



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Guia da CEDEAO para análise conjunta e planeamento de resposta

2020

Este Guia foi desenvolvido com o apoio da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) no âmbito do programa Reagindo aos Dados de Alerta Precoce e Resposta em África Ocidental (REWARD).



Sumário

<u>Agradecimentos.....</u>	<u>2</u>
<u>Visão Geral.....</u>	<u>4</u>
<u>FASE 1: Avaliação dos Riscos e das Vulnerabilidade ligados à segurança humana.....</u>	<u>5</u>
<u>FASE 2: Quadro de análise de segurança humana</u>	<u>8</u>
<u>Processo HSAF</u>	<u>9</u>
<u>FASE 3: E 3: Quadro de Planeamento da Resposta para a Segurança Humana da CEDEAO (ERPF)</u>	<u>11</u>
<u>Processo ERPF</u>	<u>12</u>
<u>Tema transversal: Inclusão Social</u>	<u>13</u>
<u>Tema transversal: Integração do Género</u>	<u>14</u>
<u>Processo de integração do Género</u>	<u>15</u>
<u>FASE 4: Avaliações pós-ação</u>	<u>16</u>
<u>Passos para planificar e organizar uma AAR</u>	<u>17</u>
<u>Processo AAR</u>	<u>18</u>



AGRADECIMENTOS

Este compêndio de Análise conjunta e Planeamento de Resposta (JARP) foi produzido sob a égide da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) ao reagir aos Dados de Alerta Precoce e Resposta (REWARD) em colaboração com a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO). Em 25 de Setembro de 2015, a USAID/África Ocidental concedeu à Creative Associates International um contrato de quatro anos e meio para implementar a sua “REWARD Task Order” na África Ocidental, sob os auspícios da Programação eficiente da USAID contra Conflitos e o Extremismo (PEACE) Contrato de quantidade Indefinido AID-OAA-I-13-00005. Com o objetivo de melhorar o sistema de alerta precoce e resposta para reduzir o risco de violência na África Ocidental, a REWARD fez parte de uma iniciativa mais ampla do Governo dos Estados Unidos, a Parceria de Alerta Precoce e Resposta (EWARP), que foi anunciada na Cimeira de Líderes EUA-África em Agosto de 2014. O objetivo da EWARP é reforçar a capacidade da Rede de Alerta e Resposta da CEDEAO (ECOWARN) de monitorizar, reunir, analisar e disseminar informações sobre ameaças aos seus 15 Estados-membros para apoiar a paz e a segurança na região.

Criada em 28 de Maio de 1975, a CEDEAO é uma organização intergovernamental regional formada pelos seguintes quinze (15) Estados Membros: Benim, Burkina Faso, Cabo Verde, Côte d’Ivoire, Gâmbia, Gana, Guiné, Guiné-Bissau, Libéria, Mali, Níger, Nigéria, Senegal, Serra Leoa e Togo. Para além da sua agenda de integração económica e política, o seu mandato inclui a assunção de um papel de liderança na previsão e prevenção de graves conflitos nacionais e transnacionais na África Ocidental, incluindo violência política, terrorismo e extremismo violento, conflitos étnicos, tensões sectárias, violações dos direitos humanos, crime organizado transnacional, desastres ecológicos, pandemias e epidemias, entre outros.

Desde 2015, a equipa do projeto USAID REWARD tem trabalhado em estreita colaboração com os atores da CEDEAO para desenvolver este compêndio de quadros e manuais de Análise e Planeamento Conjunto de Resposta (JARP) que englobam um sistema holístico e colaborativo de alerta e resposta precoce para a segurança humana, da CEDEAO. O JARP acompanha os atores de alerta precoce e resposta através de todo o processo de diagnóstico e análise dos riscos contra a segurança humana, vulnerabilidades e resiliência, para formular um planeamento de resposta baseado em evidências, para assegurar a integração da inclusão social e do género, para conduzir revisões pós-ação para mecanismos de feedback para reforçar continuamente estes processos. O compêndio JARP é composto por cinco quadros e manuais: o Manual de Avaliação de Riscos e Vulnerabilidades da Segurança Humana (HSRVA), o Quadro de Análise da Segurança Humana (HSAF), o Manual de Alerta Precoce e Integração do Género & Módulos de Formação, o Quadro de Planeamento de Resposta da CEDEAO (ERPF) e um Manual de Análise Pós-Ação (AAR).



