agroecologia, povos e comunidades tradicionais, dinamização da cadeia produtiva de caprinos, entre outros.

4.12 COOPERAÇÃO SUL-SUL

A Agência Brasileira de Cooperação, do Ministério das Relações Exteriores, entende a CSS como o intercâmbio horizontal de conhecimentos e experiências originados **nos países em desenvolvimento** cooperantes. A ideia é compartilhar lições aprendidas e práticas exitosas disponíveis, geradas e testadas para o enfrentamento de desafios similares ao desenvolvimento socioeconômico.

O PSI desde sua concepção adotou este modelo de cooperação internacional, cuja principal característica incide no compartilhamento de capacidades especializadas e experiências exitosas entre os países, numa relação mais horizontal, dialógica, solidária e integral do que a clássica cooperação “norte-sul” com tendência unidirecional vertical. Apesar de possuir um componente e orçamento específico para ações pontuais de cooperação internacional, a partir da maturidade das ações, o programa tornou a CSS uma estratégia transversal a todos os componentes, vislumbrando especialmente a escalabilidade e a sustentabilidade dos seus produtos de GC.

As ações foram planejadas de forma integrada entre cada área do programa (M&A, GC, Comunicação, Diálogo de Políticas e CSS) de forma a ativar uma rede de parceiros de âmbito regional, envolvendo não somente projetos FIDA da América Latina e África, mas também organizações da sociedade civil de diversos países.

A transversalidade da CSS se concretizou mediante:

- O fortalecimento do diálogo e a aproximação entre os projetos apoiados pelo FIDA no Nordeste do Brasil e seus parceiros em outras regiões.
- A realização de intercâmbios em temas estratégicos à gestão de projetos em âmbito regional.



- A disseminação de instrumentos de GC e experiências brasileiras, através de eventos ou produtos de comunicação, por exemplo as Cadernetas Agroecológicas.
- A internacionalização do sistema Data.FIDA
- A consolidação de redes ou grupos de interesse entre jovens de diferentes países, em parceria com a Plataforma Semiáridos.
- A estratégia comunicacional de produção de conhecimento em 3 idiomas (português, espanhol e inglês).

4.13 COMUNICAÇÃO

As estratégias de comunicação associadas às práticas de GC adotadas pelo PSI notadamente se destacaram na trajetória de execução, atraindo interesse de distintos públicos, devido à qualidade técnica das produções e à relevância dos seus conteúdos.

Indubitavelmente, o conhecimento é o principal ativo do PSI e o compromisso com a sua difusão através da Área de Comunicação e das assessorias dos projetos contribuíram, sobretudo, para ampliar a visibilidade das ações desenvolvidas, além de proporcionar e reforçar a imagem positiva, a transparência e a governança do programa para a sociedade de modo geral, que acessa, dá significado aos conteúdos e os agrega às suas experiências cotidianas – ao aplicar os conhecimentos nos territórios, organizações, grupos produtivos e rotinas de trabalho.

A Comunicação tem interface com todos os componentes do PSI, e estrategicamente operou na qualificação de todo conteúdo produzido e das adequações para as diferentes linguagens de modo a atingir os perfis mais diferenciados de públicos.

O alinhamento institucional e tático entre a Área de Comunicação do programa e as assessorias dos projetos, através do GT de Comunicação, constituiu-se em um diferencial na gestão estratégica das ações de comunicação, pois ampliou o sincronismo de propósitos, a otimização de processos, e maior dinamicidade na produção e circulação dos conteúdos, além de fornecer apoio qualificado à produção de eventos dos demais componentes do PSI e às demandas de capacitação dos técnicos e destinatários dos projetos.





4.13.1 PORTAL SEMEAR INTERNACIONAL

O Portal do Semear Internacional é um dos principais veículos de comunicação e disseminação dos conhecimentos gerados ao longo da execução do programa. Ele reúne o acervo do PSI e se traduz como um canal de interação com distintos públicos, oferecendo informações oficiais, detalhamento dos objetivos estratégicos, áreas de abrangência, consolidação dos resultados, oportunidades profissionais, compartilhamento de notícias, além dos produtos de conhecimento (publicações, estudos, vídeos, boas práticas). O portal conta ainda com páginas com conteúdo exclusivo sobre monitoramento e avaliação, gênero, além de um hotsite do Prêmio Semear Internacional de Jornalismo.

Os conhecimentos relevantes partilhados são o principal motivo para o acesso ao portal e, associado à sua interface amigável, visualmente atraente, de fácil leitura e navegabilidade, concentra entre 67% e 75% das buscas orgânicas.

A seção de “Boas Práticas” é a mais acessada. Ela contém 54 boas práticas rurais capturadas, analisadas e verificadas pelas equipes técnicas dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil e sistematizadas pelo PSI.

Para integrar o conjunto de Boas Práticas no Portal Semear, as experiências são avaliadas pelos técnicos dos projetos em diferentes âmbitos. Após a identificação como um potencial caso de sucesso, verifica-se se a experiência/solução de fato ajuda a solucionar dificuldades (financeiras, climáticas, adaptabilidade à natureza de forma geral), se tem um histórico de implementação minimamente sistematizado, se possui apoio do projeto ou diretamente do PSI, e se há clareza das mudanças geradas com a sua aplicação. Adicionalmente, é avaliado o grau de sustentabilidade, da relevância pública em torno do tema e o seu potencial de replicabilidade/reuso dos conhecimentos. Por fim, vale destacar a disponibilidade do idealizador/a para acolher e ser entrevistado/a pelos técnicos e/ou consultores para coleta de informações do contexto.

Na sequência, registra-se que as “Publicações” (estudos, cartilhas etc.) são produtos de conhecimento que também mobilizam os interesses dos usuários, seguidas das “Notí-

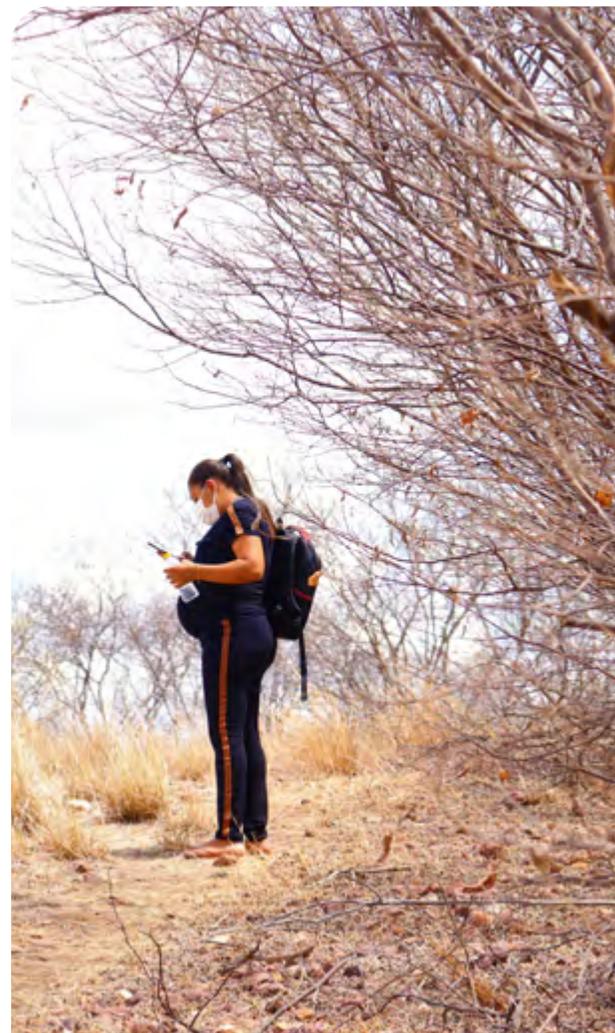
cias”, que trazem sempre conteúdos recentes sobre a dinâmica do programa, dos projetos, do FIDA e do IICA.

O volume e a regularidade na frequência de disseminação das matérias jornalísticas, das produções audiovisuais, das publicações (livros, estudos, manuais e cartilhas) e dos posts nas redes sociais digitais são planejados de forma a atender as demandas dos diferentes públicos interessados, o que resulta em acessos orgânicos a esse ambiente digital.

4.13.2 AMPLIAÇÃO DA PRESEÇA DIGITAL DEVIDO À PANDEMIA DE COVID-19

O mundo digital sempre fez parte do contexto de atuação do Semear Internacional. Todavia, com a pandemia da COVID-19, novos desafios foram impostos ao programa, que precisou redesenhar todas as ações em curso, bem como as previstas, para então estudar e planejar cuidadosamente as estratégias de comunicação a fim de garantir a aproximação com públicos tão habituados com os auditórios lotados, com os abraços e com as emoções presentes nas trocas dos encontros presenciais. Levando em consideração todas as incertezas do momento, e a garantia do cumprimento de todos os protocolos sanitários, a equipe do PSI planejou e impulsionou um conjunto de ações que redimensionou o sentido de presença perante o público, tendo o suporte da comunicação do PSI e dos assessores dos projetos:

- Projeto “Lives do Semear Internacional” – ciclo de entrevistas on-line ao vivo no perfil de Instagram do Semear Internacional, em formato de “lives” – abordando os seguintes temas considerados relevantes para públicos prioritários do programa e dos projetos apoiados pelo FIDA (mulheres, jovens e comunidades tradicionais): juventude rural, gênero, inovação, luta antirracista, ecogastronomia, agroecologia, avaliação de impacto, desenvolvimento rural, convivência com o semiárido, mundo pós-pandemia.
- Mediação de Oficinas de Comunicação para os gerentes da iniciativa Territórios de Aprendizagem em parceria com o componente de Cooperação Sul-Sul do Semear Internacional e com a Procasur, abordando os seguintes temas: identidade visual, planejamento estratégico de comunicação e fotografia.
- Terra Madre/BRASIL: apoio à realização da edição virtual do evento, em parceria com o Slow Food, com a produção de um catálogo com os produtos da agricultura familiar e



desenvolvimento do hotsite do evento.

- Suporte na produção de diversos webinários, como o de apresentação dos resultados das Cadernetas Agroecológicas, o evento de lançamento do livro “Gastroquinta: comida do quintal para a mesa”, a organização do intercâmbio internacional “Brasil e África – Disseminação do uso das Cadernetas Agroecológicas” e o intercâmbio entre Brasil e México sobre Estratégias de Sustentabilidade.

4.13.3 PRÊMIO SEMEAR INTERNACIONAL DE JORNALISMO

Ainda em 2020, transcorreram as ações previstas no edital do Prêmio Semear Internacional de Jornalismo, que foi instituído com o objetivo de ampliar a visibilidade das ações dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil, estimulando o interesse de jornalistas atuantes em diferentes canais de comunicação a veicular conteúdos sobre os projetos, as ações desenvolvidas, os seus resultados e todos os conhecimentos gerados.

Por meio deste concurso, foram premiados os melhores trabalhos jornalísticos nas categorias rádio, tv, impresso e internet, em que foram evidenciadas Boas Práticas Rurais no Semiárido Brasileiro, implementadas pelos projetos apoiados pelo FIDA.

O desafio de gerar uma comunicação eficiente e educativa tornou-se possível para o PSI, devido ao foco da equipe da UGP do programa em pensar a comunicação de forma sistêmica, e, desta forma planejar e executar suas ações, incorporando o direcionamento institucional dos financiadores e parceiros.