A produção destas ferramentas não poderia ter sido bem sucedida sem o apoio e a liderança dos principais dirigentes da CEDEAO, incluindo a Vice Presidente, S.E. Sra. Finda E. M. Koroma; os atuais e antigos Comissários para os Assuntos Políticos Paz e Segurança (CPAPS), o General Francis Awagbé Behanzin e a Sra. Halima Ahmed, respetivamente; o Diretor do Alerta Precoce, Dr. Gueye Abdou Lat; o Diretor dos Assuntos Políticos, Dr. Remi Ajibewa; e o Diretor de Manutenção da Paz e Segurança Regional, Dr. Cyriaque Agnekethom. A USAID REWARD gostaria também de destacar as contribuições de peritos e a parceria do pessoal da Direção de Alerta Precoce da CEDEAO, com especiais agradecimentos ao Sr. Kebba Touray e a toda a Equipa de Analistas de Sistemas de Alerta Precoce no desenvolvimento do HSRVA e HSAF; com especial agradecimento também à Sra. Esther Daramola, que coordenou a produção do Manual sobre a Integração do Género no sistema de Alerta Precoce. Além disso, agradecemos aos nossos parceiros no Secretariado do Quadro de Prevenção de Conflitos da CEDEAO (ECPF), o Sr. Constant Gnacadja e a Sra. Sa'adatu Shuaibu, pelo seu nível de colaboração e compromisso em envolver o Comité Diretivo Interno do ECPF e as Direções dos Pontos Focais no desenvolvimento e aplicação prática das ferramentas ERPF e JARP.

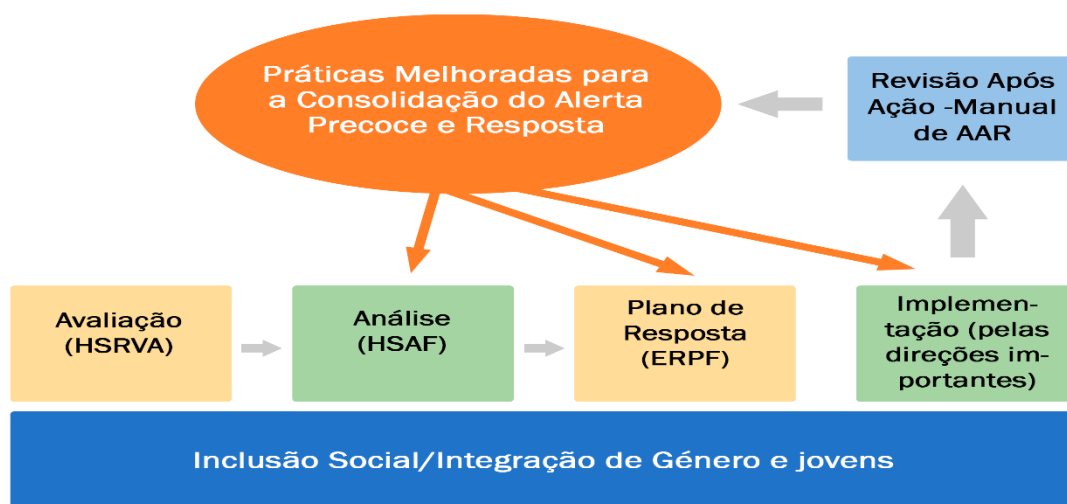
A USAID-REWARD está imensamente grata ao Dr. Benjamin Jensen, o consultor que liderou o desenvolvimento do HSAF e do ERPF e facilitou dois exercícios de Planeamento de Cenário de Crises para operacionalizá-los. Gostaríamos também de agradecer à Dra. Jacqueline Ogega, que liderou o desenvolvimento do Manual de Integração de Género do Alerta Precoce e dos Módulos de Formação. A equipa da USAID REWARD deu o seu apoio técnico e substancial no decurso do desenvolvimento destas ferramentas. A este respeito, muitos agradecimentos vão para Patricia Taft, Nate Haken, Marcel Maglo e Ignatius Onyekwere do Subcontratado USAID REWARD, o Fundo para a Paz, por ter liderado a produção do HSRVA e fazer contribuições para o HSAF; e para a Sra. Jacqueline Ogega, que liderou o desenvolvimento do Manual de Alerta Precoce para a Integração do Género e dos Módulos de Formação. Olivia Stokes Dreier e Maria Jessop, do Sub-Contratado USAID- REWARD, do Centro Karuna para a Construção da Paz, por desenvolver o manual AAR e contribuir substancialmente para o ERPF e para o HSAF. Do Primeiro Contratante, Creative Associates International, Sr. Alimou Diallo, o Chefe da Parte USAID REWARD revisou e deu contribuições inestimáveis em todas as ferramentas individuais do Compêndio JARP e coordenou com a CEDEAO para sua produção, Sra. Leora Addison, a Diretora do Projeto forneceu uma forte liderança e contribuiu significativamente para a edição de todos os documentos. A equipa beneficiou ainda sobremaneira do apoio administrativo e logístico da Sra. Aliya Jalloh, do Sr. Hussaini Dahiru Gwadabe, da Sra. Chijioke Chiebonam Ogbogu, e do Sr. Obadiah Victor.