5



Jovens &
Comunidade

5. BOAS PRÁTICAS



Ao longo da sua execução, o PSI acumulou expertise nos campos da GC, M&A e comunicação estratégica, permitindo a efetivação de um conjunto de boas práticas de gestão, que refletem a maturidade do programa e que possuem potencial para agregar em outros contextos.

Algumas experiências foram selecionadas e os caminhos para o desenho, na implementação, a governança e a consolidação dos resultados estão disponíveis a partir desse ponto, no sentido de fomentar reflexões e apoiar gestores e gestoras de iniciativas similares a encontrar caminhos seguros a partir dos aprendizados construídos pelo PSI.

5.1 GESTÃO ESTRATÉGICA, INTEGRADA E COMPARTILHADA

A gestão do PSI é pautada no diálogo, na tomada de decisão baseada em evidências e atenta aos pilares de governança (transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade) instituídos pelos seus financiadores, parceiros e beneficiários.

A gestão integrada do programa é de responsabilidade do IICA, que mantém uma interlocução com o FIDA, financiador dos recursos, e que dinamiza uma unidade de gestão, com uma equipe multidisciplinar, responsável por efetivar as ações.

A equipe do PSI é responsável por executar as ações do programa e, para que seu planejamento esteja alinhado com as demandas de seus beneficiários, foi instituído o Comitê Gestor, instância de governança formada pelas coordenações dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil e um representante do IICA, e possui a coordenação do PSI exercendo as funções de secretariado técnico. O comitê é responsável por definir as diretrizes político-institucionais, técnicas e gerenciais do programa, para assegurar os padrões de qualidade praticados desde o início das operações, o alinhamento com os objetivos finalísticos do FIDA e do IICA, bem como o atendimento das demandas e expectativas dos projetos apoiados.

Nesse coletivo as demandas são levantadas, debatidas e aprovadas. Na sequência, são compartilhadas com as equipes técnicas dos projetos, e representantes dos GT, que, em muitos casos, atuam em parceria com o PSI na implementação das ações nos territórios.

A conquista dos resultados e dos aprendizados obtidos pelo PSI reflete um modelo de gestão que foi sendo aprimorado no ciclo de execução do programa, que possui uma matriz



de responsabilidades clara e objetiva, baseia-se em um fluxo contínuo de comunicação que permite aos atores participarem dos processos decisórios dinâmicos, que reverberam numa execução alinhada aos normativos, marcos legais e boas práticas de gestão, conforme pode ser notado no descritivo a seguir, referente ao caminho para a decisão, planejamento e implementação de iniciativas no âmbito do programa:



<p>COMITÊ GESTOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> direciona, delibera e monitora a execução das iniciativas no âmbito do programa; <input type="checkbox"/> recebe as propostas dos projetos, avalia, emite pareceres; <input type="checkbox"/> aprova os planos operativos anuais e determina as diretrizes orçamentárias; <input type="checkbox"/> quando necessário, revisa metas, repactua planejamentos;
<p>PSI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> coordena, executa, integra os resultados, monitora e avalia o desempenho do Semear Internacional; <input type="checkbox"/> exerce a função de secretariado técnico, convoca e sistematiza as reuniões do Comitê Gestor do programa; <input type="checkbox"/> cumpre os instrumentos de planejamento referentes ao ciclo de execução do programa, elaborados de forma participativa e alinhada às diretrizes do Comitê Gestor do programa e das Missões de Supervisão do FIDA; <input type="checkbox"/> analisa oferta e demandas de conhecimento por parte do público beneficiário, alinha com os instrumentos de planejamento vigentes; <input type="checkbox"/> submete propostas para o Comitê Gestor, e em caso de aprovação/validação as implementa; <input type="checkbox"/> planeja, executa e acompanha a implementação das atividades (seja um evento, estudo, uma publicação) e, ao final, monitora todo o ciclo de sistematização; <input type="checkbox"/> define perfis de público adequados para as atividades;
<p>COORDENADORES(AS) DOS PROJETOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> contribuem com a definição das estratégias a serem seguidas pelo PSI; <input type="checkbox"/> acessam, conhecem, avaliam e contribuem com as propostas; <input type="checkbox"/> definem o enfoque das atividades e envolvem as equipes técnicas no detalhamento do planejamento; <input type="checkbox"/> selecionam os participantes/representantes dos projetos em cada atividade do PSI;
<p>EQUIPES TÉCNICAS (Técnicos e Técnicas que geralmente integram os GT nas áreas de Comunicação, Gênero, Gestão do Conhecimento e Avaliação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> apoiam na construção das propostas, atividades, temas relevantes para o público beneficiário; <input type="checkbox"/> orçam e planejam a logística das atividades com os coordenadores(as); <input type="checkbox"/> alinham agendas com os coordenadores(as) dos projetos; <input type="checkbox"/> emitem devolutiva para os coordenadores(as), que validam e aprovam os recursos, alinham contrapartidas e juntamente com a equipe do PSI, executam as propostas;

A equipe executora do PSI, ao longo da sua implementação, realizou consultas ao seu Comitê Gestor e aos técnicos e técnicas participantes dos GT para alinhar as demandas de conhecimento apresentadas pelos beneficiários e beneficiárias como diretrizes para o planejamento de suas ações, objetivando sempre a assertividade e qualidade das entregas.

A atuação sinérgica entre os projetos, a Equipe Gestora do Semear, o FIDA e o IICA, no âmbito do Comitê Gestor do Programa, assegura a correta execução do cronograma físico e financeiro, além da manutenção de um bom relacionamento com organismos internacionais, governos locais, entidades de ATER, organizações da sociedade civil e agricultores e agricultoras familiares. Além dos relatórios executivos, das avaliações de resultados, as atas das reuniões do Comitê Gestor também são documentos que colaboram para a formação da memória do programa.

5.2 CONSTITUIÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE GRUPOS DE TRABALHO

Comunidade de Prática é um grupo de pessoas que compartilham um interesse, um problema que enfrentam regularmente, e que se unem para desenvolver conhecimento de forma a desenvolver ou aprimorar uma **prática** em torno desse tópico. (SGBC, 2021)

Os GT, equivalentes às Comunidades de Práticas, foram organizados por eixos reconhecidos como pilares para o programa (Monitoramento & Avaliação, Comunicação, Equidade & Gênero) e se tornaram responsáveis pela interlocução junto aos beneficiários, pelas ações de mobilização dos atores locais, pelo suporte na organização, produção e implementação dos eventos (seminários, cursos, intercâmbios), pelo acompanhamento dos estudos realizados. Também ficou responsável pelo acompanhamento do desenho e efetivação das ações de sistematização, de monitoramento e de avaliação da evolução dos resultados e impactos do projeto, desenvolvimento do sistema de gestão Data.FIDA, além das estratégias de difusão contempladas na atuação das assessorias de comunicação.

O GT M&A foi criado em julho de 2017 com objetivo de alinhar demandas, planos de trabalho, discutir metodologias e instrumentos de M&A, identificar boas práticas, mapear



gargalos, trocar experiências, implementar melhorias contínuas em processos e criar contextos capacitantes (workshops e treinamentos) para os técnicos e técnicas dos projetos apoiados pelo FIDA. Em suma, o GT M&A objetiva a homogeneização da atuação das áreas técnicas, com vista à criação de uma visão de gestão única no âmbito dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil, amplamente sedimentada numa cultura de tomada de decisão e implementação de ações de impacto e políticas públicas baseadas em evidências.

A avaliação de impacto foi um dos temas mais demandados pelos projetos, motivo pelo qual o PSI viabilizou uma capacitação especificamente voltada para iniciativas de desenvolvimento rural para os assessores e assessoras de M&A dos projetos. O curso *PRIME – Program in Rural M&E* – foi realizado pela primeira vez em língua portuguesa, como resultado da parceria entre PSI, Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para o Brasil e a África Lusófona [FGV EESP Clear], Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para a América Latina e o Caribe [Clear LAC], Iniciativa Clear, FIDA e IICA. Esta ação foi marcada pelo ineditismo entre os projetos do FIDA do mundo.

Qualificar as estratégias de comunicação do programa alinhadas às demandas dos projetos, à identidade institucional dos parceiros e definir instrumentos para implantar a difusão das informações do programa e dos projetos foram desafios superados pelo **GT de Comunicação**. Esse GT teve uma atuação fundamental para a execução de uma inovação, que será apresentada mais adiante como uma boa prática: o Prêmio Semear Internacional de Jornalismo.

O GT de Equidade e Gênero foi criado em 2018, inicialmente para estreitar a relação e o conhecimento sobre as ações e eventos que cada projeto vinha realizando nessa área. A frequência das interações permitiu identificar pautas emergentes que, além de discutir questões interseccionais com o intuito de enfrentar questões estruturais como o machismo e patriarcado, passou a construir pautas e ações que ampliaram a visibilidade sobre as experiências exitosas lideradas por mulheres do semiárido nordestino, sobretudo as suas relevantes contribuições na dimensão econômica, na divisão do trabalho doméstico e na segurança alimentar.



Entre as ações desse GT, destacam-se a criação de projetos coletivos, como o piloto de acompanhamento do uso das Cadernetas Agroecológicas, os seminários sobre gênero – que qualificou o debate sobre o tema no âmbito dos projetos – e a efetivação de importantes estudos que destacam o protagonismo feminino.

Os GT se consolidaram como um importante canal de diálogo, mas também de construção de soluções alinhadas às demandas dos projetos e às premissas do FIDA. Nos GT, os técnicos e técnicas são consultados sobre possíveis formatos que podem ser assumidos em algumas iniciativas do PSI. Eles exercitam, assim, o diálogo e a tomada de decisão compartilhada, ao mesmo tempo que coproduzem ações (concepção, planejamento e implementação e avaliação).

As comunidades de práticas são formadas por pessoas que voluntariamente compartilham de um mesmo interesse ou paixão, interagem regularmente, trocam informações e conhecimento, buscam sustentar a comunidade e compartilham do aprendizado, de maneira que podem ser caracterizadas por apresentarem as seguintes dimensões: empreendimento conjunto, envolvimento mútuo e repertório compartilhado. (Wenger, 2010 *apud* Fernandes, Cardoso, Capaverde, Silva, 2016)

Os GT promovem coletivamente o intercâmbio de conhecimentos, práticas e instrumentos de trabalho. São interlocutores dos públicos dos projetos e contribuem na definição das demandas por conhecimento apresentadas pelos beneficiários e beneficiárias, indicando diretrizes para o planejamento das ações e, conseqüentemente, gerando aprendizados compartilhados e assegurando a legitimidade necessária para aprovação de pautas junto ao Comitê Gestor do PSI.

Os GT tornaram-se espaços potentes de alinhamento institucional e tático que permitem o monitoramento e a avaliação processual do trabalho. Seu desenho e operação favorecem o sincronismo de propósitos, assim como maior dinamicidade na produção e circulação dos conteúdos, no apoio qualificado à produção de eventos dos demais componentes e nas demandas de capacitação dos técnicos e destinatários dos projetos.