Visão Geral

O processo de Análise Conjunta e Planeamento de Resposta (JARP) é um processo abrangente, de quatro fases, de alerta precoce e de resposta rápida (EW/ER). O processo começa com a **Fase 1: Avaliação de dados do EW** utilizando a metodologia de avaliação de risco e vulnerabilidade da segurança humana (HSRVA) desenvolvida com a Direção de Alerta Precoce (EWD). O processo prossegue com a **Fase 2: Análise** do EW utilizando a metodologia do Quadro de Análise da Segurança Humana (HSAF) desenvolvida com a EWD. O processo passa então para a **Fase 3: Planeamento colaborativo** de resposta utilizando o Quadro de Planeamento de Resposta da CEDEAO (ERPF) desenvolvido com o Secretariado do Quadro de Prevenção de Conflitos da CEDEAO (ECPF) e o Comité de Direção Interno (ISC). O ERPF é o processo de recomendação de intervenções. O processo termina com a **Fase 4: Análise Pós-Ação (AAR)** que envolve os principais intervenientes internos e/ou externos da CEDEAO utilizando o Manual da AAR desenvolvido com a Direção dos Assuntos Políticos (DPA). O processo JARP também integrará considerações sobre o género, juventude e inclusão social ao longo das quatro fases utilizando ferramentas e conceitos anteriormente desenvolvidos pela USAID REWARD e pela CEDEAO, incluindo o Manual de Integração do Género no Alerta Precoce. Embora estas fases constituam um processo holístico, cada um pode ser feito como processos autónomos dependendo das necessidades dos utilizadores.

O processo JARP, que será codificado em SOP sucintas para cada ferramenta, ajudará a operacionalizar um mecanismo EW/ER integrado na CEDEAO. Estes SOP JARP clarificarão linhas e mecanismos de comunicação e colaboração.