Todos os GT (M&A, Equidade & Gênero, Comunicação) contribuíram, sobremaneira, para imprimir uma dinâmica mais veloz e colaborativa aos desafios emergentes no âmbito



do PSI, ampliando o senso de corresponsabilidade, reforçando a atenção para a cultura organizacional e para as peculiaridades dos projetos beneficiários de modo assegurar maior eficiência, eficácia, efetividade, otimização e assertividade nos fluxos de trabalho, processos decisórios e na implementação das ações juntos às assessorias técnicas dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil.

5.3 PRÊMIO SEMEAR INTERNACIONAL DE JORNALISMO 2020/2021: DA CONCEPÇÃO À PREMIAÇÃO

O Prêmio Semear Internacional de Jornalismo foi concebido com o intuito de dar visibilidade às ações dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil, fazendo uso de diferentes canais de comunicação, por meio da veiculação de matérias sobre os projetos, as ações desenvolvidas, os resultados e os impactos.

Jornalistas de todo o Brasil foram estimulados a produzir conteúdo relevante sobre os efeitos da experiência do PSI na vida dos beneficiários e na transformação positiva dos territórios onde estão inseridos e, com isso, colaborar com a disseminação dos conhecimentos.

Essa iniciativa foi uma importante e inovadora estratégia de comunicação e marketing que assegurou a presença dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil em importantes veículos (impresso, internet, rádio e tv) de imprensa em todos os estados do Nordeste, bem como das regiões Sudeste e Centro-Oeste, difundindo informações e conhecimentos gerados por estes projetos, situação que não se viabilizaria pela via das contratações de serviços, pois, em tese, os valores seriam bastante elevados.

A realização do prêmio esteve sempre alinhada ao plano estratégico de comunicação formulado pela assessoria de comunicação do PSI, da qual partiu a ideia inicial, cujos desdobramentos das ações demandaram o engajamento de diferentes instâncias de governança, cuja compreensão tornar-se-á mais clara mediante os descritivos a seguir:

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO | PSI

- idealiza o prêmio, debate a ideia junto ao Comitê Gestor e, após a sua aprovação, elabora minuta de regulamento do prêmio, e submete para a aprovação do FIDA e do IICA;
- após a aprovação da proposta, os assessores e as assessoras que integram o GT de Comunicação contribuíram com o seu detalhamento e foram envolvidos na elaboração de um plano de comunicação para o concurso;
- uma agenda de lançamento foi formatada para ocorrer em cinco capitais nordestinas, contudo, em função da pandemia de COVID-19, o lançamento presencial só ocorreu em duas delas: Aracaju - SE e João Pessoa - PB, e logo, foi efetuado uma edição virtual. Na sequência, foi aberto o momento de negociação de pautas, com releases do concurso enviados para a imprensa nacional;
- reforça-se a execução do planejamento da comunicação com estratégias de marketing e geração de conteúdo para redes sociais, ao mesmo tempo em que se desenvolve um hotsite específico do prêmio;
- início do recebimento das inscrições e, paralelamente, mobiliza-se profissionais para compor a banca julgadora. Após avaliação dos trabalhos pela banca, os candidatos ganhadores são notificados e o resultado é publicado no site e amplamente divulgado nas redes sociais. Com a entrega do prêmio, todo processo é avaliado e um *clipping* da experiência é gerado.

O prêmio é uma ação específica de relacionamento com a imprensa, dentro das estratégias de comunicação externa do PSI. Para participar do concurso, era possível inscrever matérias jornalísticas em quatro categorias: impresso, tv, rádio e internet, sendo que os primeiros colocados em cada categoria receberam, cada um, o prêmio de R\$ 12.500,00, enquanto os quatro segundos lugares foram contemplados com R\$ 5.000,00 cada.

As abordagens incluíram temas como: a) técnicas desenvolvidas para beneficiamento de determinados produtos; b) apoio à comercialização de produtos provenientes da agricultura familiar; c) impactos gerados após determinado investimento do projeto apoiado pelo FIDA naquelas comunidades; d) resultados das ações focadas em gênero no tocante ao empoderamento feminino na zona rural; e) protagonismo dos jovens rurais; f) trabalhos voltados a quilombolas e indígenas; e g) gestão do conhecimento e disseminação das Boas Práticas Rurais. Os jornalistas submeteram suas produções até 10/05/2021.



Conforme previa o edital, o julgamento das matérias deveria ser objetivo e levar em consideração os seguintes aspectos: técnica jornalística, adequação ao tema, relevância da abordagem, inovação e criatividade das pautas, ética e diversidade de fontes. Dessa forma, foram elencados os seguintes quesitos avaliativos:

- Proximidade com os temas propostos no edital do Prêmio Semear Internacional de Jornalismo, com os projetos apoiados pelo FIDA no semiárido brasileiro, com o FIDA, o IICA, o Semear Internacional e demais programas e doações do FIDA no Brasil;
- Objetividade jornalística, noticiabilidade, profundidade de abordagem, concatenação e articulação de ideias, precisão vocabular, clareza e concisão;
- Interesse público e atualidade. Abrangência e relevância. Considerar potencial impacto da matéria ou reportagem na promoção de mudanças. Considerar ineditismo e diferenciação da pauta;
- Diversidade e qualidade de fontes utilizadas. Considerar entrevistas com pessoas rurais (beneficiárias ou não) e com representantes governamentais (dos projetos FIDA ou não) e não governamentais (do FIDA ou não).
- Linguagem: adequação ao público, facilidade de compreensão e qualidade narrativa (considerar a criatividade da narrativa, podendo envolver elementos poéticos que não prejudiquem a objetividade).

O edital foi publicado no Portal Semear e nas redes sociais do PSI, sendo também publicado, posteriormente, na página virtual do prêmio, que foi criada exatamente com o objetivo estratégico de dar ainda mais visibilidade ao certame. No site e na webpage também foram amplamente disponibilizados a ficha de inscrição, o *press release* e os contatos dos assessores de comunicação dos projetos FIDA e do Semear Internacional, para que eles pudessem ser envolvidos na produção das reportagens. Além disso, a Comunicação do PSI trabalhou no sentido de conseguir emplacar notas e matérias sobre o prêmio na grande imprensa, em veículos de comunicação de massa, atraindo a atenção de mais interessados e, adicionalmente, fortalecendo a imagem institucional do PSI.

Para o momento final de anúncio do resultado do prêmio, foi elaborada e executada uma ampla estratégia de divulgação. Todas as reportagens e matérias jornalísticas tiveram larga visibilidade nos canais de comunicação do PSI e os próprios veículos de comunicação vencedores também se encarregaram de repercutir as notícias sobre as suas conquistas



nos seus respectivos estados, gerando uma boa disseminação acerca do encerramento exitoso da premiação. Adicionalmente, para substituir a cerimônia presencial de entrega do prêmio, o PSI coletou depoimentos de todos os ganhadores e material de making-off dos processos produtivos das reportagens, para a produção de um vídeo de fechamento do Prêmio Semear Internacional de Jornalismo, que englobou, de forma dinâmica, todo esse conteúdo coletado, além de falas institucionais dos organizadores.

5.4 DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA DE INTERCÂMBIOS

Os intercâmbios (Anexo I) favoreceram ao longo da implementação do PSI inúmeros contextos de aprendizagens dinâmicas e profundas. Nessas ações, jovens rurais, mulheres, agricultores e agricultoras familiares, técnicos e técnicas de projetos, líderes rurais e gestores e gestoras públicos e de outros setes países, tiveram contato com experiências significativas nos temas de interesse da agricultura familiar do semiárido brasileiro.

Durante a execução das atividades, a equipe do PSI desenvolveu *expertise* de forma bastante peculiar ao planejar, realizar e sistematizar essas interações de modo a reconhecer e fortalecer os talentos e recursos locais, criando um espaço propício para troca de conhecimento entre os participantes, conforme pode ser notado nos tópicos a seguir:

- Essa metodologia pressupõe a sinergia de múltiplos atores (PSI, Parceiros(as), Projetos FIDA, Técnicos(as), Lideranças Comunitárias) que ao identificarem uma oportunidade de promoção de intercâmbios, validam as experiências que possam ser compartilhadas, os aportes de conhecimento que podem ser decorrentes da mesma e definem perfis e quantitativo de público para a ser selecionado e mobilizado para participarem.
- O coletivo supracitado é envolvido na identificação de oferta de conhecimento a partir de experiências concretas que possam agregar à vivência do público pré-definido.
- Na sequência, são realizadas visitas prévias ou consultas para aprofundamento de informações sobre as experiências a serem socializadas, além da avaliação de viabilidade das referidas;
- Lideranças são sensibilizadas a aderirem, a mobilizarem o público e a participarem do intercâmbio (seja na modalidade presencial ou virtual);



- Esses atores são importantes interlocutores que apresentam a proposta de intercâmbio nos territórios e iniciam o processo de seleção dos participantes com perfil adequado à temática/atividade proposta;
- Todo processo é sistematizado, da concepção à realização do intercâmbio, pelo PSI ou pelos consultores/consultoras contratados;
- Os participantes realizam avaliação após os eventos para indicarem como essa ação agregou ao seu processo de desenvolvimento individual e/ou coletivo.

Os intercâmbios impulsionaram o desenho de novos arranjos de parcerias interorganizacionais, difusão de boas práticas, refinamento de tecnologias sociais, integração dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil, África e América Latina e para a consolidação de aprendizados tendo a prática e as interações entre as pessoas no espaço onde as mudanças efetivamente se materializam.

Nestes espaços ocorre também a disseminação dos conhecimentos relacionados à atuação do PSI, e é onde os Projetos apoiados pelo FIDA e parceiros e parceiras experimentam uma relação mais profunda de aprendizagem, a partir das trajetórias percorridas por outros atores.

5.5 SISTEMA DATA.FIDA: CONCEPÇÃO, DESENVOLVIMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O PSI valorizou ao longo de seu histórico a tomada de decisões baseada em evidências, motivo pelo qual investiu em ações de fortalecimento das capacidades de gestão e enfoque avaliativo, integrando diferentes tipologias e abordagens, de modo a melhorar as capacidades das pessoas e organizações implicadas nas ações do programa e dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil, principais interessados nas ações produtivas deste componente.

O Data.FIDA é fruto de uma demanda focada no fortalecimento das capacidades em M&A, da escuta ativa, da cooperação e da coprodução que articulou coordenadores e coordenadoras dos projetos e parceiros estratégicos do FIDA interessados em desenvolver uma solução capaz de melhorar os fluxos de comunicação, aprimorar os fluxos de conheci-



mento, as rotinas administrativas e a consolidação de dados e informações qualificadas, confiáveis e consistentes sobre os avanços e do programa.

O Data.FIDA é uma plataforma on-line de gestão integrada de projetos desenvolvida para otimizar o gerenciamento, aprimorar controles, consolidar dados, armazenar informações estratégicas e reforçar a governança dos projetos apoiados pelo FIDA. Baseada em boas práticas de gestão e M&A de projetos, a plataforma agrega nove módulos (com interface amigável e com arquitetura de informação bastante intuitiva) que oferecem uma visão sistêmica da operacionalização dos projetos, da execução dos recursos e dos impactos da sua implantação, conforme descritivo a seguir:

- Módulo 1 – Cadastro: ambiente dedicado ao registro de informações dos usuários que terão acesso à plataforma (integrantes do FIDA, IICA, dos projetos beneficiários, dos consultores etc.) parametrizando o conjunto de permissões de acordo com as competências dos atores envolvidos.
- Módulo 2 – Gestão de Projetos: os gestores/as e equipes com as devidas permissões inserem informações sobre os territórios, os municípios, as fontes de recursos, categorias de desembolso, procedimentos licitatórios, dados sobre a cooperação técnica, a estrutura analítica dos projetos, Marco Lógico, indicadores, Plano Operativo Anual e planos de investimento.
- Módulo 3 – Financeiro: agrega informações sobre taxas cambiais, contas bancárias, movimentação, pagamento de despesas, prestação de contas, emissão de relatórios e acompanhamento de modo geral.
- Módulo 4 – Planos de Investimentos: gestão direta dos planos e geração de relatórios para reporte e acompanhamento.
- Módulo 5 – Aquisições: termos de referência e contratos.
- Módulo 6 – Capital Humano e Social: informações sobre os eventos produzidos pelos projetos, bem como as participações em eventos externos, lançamento e emissão de relatórios.
- Módulo 7 – Monitoramento & Avaliação: *dashboard* de controle que agrega diversas informações provenientes de outros módulos do sistema.
- Módulo 8 – Administrativo: gerenciamento de rotinas e fluxos administrativos.
- Módulo 9 – Missão de Supervisão: módulo voltado para o cadastro de missões de supervisão do FIDA aos projetos; e monitoramento das recomendações indicadas pelas equipes do Fundo.



Após a consolidação da plataforma do Data.FIDA o objetivo passou a ser a migração de 100% dos dados do quadro lógico e a atualização das boas práticas sistematizadas pelo PSI.

É interessante ressaltar que o programa assegurou também ações estruturadas de capacitação de todos os assessores e assessoras de M&A dos seis projetos apoiados pelo FIDA no Brasil; doações do FIDA no Brasil e em outros lugares; especialistas de organizações parceiras (a exemplo do BNDES); e quadros do FIDA e IICA para que pudessem se apropriar e explorar todo potencial da ferramenta.

Diante do desenho e implementação das ações de M&A associadas à práticas de GC, bem como dos ganhos correlatos à implementação do Data.FIDA e do itinerário formativo das equipes técnicas, reconhece-se que esse legado da experiência brasileira deve ser replicado em outros projetos apoiados pelo FIDA ao redor do mundo, uma vez que as demandas e gargalos emergentes destes projetos são recorrentes em diferentes contextos. Evidências do potencial de escalabilidade do Data FIDA já podem ser registradas, como a adesão da ferramenta pelas equipes técnicas dos projetos apoiados pelo FIDA no Malawi, parte de um projeto de adoção do Data.FIDA em todo o portfólio da África Austral. A partir de movimentos desta natureza, prevê-se a possibilidade de integrar divisões regionais do FIDA, abrindo a possibilidade de geração de uma visão global do portfólio do Fundo.

5.6 TERRITÓRIOS DE APRENDIZAGEM

Como resultado do intercâmbio de experiências para os territórios de aprendizagem (TA) na Colômbia, realizado em 2019, foi elaborada e planejada a proposta de implementação do Programa de Territórios de Aprendizagem no Brasil, a partir da decisão do PSI e da Procasur em concentrar os esforços da parceria na replicação da estratégia junto aos projetos FIDA.

Territórios de Aprendizagem no Brasil é uma proposta de escalonamento de inovações a partir da gestão do conhecimento de produtores, famílias, comunidades e associações rurais e, ainda, uma estratégia de saída dos projetos apoiados pelo FIDA. Através desta metodologia, investe-se em potencializar e organizar pedagogicamente as lições apre-



endidas pelos talentos locais de cada território, construindo propostas de capacitação e formação *in loco* e com soluções úteis para outros operadores de inversão pública e privada em desenvolvimento rural, possibilitando que os talentos locais gerem ingressos extras a partir da **venda de serviços de conhecimento**.

Trata-se de uma forma inovadora de gestão do conhecimento local. O programa prepara as comunidades para oferecerem formação e capacitação contínua aos seus produtores/agricultores, dirigida por eles mesmos, com metodologias de aprendizagem entre pares, centradas na transmissão de conhecimento, o intercâmbio de experiências e a aprendizagem teórica e prática com ênfase em sua aplicabilidade prática.

Um dos principais objetivos do Programa de Territórios de Aprendizagem é que os membros das comunidades sejam reconhecidos no mercado dos serviços técnicos rurais como fornecedores remunerados de serviços de GT e assessoria e assistência técnica rural, o que representa um investimento certo do PSI na sustentabilidade de suas ações, garantindo a criação de novos núcleos ou gestores de conhecimentos.

Após o intercâmbio realizado na Colômbia, os técnicos dos projetos FIDA do Brasil e beneficiários que participavam prepararam Planos de Inovação e submeteram à avaliação do PSI e da Procasur, contendo suas propostas para os territórios de aprendizagem. Após essa etapa, foram realizadas visitas técnicas de especialistas da Procasur aos três territórios para análise da densidade social e viabilidade das propostas.

A partir do trabalho de campo, identificou-se que o conjunto de organizações presentes nos territórios, a articulação de associações de produtores e os potenciais negócios, como as possíveis ações de GC que podem ser desenvolvidas, permitiriam a implementação nos territórios da liderança de um grupo de jovens a serem escolhidos pelas associações de produtores que manifestaram interesse em fazer parte da estratégia.

Como continuidade do processo, e atendendo às demandas criadas pela situação de pandemia mundial, iniciou-se o processo de formação dos jovens e assessoria para o desenvolvimento dos TA no Brasil. As atividades planejadas foram adaptadas para o formato remoto, sendo realizadas por meio de reuniões e capacitações on-line, chegando a um



total de quatro territórios em implementação: Bahia, Pernambuco, Paraíba e Piauí.

Desde então, jovens gestores e gestoras de cada estado, já identificados e mobilizados, somam um total de 16 jovens gerentes engajados com as atividades dos TA Brasil com o perfil de 56% mulheres, 100% jovens e 18% comunidades tradicionais. O processo de formação vem sendo desenvolvido desde 2020, com encontros periódicos e semanais que abordam temáticas fundamentais para criação das empresas de conhecimento em cada território. Foram realizados, até junho de 2021, pelo menos quarenta encontros on-line com os gerentes, promovendo aprofundamento em atividades e temáticas como: identidade, território, comunicação, ativos territoriais, produtos, mercado etc.

O projeto elaborado para implementar a estratégia dos territórios de aprendizagem foi estruturado em oito etapas. Devido às limitações impostas pela pandemia pelo COVID-19, houve necessidade de redefinir algumas ações⁴.

- Etapa 1: Identificação de um potencial território de aprendizagem;
- Etapa 2: Identificação dos jovens gerentes dos TA;
- Etapa 3: Formação – A estratégia dos TA;
- Etapa 4: Formação – Identificação e criação de Cardápio de Talentos Locais;
- Etapa 5: Formação – O território de aprendizagem como uma empresa de conhecimento;
- Etapa 6: Formação – Elaboração de Planos de Comunicação;
- Etapa 7: Formação – Gerenciamento de empresas de conhecimento;
- Etapa 8: Realização de intercâmbios piloto.

Buscando integrar de forma participativa e ativa os jovens dos diferentes territórios, diversas metodologias estão sendo aplicadas e experimentadas durante o processo formativo, a fim de torná-lo mais dinâmico. Atualmente, além dos encontros síncronos, estão sendo utilizados jogos interativos entre os encontros, que abordam os temas estudados de forma divertida e didática. A aposta na *gamefication* – termo que se refere ao uso de jogos e atividades laborais que não sejam apenas para entretenimento – vem sendo acertada e demonstrado engajamento por parte dos jovens gerentes nos “desafios” apresentados pelos jogos e dinâmicas.

4

<https://padlet.com/Procasur/LinhadotempoTABrasil>.



5.7 CADERNETAS AGROECOLÓGICAS

Devido às raízes profundas do machismo e do patriarcado, historicamente, as mulheres tiveram o valor social e econômico associado ao seu trabalho invisibilizado, a ponto de, em alguns contextos, terem dificuldade de perceber os efeitos e impactos da sua contribuição em processos de desenvolvimento em diferentes escalas (do lar aos espaços públicos). Essa situação, também notada nos contextos de execução dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil, motivou o PSI a planejar ações capazes de problematizar e ressignificar a presença da mulher em distintos espaços além de destacar como o protagonismo feminino se revela no cotidiano do semiárido nordestino.

Uma destas ações foi o projeto piloto das Cadernetas Agroecológicas, planejado pelo GT com foco em Equidade e Gênero, junto a todos os projetos e organizações parceiras, financiado pelo Semear Internacional e envolvendo aproximadamente novecentas mulheres rurais que vivem na região semiárida do Brasil.

O instrumento e a metodologia da Caderneta Agroecológica foram criados pelo Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata - CTA/ZM, em parceria com o Movimento de Mulheres da Zona da Mata e Leste de Minas, em 2011, com o objetivo de mensurar e dar visibilidade ao trabalho das agricultoras agroecológicas. A partir da interação com o GT Mulheres da ANA, a Caderneta foi implementada em outras regiões do Brasil.

Nesta ação piloto, foram realizadas anotações diárias de 879 mulheres em cinco estados acompanhadas por projetos FIDA - Bahia, Sergipe, Paraíba, Piauí e Ceará - durante 13 meses - setembro de 2019 a setembro de 2020. As anotações demonstram o poder feminino nos aspectos de produção, comercialização e trocas: 1.228 tipos de produtos, movimentando cerca de R\$ 3.214.127,81 (considerando as relações socioeconômicas não monetárias) reverberando uma renda média de R\$ 440 por mês.

O uso das Cadernetas Agroecológicas permitiu identificar uma revolução silenciosa no campo protagonizada pelas mulheres. Se configura como um instrumento político-pedagógico que realça a presença feminina na agroecologia, e, sobretudo, a sua participação na economia familiar.



A iniciativa destacou o trabalho historicamente desvalorizado, invisibilizado, não reconhecido. O acompanhamento técnico do preenchimento das cadernetas possibilitou identificar o perfil socioeconômico das mulheres, mapear as atividades produtivas presentes nos quintais ou propriedades rurais (frutas, legumes, verduras, hortaliças, animais de pequeno porte) e sobre as quais estão vinculadas, as ações de comercialização, os sistemas de trocas, as doações, além de aspectos relacionados à renda, segurança alimentar e nutricional, divisão do trabalho doméstico e participação na economia. As cadernetas quantificam o trabalho feminino ao monetizar as produções e destinações decorrentes do seu trabalho diário, além de valorizar a sabedoria e as experiências das trabalhadoras.

A partir do uso das cadernetas, as mulheres transformaram suas percepções em relação ao seu papel, compreendendo-o também como relevante. A representatividade do trabalho doméstico passou a ser problematizada nos lares passando a ser uma das evidências do empoderamento na participação econômica.