Figura 1. Fluxo do processo JARP





FASE 1: Avaliação dos Riscos e das Vulnerabilidades ligados à Segurança humana

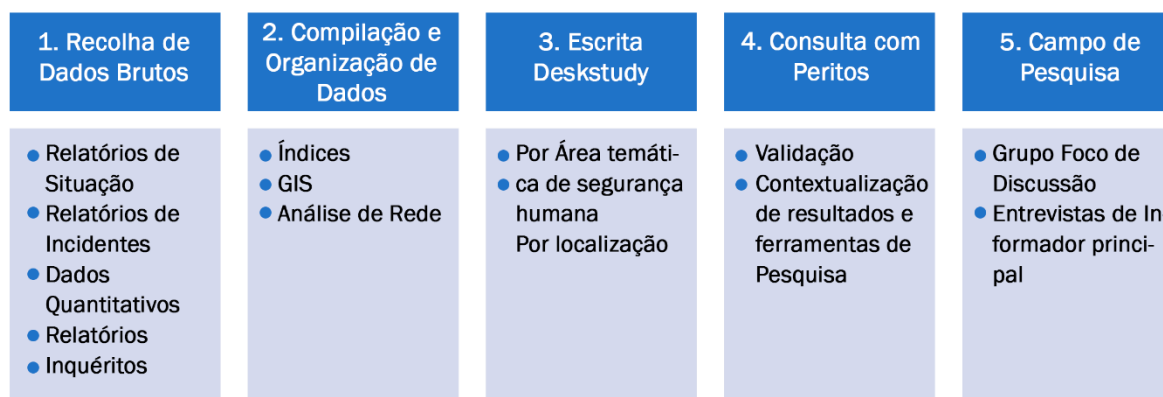
A Avaliação dos Risco e Vulnerabilidades ligadas à Segurança Humana (HSRVA) fornece um diagnóstico de base atualizado dos contextos da segurança humana a nível regional, nacional ou supranacional. Isto é feito através da avaliação de:

- ☐ **Vulnerabilidade:** elemento de fraqueza estrutural ou de curto prazo, natural ou de origem humana, que caracteriza um sistema ou uma organização e é suscetível de ser transformado num transmissor de conflitos.
- ☐ **Risco:** um fator orientado pelo evento, emanado do crescimento ou combinação de um ou mais fatores de vulnerabilidade, suscetíveis de tornar-se um gatilho de conflito.
- ☐ **Resiliência:** qualquer fator social ou institucional capaz de prevenir ou gerir riscos e vulnerabilidades a curto, médio ou longo prazo.

A HSRVA baseia-se nos cinco pilares da segurança humana desenvolvidos pela CEDEAO (Crime, Segurança, Ambiente, Saúde e Governação) e integra dados quantitativos, investigação qualitativa, redes de partes interessadas e investigação de campo para **responder às questões empíricas quem, o que, onde e quando**. O objetivo deste passo de "diagnóstico" é identificar o problema da segurança humana que precisa de ser atenuado, gerido ou resolvido, e os fatores de resiliência social/institucional que podem ser alavancados. O processo é flexível e pode ser adaptado ao tempo disponível, recursos e período desde a atualização anterior.

Conforme descrito no Manual da HSRVA, o processo começa com um estudo de ambiente de trabalho, onde as informações disponíveis, incluindo relatórios de situação ECOWARN (SitReps) e Relatórios de Incidentes (IncReps) são organizados de acordo com os pilares da segurança humana utilizando o GIS, métodos quantitativos e uma revisão de relatórios e documentos relevantes. Segue-se uma validação do estudo de desktop com peritos técnicos para identificarem lacunas e nuances que precisam de ser contextualizadas e qualificadas através da investigação de terreno. Em seguida, a investigação de terreno é realizada nas comunidades afetadas, incluindo discussões de grupo (com homens, mulheres e jovens) e entrevistas de informadores principais (com líderes tradicionais, funcionários do governo, profissionais de segurança, líderes de mulheres e grupos da sociedade civil). Finalmente, a informação sobre vulnerabilidades estruturais, riscos induzidos por eventos e fatores de resiliência social/institucional são inventariados e apresentados.

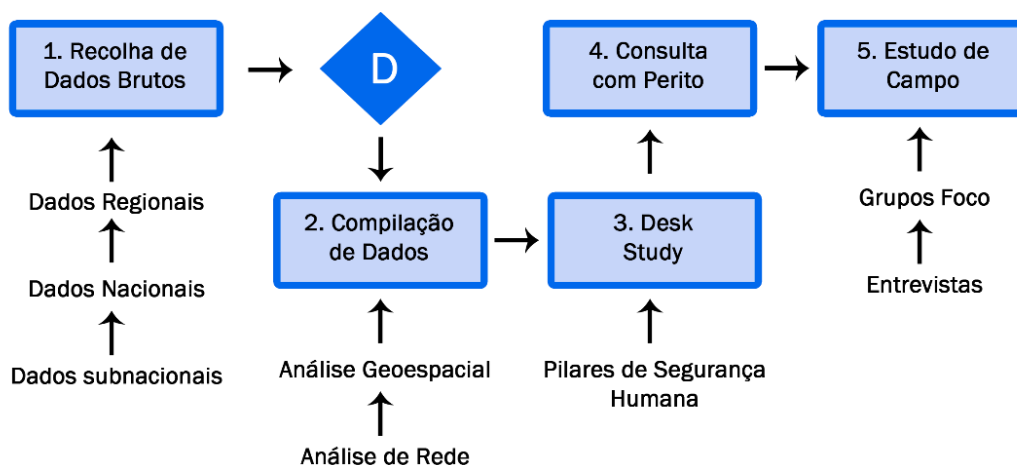
Figure 2: Five Steps of HSRVA Methodology



Enquanto a EWD assume a liderança nestas HSRVA, são conduzidos em colaboração com outras Direções e Parceiros da CEDEAO. Por exemplo, entre 2016 e 2019, foram realizadas 15 Avaliações de Risco e Vulnerabilidade do País (CRVA) com a Direção dos Assuntos Políticos (DPA) e a Direção de Manutenção da Paz e Segurança Regional (DPKRS), bem como com os agentes de seguimento no terreno ECOWARN a nível nacional. A Avaliação de Riscos e Vulnerabilidades Regionais da Bacia do Lago Chade (RRVA) de fevereiro de 2019 foi realizada em colaboração com a Comissão da Bacia do Lago Chade (LCBC) e a Comunidade Económica dos Estados da África Central (ECCAS). Entretanto, a nível nacional, os Centros Nacionais de Coordenação do Mecanismo de Resposta (NCCRM) foram também formados nas metodologias de Avaliação e Análise da EWD para máxima interoperabilidade e sinergia máxima com o EWD e o nível nacional.

Por último, o processo HSRVA constitui igualmente a base de um intercâmbio contínuo e sustentado entre o EWD e os pontos focais do ECPF para promover o alinhamento entre o risco e a resposta identificados. Para o efeito, mensalmente, a EWD cataloga dois ou três riscos ou vulnerabilidades fundamentais por país (com base numa tabulação dos dados ECOWARN) e envia as suas "listas" para o Secretariado da ECPF que partilharia a lista compilada com todos os FPD, ações de resposta recentemente realizadas ou planeadas. Este feedback ajuda a reforçar o alinhamento entre o risco e a resposta, ajudando tanto a aperfeiçoar as recomendações que a EWD inclui nos seus produtos de alerta precoce, como ajudar a reforçar essa subcorrente baseada em evidências no planeamento de resposta do ECPF.

Figura 3: Processo HSRVA



1	Recolha de Dados utilizando o Sistema ECOWARN com inputs subnacionais, estatais, regionais resultando em SitReps e IncReps
D	DECISÃO: Determinar se a análise diagnóstica dos padrões de segurança humana justifica uma análise mais profunda (HSRVA)
2	Compilação e organização de Dados: desenvolver índices, gráficos. Análises de redes e produtos geoespeciais que visualizam e descrevem o problema de segurança humana
3	Escreva um Estudo Deskstop: ao usar os pilares da segurança, elabore uma avaliação inicial
4	Consulta de Perito: validar a avaliação inicial utilizando outras ferramentas de pesquisa
5	Pesquisa de campo: conduzir entrevistas e foco de grupos para refinar os resultados da CRVA