A seguir, relacionam-se resumidamente as atividades e os distintos atores, implicados na sua viabilização:

PROGRAMA SEMEAR INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> planeja junto ao GT de Gênero a implementação e uso das Cadernetas, aprova estrutura de equipe e logística com CTA e mobiliza os projetos; <input type="checkbox"/> viabiliza toda a estrutura para formação das multiplicadoras e após um ano de monitoramento promove Encontro Regional para análise dos resultados (avanços do uso da ferramenta), monitora a aplicação do questionário socioeconômico (um ano após), consolida e difunde produtos de conhecimento.
EQUIPE TÉCNICA DO CTA	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> define cronograma, orçamento, assina termo de cessão de uso (metodologia pedagógica e equipe), forma as multiplicadoras (técnicas/ agricultoras); <input type="checkbox"/> estimula o uso e atualização, tira dúvidas, reflete os avanços, acompanha evolução social das mulheres a partir do uso da ferramenta e aplica o questionário socioeconômico, sistematiza e compartilha os dados das cadernetas preenchidas pelas mulheres.
PROJETOS FIDA/BRASIL	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> alinham com o CTA e PSI detalhes da atividade, identificam e selecionam as técnicas e agricultoras que serão capacitadas para utilizar as cadernetas e mobilizam organizações de ATER e demais técnicas e agricultores. Organizam, por meio da assessoria de M&A, os dados recebidos e encaminham à equipe do CTA para sistematização.
TÉCNICAS MULTIPLICADORAS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> planejam a logística, mobilizam agricultoras, formam as técnicas e agricultoras e acompanham mensalmente (via visitas, WhatsApp) o preenchimento das cadernetas, enviam os dados para a equipe de M&A dos projetos, organizam eventos para animação do processo.
AGRICULTORAS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> participam da formação, recebem a caderneta, respondem ao questionário socioeconômico (marco zero), iniciam o preenchimento diário do instrumento, consolidam dados e compartilham experiências nos encontros com outras mulheres.



SAIBA MAIS SOBRE AS CADERNETAS AGROCOLÓGICAS NAS PUBLICAÇÕES DO PSI.

6

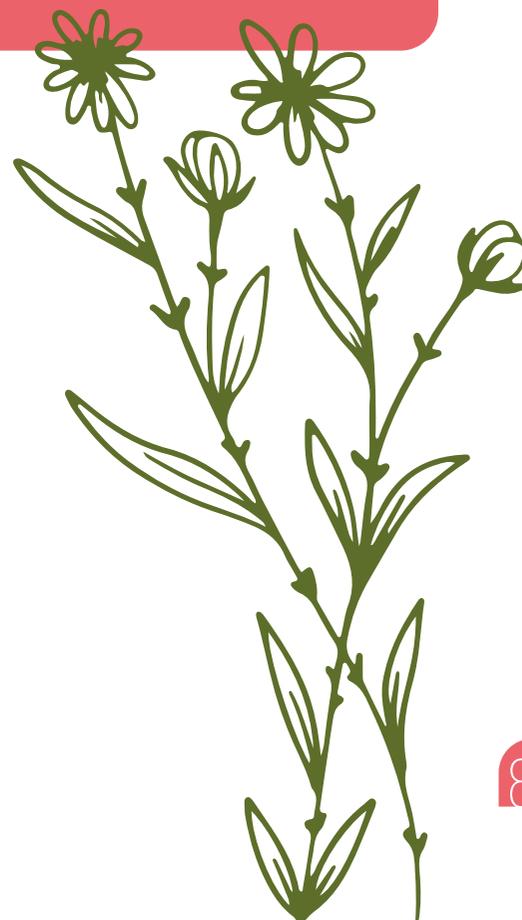


6. ESTRATÉGIA DE **SUSTENTABILIDADE E** **DISPONIBILIDADE** DO CONHECIMENTO

Os resultados obtidos desde 2017 referendam um histórico muito positivo de construções coletivas, por meio da tomada de decisão baseada nas diretrizes do Comitê Gestor, da criação dos GT, do desenvolvimento de atividades junto a diferentes atores e parceiros, entre outros.

Os processos de criação, aplicação e difusão dos conhecimentos do PSI, alinhados com as diretrizes estratégicas de GC formuladas pelo FIDA e pelo IICA, foram catalisadores de mudanças nas relações entre os atores e na própria dinâmica de produção e circulação dos conhecimento produzidos, na criação de oportunidades para agricultores e agricultoras familiares, organizações comunitárias e jovens, bem como na qualificação de serviços de assistência técnica oferecidos por agências de fomento ao desenvolvimento rural vinculadas aos governos locais, e no fortalecimento das capacidades dos atores nas áreas de monitoramento, avaliação e gestão do conhecimento em si.

Investir no conhecimento que as pessoas e organizações carregam, agregar valor, estimular encontros e conexões, compartilhá-los de forma responsável e conectá-los às estratégias de desenvolvimento, repercutiu na consolidação de um legado que tem o desafio de



se manter acessível ao público interessado. Um programa de GC precisa estar conectado a estratégias de negócios ou propósitos organizacionais, e ele só faz sentido, se os conhecimentos dele oriundos estiverem acessíveis. O programa está encerrando um ciclo, e manter vivo o acervo oriundo da trajetória do PSI é um grande desafio para a rede de gestores e gestoras envolvidas, além dos projetos parceiros. Foi por causa desta e outras questões pertinentes aos futuros possíveis para essa iniciativa que o Plano Estratégico de Sustentabilidade do PSI foi elaborado e apresentado ao FIDA.

O documento Estratégia de Sustentabilidade do PSI pode ser comparado a um pacto, um compromisso pela preservação e acessibilidade da memória do programa. O documento técnico apresenta as estratégias, potenciais parceiros, ferramentas e metodologias que permitem garantir a continuidade das ações e resultados alcançados pelo PSI, junto a seu público beneficiário e parceiros.

A sustentabilidade das ações do PSI carrega e amplia os objetivos e diretrizes comuns à história dessa iniciativa, uma vez que se compromete com:

- expansão do uso e adoção do Data.Fida pelos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil e a sua internacionalização para projetos da AL e África;
- fortalecimento de canais efetivos de diálogo, formulação de agendas e efetivação de práticas potencializadoras das forças locais, tendo o conhecimento como motor;
- melhoramento das capacidades institucionais das equipes técnicas;
- inserção de beneficiários e beneficiárias na economia do conhecimento, proporcionando contextos que viabilizam ganhos financeiros mediante oferta de serviços associada a práticas de GC pelas comunidades locais;
- fortalecimento de políticas públicas de desenvolvimento rural;
- protagonismo comunitário, feminino, rural e da juventude.

A proposta visa apresentar as estratégias, possíveis parceiros, ferramentas e metodologias que permitam garantir a continuidade das ações e resultados alcançados pelo PSI, junto a seu público beneficiário, após o encerramento do programa.





O documento com estratégias de sustentabilidade defende a continuidade, aprimoramento e ampliação de iniciativas como os GT (Monitoramento & Avaliação, Equidade & Gênero e Comunicação), o aprofundamento das formações em Avaliação de Impacto e GC, a conversão do Portal Semear Internacional para o formato de Catálogo ou Biblioteca Virtual, consolidação da estratégia de escalonamento do uso do Data.Fida e o fortalecimento das instância de diálogo, proposição e efetivação de políticas públicas orientadas para o desenvolvimento socioterritorial.

Além de expor um desenho lógico de implementação, com objetivos e resultados bem detalhados, as estratégias de sustentabilidade exploram cenários considerando a continuidade do PSI (com ou sem uma nova doação) demonstrando as implicações, mas sobretudo a viabilidade da proposta e os ganhos. O documento destaca também a necessidade de reforçar a governança, especialmente no que tange à matriz de responsabilidades, considerando as possíveis arquiteturas e redes organizacionais com capacidade para suportar o novo momento.



7



7. LIÇÕES APRENDIDAS

A implementação de um programa com a magnitude e nível de maturidade do PSI permite a construção de um legado convergente para a transformação social positiva de trajetórias de vida, de organizações, de movimentos, de comunidades, de territórios. O conhecimento criado é o principal legado do programa e a sua disponibilidade, disseminação e aplicação ainda despontam como seus principais desafios.

O diálogo e a coprodução, de modo transversal, integraram a estratégia do PSI, permitindo a correção na aplicação dos recursos, o fortalecimento das capacidades dos atores locais, a consolidação de importantes produtos de conhecimentos e um bom conjunto de lições aprendidas, que podem ser úteis para líderes que tenham o desafio de implementar iniciativas similares.

Consolidar os aprendizados é um dos caminhos para se projetar estratégias futuras com maior assertividade. Nesse sentido, entendendo que as lições aprendidas devem ser documentadas durante todo o ciclo do projeto (iniciação, planejamento, monitoramento e controle, execução e encerramento) e que o seu registro deve se tornar uma base de conhecimento para apoiar a organização em seus processos decisórios, é que o PSI, apre-



senta, nesta seção, a rede de lições que agregou de modo significativo a implementação das ações.

Para Fukunaga e Lima (2019) uma lição aprendida é um conhecimento adquirido por meio da experiência, que é capturado, registrado, analisado e compartilhado. Para os autores, evitar a recorrência de casos negativos e/ou de insucesso e promover a sua aplicação em situações futuras – casos positivos e /ou de sucesso – despontam como objetivos principais dessa prática de GC.

Faz-se necessário salientar que as lições aprendidas são desvios identificados na trajetória de uma iniciativa (projeto, programa ou política), em relação ao que foi planejado. Mapear, capturar, analisar e registrar como tais desvios ocasionaram a situação concreta é uma importante missão dos trabalhadores da GC.

A partir desse ponto, estão relacionados os aprendizados, subdivididos em dimensões, acumulados na trajetória do PSI:

7.1 PESSOAS

- O tamanho da equipe inicial deve ser compatível com o volume de atividades e o coordenador/gerente deve participar do processo seletivo da equipe que estará sob a sua gestão e a contratação dos membros deve ocorrer de maneira simultânea;
- Consolidar uma matriz de responsabilidades para distribuir de forma equilibrada as forças das equipes de GC, além de evitar duplicação de entregas, fortalece a corresponsabilidade na gestão dos processos;
- Evitar a duplicidade de funções distintas em um cargo só.

7.2 PROCESSOS

- Os processos seletivos para composição das equipes em programas com a configuração do PSI devem exigir dos seus profissionais competências e qualifica-

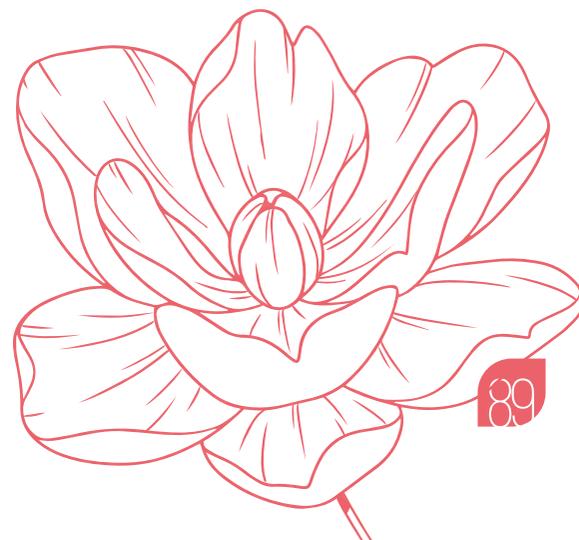


ções específicas no campo da GC. A existência dessa lacuna, geralmente, exige dos profissionais uma dedicação maior para qualificar-se no campo, para se apropriar de um léxico e de um conjunto de práticas próprios, na medida em que executam os desafios previstos nos instrumentos de gestão do programa;

- Realizar um bom estudo de mercado, definir regras justas de precificação, ter clareza dos perfis profissionais necessários e dos produtos esperados foram fatores que resultaram em processos seletivos bem-sucedidos e entregas com qualidade. É fundamental que os processos sejam suportados/acompanhados por especialistas da área demandante por contratações para assegurar assertividade nas escolhas;
- O procedimento aplicado a contratações eventuais, adotado pelo IICA e FIDA, pode ser uma alternativa para o gerenciamento ágil, baseado na economicidade. A eficiência dos processos de definição de demandas e ofertas de conhecimento tendem a ser potencializados como fruto de escutas ativas e decisões em contextos participativos (fóruns de discussões, redes especializadas e, ainda, formar parte de grupos etc.);
- Conhecer em amplitude e profundidade os reais interesses dos beneficiários é uma importante condição para o êxito das práticas de GC e do PSI que, ao longo de sua execução, realizou consultas ao seu Comitê Gestor e técnicos e técnicas participantes dos GT para definir as demandas por conhecimento apresentadas pelos beneficiários e beneficiárias como diretriz para o planejamento de suas ações.

7.3 INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

- Projetos e programas de médio e grande porte demandam múltiplas contratações, por isso, os consultores são considerados parceiros estratégicos na materialização dos seus resultados. Eles somaram suas expertises ao trabalho empreendido pela UGP do PSI;
- Ter uma boa infraestrutura de armazenamento de conteúdo vinculada a banco de dados robustos, melhoram os processos de busca e, conseqüentemente, o gerenciamento dos produtos de conhecimento;



- Os aparatos tecnológicos devem ser amparados por processos de gestão bem desenhados, com responsabilidades claras e resultantes de um processo de delegação planejada, que facilite os controles de maneira sistêmica, comprometidos com a disponibilidade dos conhecimentos para os públicos mediante conjunto de permissões coerentes com a atuação.

7.4 GOVERNANÇA

- Para o fortalecimento da governança e fluidez dos processos foi essencial a estrutura de apoio ofertada pela IICA (com os seus processos bem estruturados, comissões de licitações e contratações, contabilidade, sistemas de gestão, arquivamentos, apoio jurídico, especialistas), considerando que o trabalho foi conduzido por uma equipe enxuta;
- O PSI consolidou os GT como um importante canal de comunicação, resolução de conflitos, relacionamento e engajamento com os projetos, envolvendo os atores na construção das propostas (identificação de demandas de conhecimento, público-alvo etc.);
- A GC foi progressivamente internalizada pelos projetos apoiados pelo FIDA. Fruto de um processo de formação continuada, e em serviço, do acesso à informações qualificadas que gerou ações assertivas, da produção de conteúdo relevantes, da efetivação de processos comunicacionais alinhados com a cultura dos projetos, geradores de engajamento e da melhoria contínua dos resultados;
- A principal estratégia do PSI para alcançar os resultados esperados, considerando uma equipe enxuta, foi o estabelecimento de parcerias em diferentes instâncias (OSC, Governos, IES) adotando uma lógica de comunidade, tendo o conhecimento e a otimização de recursos como elementos integradores das relações pessoais e interorganizacionais.

7.5 COMUNICAÇÃO

- Estruturar um Planejamento Estratégico de Comunicação associado às práticas de GC possibilitou o aumento do alcance e da visibilidade do Semear Internacio-

nal, bem como dos projetos apoiados pelo FIDA no Brasil. O plano qualificou a comunicação interna e externa, incluindo a evidenciação dos resultados, efeitos e impactos das ações do programa, além legitimar os produtos de conhecimento conectados às demandas e tendências do contexto social, a causa da agricultura familiar, das agendas globais, governos locais e outros grupos prioritários para os projetos (mulheres, jovens, etc.);

- Toda iniciativa de GC deve ter como lastro uma estratégia muito bem estruturada de disseminação. Planejar estrategicamente a assessoria de comunicação assegurou a conexão mais profunda com os projetos. Além disso, a disciplina e a regularidade de compartilhamento em diferentes canais (portal, mídias sociais digitais, mídia impressa, veículos de imprensa) recorrendo a uma pluralidade de linguagens (imagética, audiovisual, livros, cartilhas, matérias jornalísticas etc.) conectou os públicos internos e externos ao acervo do programa;
- Reconhecer o protagonismo dos públicos impactados e fomentar que estes assumam autonomamente processos autorais de inovação, de formulação de agendas comprometidas com o desenvolvimento comunitário, de produção de conteúdo socialmente reconhecido como relevante alinhados com a identidade cultural local e com as tendências globais foram elementos asseguradores do engajamento dos públicos, que fechado o ciclo de gestão da iniciativa, serão curadores dos conhecimentos produzidos.

7.6 FLUXOS DE CONHECIMENTO

- CRIAÇÃO
 - Os produtos de GC devem incorporar diferentes linguagens (textual, infográficos, audiovisual, facilitação visual), fácil acesso e gerar contextos que provoquem a replicação das práticas.
 - Planejar as atividades em estreita relação com os projetos e as equipes técnicas.
- APLICAÇÃO
 - As formações em tópicos específicos de GC devem ser ofertadas para as equi-



pes e beneficiários das iniciativas desde o início da execução dos programas e projetos.

- A aplicação dos produtos de GC devem ter um desenho de gestão claro, com metas e indicadores alinhados aos objetivos do negócio, estratégias e governança.

■ RETENÇÃO

- As ações ligadas às estratégias devem ser sistematizadas (intercâmbios/relatoria) a fim de consolidar a memória organizacional.
- As boas práticas, o registro das lições aprendidas e as avaliações realizadas (internas ou externas) precisam ser realizadas periodicamente e de maneira disciplinada e tempestiva.

■ TRANSFERÊNCIA

- Monitorar e avaliar os aprendizados pós-evento são requisitos fundamentais para melhorar o processo decisório e conseqüentemente as entregas futuras;
- Fortalecer as equipes de GC dos projetos e estimular a criação de núcleos de gestão do conhecimento nos que ainda não possuem, de forma a não gerar dependência de programas de apoio à GC, garantindo a sustentabilidade da disseminação e troca de conhecimentos entre projetos e parceiros e a adoção de uma cultura de GC entre os projetos de desenvolvimento rural;
- Desenvolver parcerias para execução e estratégia de sustentabilidade será o caminho para assegurar a disponibilidade dos conhecimentos gerados pelo PSI para os públicos impactados pela sua execução.







8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sistematizar é construir a memória de uma experiência de desenvolvimento local, divulgar saberes relacionados às práticas (lições e ensinamentos), estimular o intercâmbio e a confrontação de ideias, bem como contribuir a reconstituir visões integradas dos processos de intervenção social. (Milani, 2005, p. 11)

Desde 2017, o PSI implementou um modelo de GC que reconhece e valoriza os saberes das populações rurais que vivem na região semiárida do Nordeste brasileiro.

Ao longo de cinco anos de execução, o PSI articulou e integrou práticas de gestão comprometidas com o melhoramento das capacidades de governos locais nos campos do monitoramento e avaliação, gênero e equidade, comunicação, comercialização e acesso a mercados. Desenvolveu instrumentos de coleta e sistematização, construiu e validou métricas e indicadores (qualitativos e quantitativos), e reforçou sua governança por meio de uma gestão participativa e do investimento em tecnologias de softwares de gestão para proteção das informações e otimização dos fluxos de conhecimento.

Por meio dos intercâmbios nacionais e internacionais, seminários e capacitações difun-





diu boas práticas rurais que são gestadas pelos agricultores e agricultoras familiares, que também encontraram no acesso, produção e difusão de conhecimentos, uma alternativa para construir um futuro próspero e dinâmico.

O PSI reconheceu e valorizou a potência da juventude nos territórios, deu visibilidade à força e a relevante contribuição das mulheres na economia e na segurança alimentar e nutricional das suas famílias e das suas comunidades. Com uma rede de parceiros consolidou estudos e publicações sobre temas de relevância pública visando contribuir com a qualificação de debates, elaboração e efetivação de políticas públicas voltadas à melhoria das condições de vida das populações rurais.

A capacidade de dialogar com distintos públicos, de alinhar e contextualizar diretrizes de GC com o público beneficiário, permitiu ao PSI consolidar produtos, a exemplo do Data. Fida e da agenda estratégica da Cooperação Sul-Sul, que integram o legado construído pelo programa, e as configuram pilares fundamentais para a sua ação de internacionalização e, sobretudo, das estratégias de sustentabilidade, de modo assegurar a disponibilidade de todo o seu acervo.

Ao longo da sua experiência, o PSI criou um modelo de referência em GC singular, que pode inspirar projetos correlatos e ativar atores e redes dispostos a criar e ampliar oportunidades para jovens, mulheres, agricultores e agricultoras, e públicos em desvantagem social, a se inserirem em atividades produtivas que tenham o conhecimento como uma via de emancipação e de desenvolvimento coletivo.



9. REFERÊNCIAS



ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão de conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DAHLMAN, C. J. **A economia do conhecimento: implicações para o Brasil**. In: **O Brasil e a economia do conhecimento**. Fórum Nacional. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DO VALLE, B. **Os novos princípios da geração de valor na Economia do Conhecimento**. **Impakt consultoria**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://impaktconsult.com/blog/blog/principios-da-geracao-de-valor-na-economia-do-conhecimento/>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

DO VALLE, B. **Conhecimento é o negócio**. Impakt consultoria. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://impaktconsult.com/blog/blog/conhecimento-e-o-negocio/>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

FERNANDES, F. R., CARDOSO, T. A., CAPIVERDE, L. Z. & SILVA, H. F. N. (2016). **Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional**. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 5(1), 44 - 52.

FUKUNAGA, F. **Cultura Organizacional como fator de influência no ciclo de gestão do conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-São Paulo, São Paulo, 2015.

FUKUNAGA, F. **O significado do conhecimento nas organizações**. 2017. In: <http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/2.o-significado-do-conhecimento-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es-fukunaga-f-2017.pdf>

FUKUNAGA, F. LIMA, J. **Práticas de GC: Lições Aprendidas**. In: <http://www.sbgc.org.br/blog/praticas-de-gc-licoes-aprendidas>

FUNDO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA (FIDA). **Documento Técnico de Estratégia de Sustentabilidade do Programa Semear Internacional**. Salvador: Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2020.

_____. **Programa Semear Internacional: Relatório de Progresso 2020.1(Agosto/2020)** - Salvador: Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2020.

_____. **Programa Semear Internacional: Relatório de Progresso 2020.2 (Dezembro/2020)** - Salvador: Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2020.

_____. **Relatório de Supervisão Relatório/Nº: 5603-BR/Dezembro de 2020**. Salvador: Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2020.

_____. **Semear e Semear Internacional: resultados dos programas de gestão do conhecimento do FIDA no Brasil** - Salvador: Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), 2020.