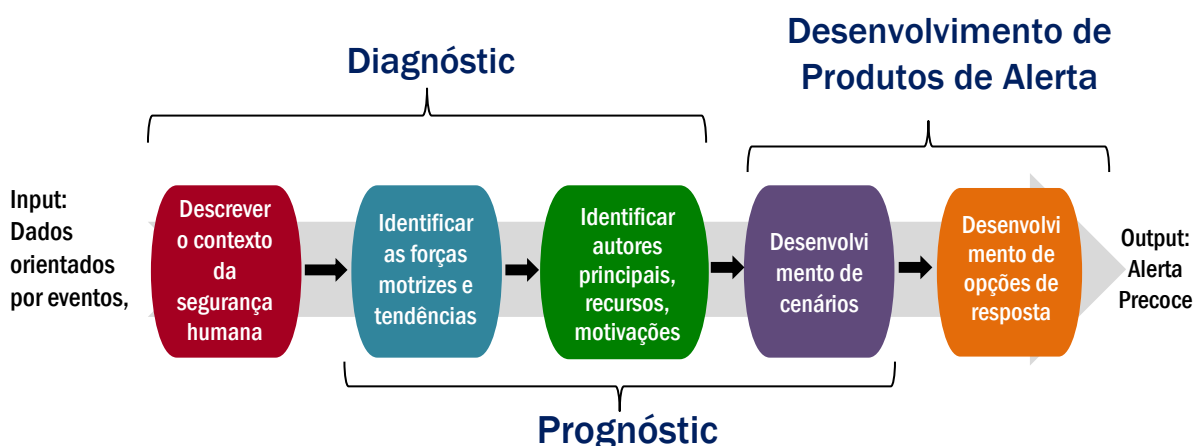
Uma CRVA começa com dados compilados do campo, utilizando ECOWARN. Os analistas da Alerta Precoce compilam esses dados e realizam estudos de Desktop adicionais. Validam esses estudos em consulta com peritos da CEDEAO e sua rede. Os analistas do Alerta Precoce, em seguida, examinam os resultados em relação com o input do campo. A CRVA refinada é apresentada à liderança.

FASE 2: Quadro de Análise da Segurança Humana

O Quadro de Análise da Segurança Humana (HSAF) baseia-se nas informações fornecidas pela HSRVA para produzir uma compreensão mais profunda das questões de segurança humana identificadas, analisando as dinâmicas e implicações da questão. Enquanto a avaliação "diagnóstico" na fase 1 responde às questões empíricas de quem, o quê, onde e quando; esta análise "prognóstico" **responde à questão mais inferencial do porque e como**. Esta análise considera que os condutores, tendências, atores e cenários potenciais, fornecem uma base forte para intervenções estruturais e operacionais suscetíveis de ter um impacto positivo na segurança humana.

O HSAF considera as relações causais entre os fatores nas cinco áreas temáticas da Segurança Humana da CEDEAO (Crime, Segurança, Ambiente, Saúde e Governança), e, em seguida, limita o foco às forças motrizes mais críticas e atores para a extrapolação. Desta forma, o analista obtém os cenários mais prováveis de curto e longo prazo que descrevem como o desafio de segurança humana pode evoluir e os piores e melhores cenários, incluindo externalidades. Com base na dinâmica causal específica inferida na análise, podem ser desenvolvidas recomendações concretas para mitigar as causas da insegurança humana.

Figura 4: Cinco Passos da Metodologia HSAF

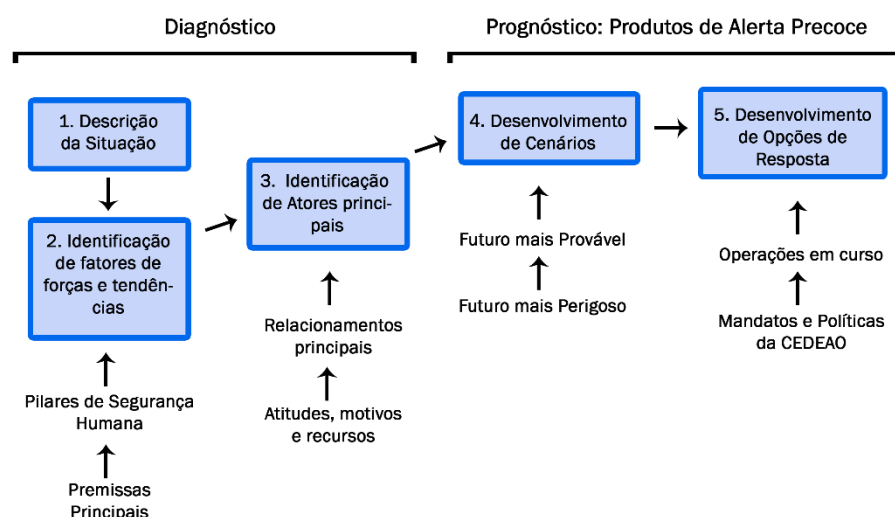


Tal como acontece com a avaliação da fase 1, a Análise da Segurança Humana na fase 2 pode ser feita a nível regional, nacional e/ou subnacional, e é melhor feita em consulta com peritos do sistema da CEDEAO e nos Estados-Membros. Esta metodologia foi distribuída a vários centros nacionais de coordenação do Mecanismo de Resposta (NCCRM) para a normalização da abordagem e interoperabilidade entre os organismos nacionais e regionais.

Nota: Se um problema realçado num produto EWD for elevado a um processo ERPF, a equipa nomeada do ERPF pode solicitar um tópico específico HSAF do EWD e/ou desenvolver conjuntamente um HSAF com o EWD e os DPF do CPCC relevantes

Embora os cinco passos do HSAF não sejam explicitamente delineados em relatórios de alerta precoce, memorandos, alertas ou apresentações, o quadro HSAF guia a lógica e o raciocínio por trás de qualquer produto de alerta precoce, preservando ao mesmo tempo a flexibilidade para se adaptar a muitos tipos diferentes de produtos de alerta precoce, bem como limitações de recursos e tempo. Um quadro como o HSAF, com pressupostos e parâmetros claramente articulados, reduz o potencial de distorção nos produtos de alerta precoce devido a possíveis erros ou enviesamentos, distorções que são particularmente prováveis quando operam sob recursos apertados e/ou restrições de tempo. Facilita igualmente o diálogo necessário na recolha de informações e assegura um produto de alta qualidade que possa informar um planeamento e uma resposta eficazes.

Figura 5: Processo HSAF



1	Descrever a situação ao utilizar ferramentas como 5Ws (o que, quando, onde, porquê) e os pilares da segurança humana.
2	Identificar os fatores de força e as tendências baseados nas premissas fundamentais concernentes o que está causando o desafio da segurança humana. Este passo deve incluir pensar sobre o sistema geral e rotações de feedback principais e possíveis resiliências.
3	Identificar atores principais segundo as suas atitudes, motivações e recursos bem como os principais relacionamentos que afetam a segurança humana a nível local, nacional e regional.
4	Desenvolver cenários baseados na sua avaliação de fatores de força e tendências bem como nos principais atores.
5	Desenvolver possíveis opções de resposta baseadas nos cenários que possam ajudar a liderança da CEDEAO a pensar como responder tendo em mente as operações em curso e a atual política estrutural.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



O HSAF começa quando os analistas do Alerta Precoce ou identificam uma questão emergente ou a liderança da CEDEAO solicita conhecimentos adicionais baseados na análise do ECOWARN (IncReps e SitReps). Os analistas desenvolvem uma linha de base analítica em consulta com peritos da CEDEAO e da comunidade de interesse e prática em geral. Com base nesses conhecimentos, os analistas finalizam o seu produto e apresentam-no à liderança do Alerta Precoce, se necessário, à liderança da CEDEAO e outras direções.