GEISLER, E. **A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations**. *Journal of Knowledge Management*, v. 11, n. 1, p. 84-96, 2007.

HOLLIDAY, O.J. **Para Sistematizar Experiências**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1996.

HOLLIDAY, O.J. **Para sistematizar experiências**. João Pessoa-PB: Editora Universitária. UFPB, 1996.

LONGO, R. M. J. (et al). **Gestão do Conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

MACEDO, V.; SANTOS, N. M. B. F. D.; JOÃO, B. N.; SAITO, A. **Tipologia do Trabalhador do Conhecimento: Papéis e Processos**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, N. Especial, p. 94-108, 2017.

MERTINS, K, HEISIG, P., VORBECK, J. **Knowledge Management: concepts and best practices**. 2a ed. Berlin. Spring-Verlag, 2003.

MILANI, C. S. et al. (org.). **Roteiro de sistematização de práticas de desenvolvimento local**. Salvador: CIAGS, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento: Criação de conhecimento na empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, C.; HUBERT, C. **The new edge in knowledge: how knowledge management is changing the way we do business**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.

SAITO, A. **Gestão do conhecimento: como fazer? In:** <http://www.sbgc.org.br/blog/gestao-do-conhecimento-como-fazer3723430>

SILVA, E. L. **Elementos críticos para implementação de um modelo de gestão do conhecimento em organizações públicas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Política e Gestão em Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde) – ENSP, Rio de Janeiro, 2019.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – SBGC. **Comunidade de Prática - MATURIDADE. Relatório de conclusão dos trabalhos de 2013**. São Paulo: SBGC, 2013.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – SBGC. **Conceito de Gestão do Conhecimento**. In: <http://www.sbgc.org.br/gestatildeo-do-conhecimento.html>

UNGER, R. M. **Economia do Conhecimento**; traduzido por Leonardo Castro. - São Paulo: Autonomia Literária, 2018.

VALLE, B. **Conhecimento é o negócio**. In: <http://impaktconsult.com/blog/conhecimento-e-o-negocio>

VALLE, B. **Os novos princípios da geração de valor na Economia do Conhecimento**. In: <http://impaktconsult.com/blog/principios-da-geracao-de-valor-na-economia-do-conhecimento>

VELLOSO, J. P. R. **Reforma política e economia do conhecimento: dois projetos nacionais**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

WENGER, E. (2010). **Communities of practice and social learning systems: the career of a concept**. In C. Blackmore (Ed.), *Social learning systems and communities of practice* (pp. 179–198). London, UK: Springer. doi: 10.1007/978-1-84996-133-2_11

10. ANEXOS



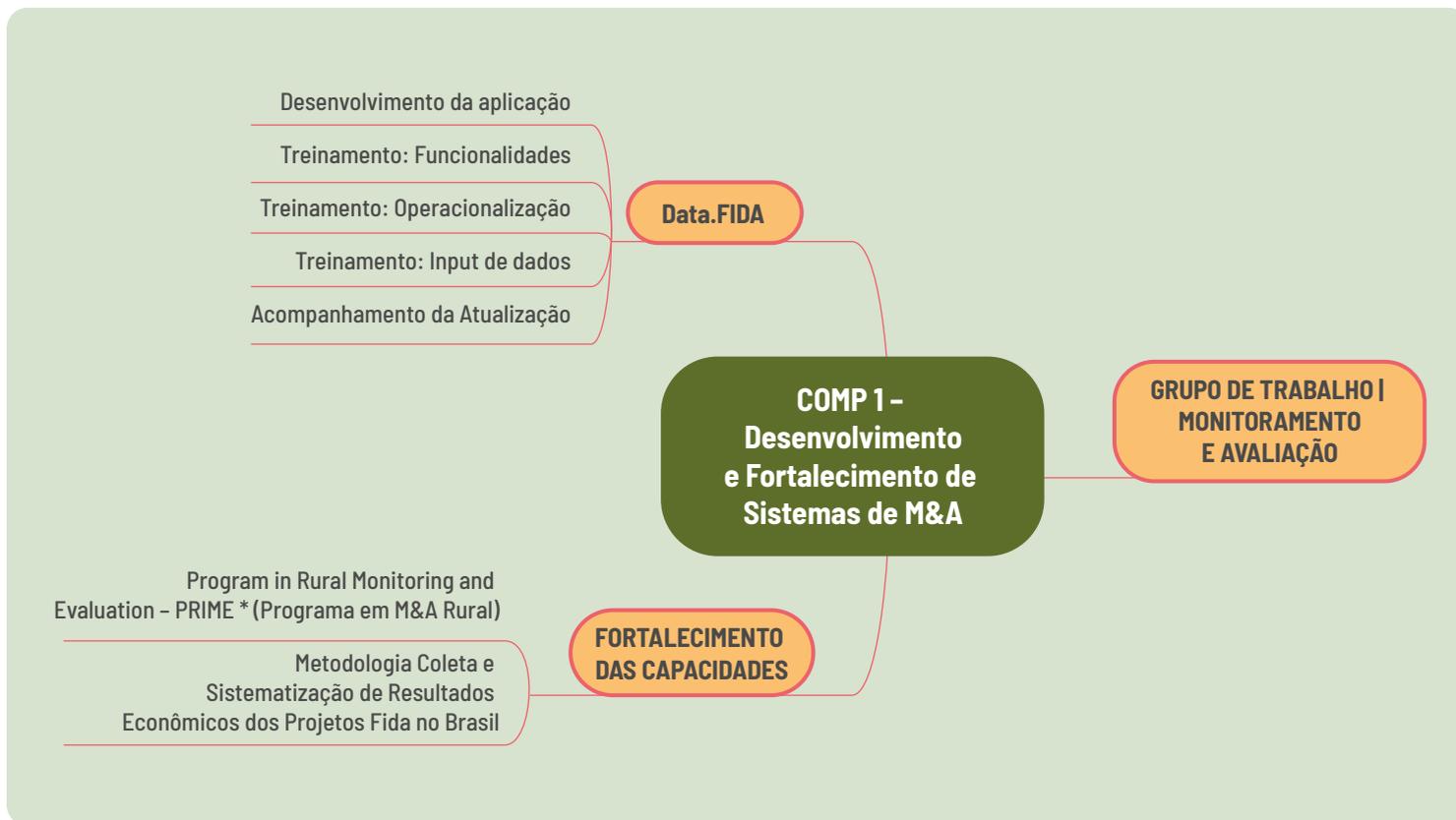
ANEXO I – INTERCÂMBIOS REALIZADOS

- Inovações em Políticas Públicas de Des. Rural vinculado à AF na América Latina;
- Juventude Rural – Formação para Facilitadores em Gestão social, Liderança Organização e Empreendedorismo da Juventude Rural no Estado do Piauí;
- Ecogastronomia Slow Food para os jovens dos projetos FIDA no Brasil;
- Acesso a mercados;
- Formação sistematização de experiências;
- II Encontro de jovens do Semiárido Brasileiro;
- Turismo Rural;
- Cooperação Sul-Sul em Agricultura Familiar – Brasil e Moçambique;
- Feira de Talentos Locais – Moçambique/Procasur;
- PROCASUR – Rota Mudanças Climáticas Bolívia;
- Saberes no Semiárido da AL – Acesso a Recursos Naturais e Mapeamento Participativo – Chaco Trinacional;
- Intercâmbio de Saberes no Semiárido da AL – Capacitação em Mapeamento Participativo;
- Cúpula Internacional de Jovens empreendedores – Camarões/Procasur;
- FIDA Mercosul – Fórum Mundial Campesino;
- Territórios de Aprendizagem – Colômbia/Procasur;
- Saberes no Semiárido América Latina – Juventudes e Agroecologia;
- Encontro de Líderes Rurais e Gestores FIDA;
- Brasil x México: Sistemas Agroflorestais;
- Ideias e conhecimentos sobre Estratégias de Sustentabilidade de Projetos e Programas financiados pelo FIDA no Brasil e México;
- Boas Práticas de Gestão do Conhecimento entre projetos e programas apoiados pelo FIDA.

ANEXO II – CAPACITAÇÕES

- Capacitação em Acesso a Mercados;
- Formação de agentes de comercialização com foco na Agricultura Familiar;
- Treinamentos em M&A para as equipes técnicas dos Projetos FIDA para o uso do Data.FIDA;
- Curso de Cooperativismo focado no desenvolvimento/fortalecimento de capacidades de técnicos de projetos FIDA no Brasil, responsáveis pelo assessoramento a cooperativas agrícolas;
- Oficina para Apresentação da Metodologia, Coleta e Sistematização de Resultados Econômicos dos Projetos FIDA no Brasil” que foi concebida com o propósito de qualificar Técnicos e técnicas de M&A de todos os projetos apoiados pelo FIDA, representantes de entidades como o IICA, UFBA, Universidade de Brasília (UnB), Rede Ater Nordeste ASPTA – Agricultura Familiar e Agroecologia e Centro Sabiá, para desenhar ações com foco em avaliação e assim demonstrarem os resultados;
- Capacitação em Mapeamento Participativo, parte dos Intercâmbios de Saberes entre os Semiáridos da América Latina;
- Capacitação em Gestão do Conhecimento envolvendo sessenta participantes entre técnicos e técnicas dos projetos Dom Távora, Viva o Semiárido, Paulo Freire, Dom Helder Câmara II, Pró-Semiárido e Procasa, além de membros do Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola – FIDA e do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA;
- Capacitação em Avaliação de impacto (PRIME Impact Evaluation) com foco em desenvolvimento rural;
- Formação em Capitalização de Experiências para Maior Impacto no Desenvolvimento Rural.

ANEXO III – MAPAS COM ESTRATÉGIAS DE GC ADOADAS PELO PSI



COMP 2 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO

ENCONTROS

- IV Encontro Nacional Agroecologia (ENA)
- II Encontro de Jovens Rurais do Semiárido
- XI Congresso Brasileiro de Agroecologia
- Vamos Subir a Serra – Zumbi dos Palmares
- Gastroquinta – comida do quintal para a mesa (lançamento do livro)

ASCOBETÂNIA

- Secretário do Desenvolvimento Agrário do Governo do Ceará (Projeto Paulo Freire)
- Gênero, raça/Etnia e Geração do Projeto Pró-Semiárido (Bahia)
- Gastronomia como elemento chave no cotidiano das famílias rurais
- Assessoria técnica a agricultores familiares em tempos de pandemia
- Projeto Dom Távora e suas principais atividades junto à agricultura familiar no Estado de Sergipe
- A atuação do Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola, sua presença no Brasil e na região latino-americana, seu posicionamento no sistema ONU
- Agricultura Familiar em Moçambique: atuação, impactos e desafios
- Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) no Brasil: histórico e desafios na e pós-pandemia
- Ações do PROCASE, na Paraíba
- Agroecológica enquanto instrumento de empoderamento da mulher rural
- Ecogastronomia
- Avaliação de impacto, especialmente em projetos de desenvolvimento produtivo rural
- Luta antirracista e seus desafios e possibilidades de convivência com o semiárido.

ENTREVISTA ONLINE

Capacitações e Oficinas

- Estratégias de dinamização da Cadeira Produtiva de Ovinocaprinocultura no território do alto Sertão Alagoano
- Formação agentes de comercialização com foco na AF
- Comercialização de Artesanato
- Fotografia
- Gestão do Conhecimento
- Estudos Culturais e Antropológicos

Intercâmbios

- Inovações em Políticas Públicas de Desenvolvimento Rural vinculado à Agricultura Familiar na América Latina
- Formação de Facilitadores em Gestão Social, Liderança, Organização e Empreendedorismo da Juventude Rural.
- Acesso a mercados
- Formação em sistematização de experiências
- Turismo Rural
- Brasil à África - Disseminação do uso das Cadernetas Agroecológicas: Uma experiência de sucesso nos projetos FIDA no Brasil.
- Ecogastronomia Slow Food para os jovens

Seminários

- Formação no uso das Cadernetas Agroecológicas nos projetos apoiados pela FIDA no Brasil
- Estaduais sobre o uso das cadernetas agroecológicas
- Regional sobre os resultados do uso das cadernetas agroecológicas – primeiro semestre
- Impacto da Covid-19 nos sistemas agroalimentares no Seminário do Nordeste do Brasil

Prêmio de Semear Internacional de Jornalismo

Fortalecimento de Cadeias ou Arranjos Produtivos Locais

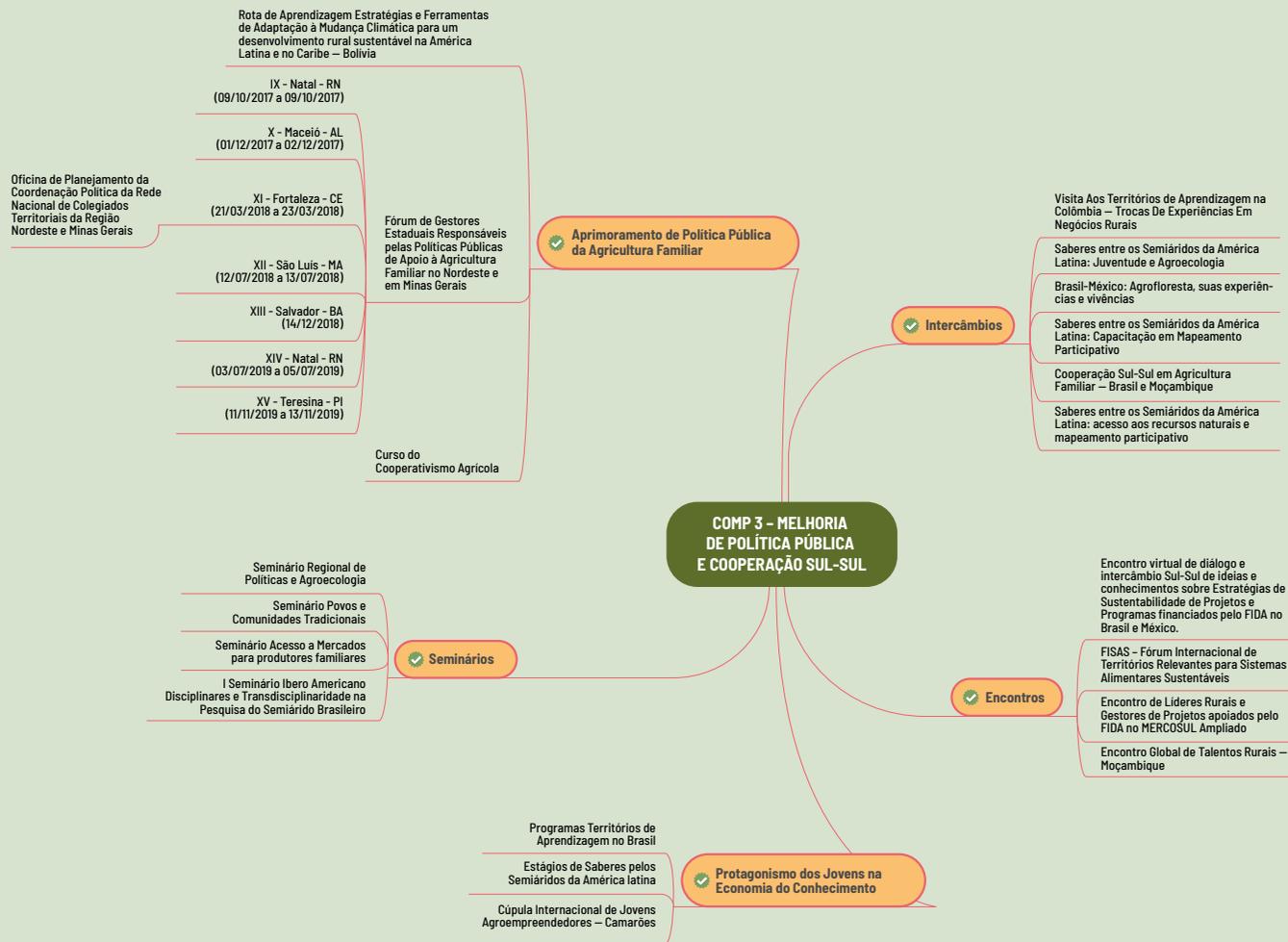
- Rota do Mel
- Rota do Cordeiro

Reuniões com Parceiros Estratégicos

- Reunião gerencial compras institucionais – Ministério da Cidadania

Grupo de Trabalho: Equidade E Gênero

- Constituição
- Reuniões
- Plano Estratégico



COMO?

- CAPACITAÇÕES
- INVESTIMENTOS
- ASSESSORIA TÉCNICA
- CONTEÚDO

O QUE?

- CAPACIDADES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS
- DESENVOLVIMENTO PRODUTIVO E COMUNITÁRIO

QUEM?

- AGRICULTORAS RURAIS
- POVOS DO SEMIÁRIDO

PANDEMIA FORTALECEU AS PARCERIAS

É POSSÍVEL ADAPTAR ALGUMAS AÇÕES PARA MODELOS HÍBRIDOS



QUE TIPO DE CONHECIMENTO O PÚBLICO ESTÁ BUSCANDO?

SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS

PARA CONSOLIDAR MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

- FORTALECE
- ENGAJA
- NIVELA CONCEITOS

PROJETOS FIDA:

- #1 CAPTURAR E REGISTRAR O QUE FOI FEITO ATÉ AQUI
- #2 DISSEMINAR CONTEÚDO SOBRE DESENVOLVIMENTO RURAL
- #3 CAPTURAR E REGISTRAR LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO E EXECUÇÃO
- #4 PRODUÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS PARA FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS E APOIO A DECISÕES DE INVESTIMENTO

ESTRATÉGIAS E BOAS PRÁTICAS:

ESCUÇA E FORTALECIMENTO DE CANAIS DE DIÁLOGO E GRUPOS DE TRABALHO



IDENTIFICAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA O ENFRENTAMENTO DA POBREZA



PARCERIA COM ATORES-CHAVE PARA IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES

ESCALABILIDADE E SUSTENTABILIDADE DOS PRODUTOS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO

CANAIS DE COMUNICAÇÃO E FORMATOS ADEQUADOS PARA CADA GRUPO DE INTERESSE



PRESERVAÇÃO, REGISTRO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DE BANCOS DE DADOS, SISTEMA DATA.FIDA, PUBLICAÇÕES E EVENTOS

DATA.FIDA



COMUNICAÇÃO INTEGRADA INTERNA + EXTERNA, ALCANÇANDO DIFERENTES PARTES INTERESSADAS



MÍDIA CRUZADA: MENSAGEM DEVE SER UMA SÓ

PRÊMIO DE JORNALISMO

FORTALECIMENTO DA RELAÇÃO COM A IMPRENSA, TRAZENDO VISIBILIDADE PARA O SEMIÁRIDO



TERRITÓRIOS DE APRENDIZAGEM

JOVENS RECONHECIDOS COMO FORNECEDORES REMUNERADOS DE SERVIÇOS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO

CADERNETA AGROECOLÓGICA INSTRUMENTO POLÍTICO E PEDAGÓGICO PARA REGISTRO DE CONSUMO, TROCA E VENDA



ENTENDIMENTO DO CENÁRIO PARA PLANEJAMENTO DE AÇÕES



ATENDER OS DESAFIOS DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS

GESTÃO DO CONHECIMENTO É FUNDAMENTAL EM ÁREAS MAIS VULNERÁVEIS AOS EFEITOS CLIMÁTICOS

- GESTÃO FLORESTAL
- ECOTURISMO
- PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL
- USO DE ÁGUA

COMPARTILHAR EXPERIÊNCIAS

PARA QUE OUTRAS PESSOAS POSSAM USÁ-LAS



INTERCÂMBIO GESTÃO DO CONHECIMENTO

ESTRATÉGIAS E BOAS PRÁTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL



LIÇÕES, DESAFIOS E OPORTUNIDADES:



FORMAÇÃO DA EQUIPE PARA MELHORAR MÉTODOS E PROCESSOS INTERNAMENTE COM EQUIPE DE GC DEDICADA

NÃO CONTINUAR CICLO DA GESTÃO DE CONHECIMENTO

CONTOURNAR POSSÍVEIS ERROS:

PRODUZIR MUITA COISA QUE NÃO GERA INTERESSE

FALTA DE FOCO

NÃO ADAPTAR COMUNICAÇÃO PARA CADA PÚBLICO

ATUALIZAR DÚVIDAS PARA MELHORAR CONTEÚDO

PROTAGONISMO E PARTICIPAÇÃO EM TODAS AS ETAPAS

PENSAR LOCAL E AGIR GLOBAL

CULTURA DE TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS

APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS PADRONIZADOS



RELEVÂNCIA E EXPECTATIVAS PARA EVENTOS FUTUROS

MONITORAR E AVALIAR APRENDIZADOS PARA MELHORAR PROCESSOS DECISÓRIOS



GESTÃO DO CONHECIMENTO DEVE SER SISTEMÁTICA E INTEGRADA EM TODO O CICLO DA EXPERIÊNCIA



ORGANIZAR PROCESSOS PARA NÃO PARTIR SEMPRE "DO ZERO"

OPERACIONALIZAÇÃO CONTÍNUA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

RODAS DE APRENDIZAGEM

PARA TROCA DE CONHECIMENTO DE FORMA HORIZONTALIZADA CRIAÇÃO DE PODCASTS E PARA DAR CONTINUIDADE ÀS CONVERSAS DURANTE A PANDEMIA



GT'S SÃO IMPORTANTES CANAIS DE COMUNICAÇÃO

COMUNIDADES DE PRÁTICA

ENCONTROS PARA DEBATER O FAZER DIÁRIO E O SENTIR

DESENVOLVER CAPACIDADES GERENCIAIS E ADMINISTRATIVAS

ENVOLVER BENEFICIÁRIOS NA SISTEMATIZAÇÃO

ESTRATÉGIAS INTERCÂMBIOS

DISSEMINAÇÃO AMPLA DO QUE FOI CONSTRUÍDO



FORTECIMENTO DA RELAÇÃO COM A IMPRENSA, TRAZENDO VISIBILIDADE PARA O SEMIÁRIDO

Esta obra foi composta em tipografias da família Barlow Semi Condensed,
para o Programa Semear Internacional nos meses de setembro a dezembro de 2021.



Investindo nas populações rurais

IICA



SEMEAR
INTERNACIONAL