FASE 3: Quadro de planeamento da resposta da CEDEAO em matéria de segurança humana (ERPF)

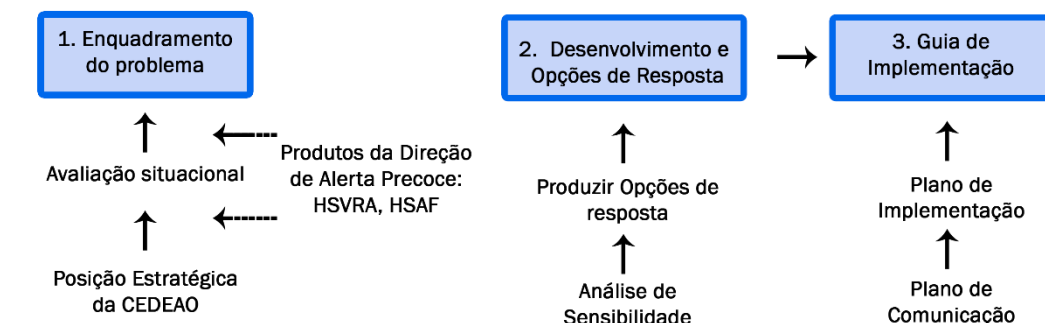
O Quadro de Planeamento da Resposta à Segurança Humana da CEDEAO (ERPF) fornece um processo que a liderança da CEDEAO pode utilizar em conjunto com as direções e divisões relevantes da CEDEAO para responderem aos desafios de segurança humana na região da CEDEAO e nos Estados-Membros, e locais comunidades. O quadro de planeamento é construído em torno de três etapas: I) Enquadrar o problema; II) Desenvolver e Analisar Opções de Resposta e III) Desenvolver um Plano de Implementação. Estas medidas permitem que equipas de toda a CEDEAO reúnam as informações pertinentes e relevantes, analisem riscos e oportunidades e mobilizem os recursos necessários para facilitar uma resposta. O ERPF pode ser conduzido durante um período de semanas a meses para planos mais deliberados ou em períodos de tempo mais curtos num formato abreviado. O processo funciona através das direções que garantem que a liderança pode aceder aos conhecimentos e redes residentes em cada direção. O quadro também pode ser utilizado pelas partes interessadas a nível nacional.

Passo 1: Enquadrar o problema: Uma pequena equipa nomeada pela liderança da CEDEAO desenvolve uma estimativa inicial utilizando informações da EW, tais como os produtos ECOWARN, HSRVA e HSAF. A equipa pode ser intradireção ou interfuncional. Utilizando estas informações, a equipa identifica lacunas de informação e procura contributos das Direções da CEDEAO, NCCRM e outras fontes especializadas. Através da análise, estes dados tornam-se uma avaliação geral da situação que a equipa utiliza para avaliar a posição estratégica da CEDEAO. Assim que a liderança ou o seu representante designado aprovarem a avaliação da situação e emitirem orientações de planeamento de resposta, a equipa do ERPF passa para o Passo 2.

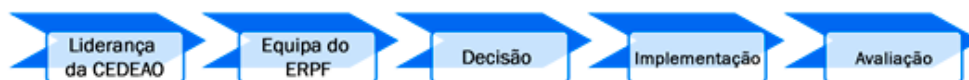
Passo 2: Desenvolver e Analisar Opções de Resposta: A equipa faz a avaliação da situação aprovada e utiliza-a para gerar opções de resposta. Este passo envolve brainstorming ativo e realização de análise de sensibilidade para avaliar cada opção. Este passo deverá incorporar outros aspetos do conjunto de ferramentas JARP, com ênfase nos pilares de segurança humana da CEDEAO e nas considerações de inclusão social. O plano é então comunicado à liderança da CEDEAO e a outros utilizadores finais de uma forma concebida para ser iterativa e incorporar feedback chave. O passo termina assim que a equipa apresentar o pacote de resposta à liderança da CEDEAO e recebe aprovação para iniciar a implementação em coordenação com outras direções, altos dirigentes, centros nacionais e intervenientes locais.

Passo 3: Desenvolver um Plano de Implementação: A equipa traduz as opções de resposta aprovadas em ferramentas para gerir a resposta e comunicar claramente a posição da CEDEAO a diferentes audiências. Este passo envolve considerações cuidadosas sobre como sincronizar as direções da CEDEAO, parceiros regionais, nacionais e locais. Esta sincronização deve incluir a reflexão sobre considerações de recursos a curto e a longo prazo, bem como a melhor forma de comunicar a posição da CEDEAO a diferentes intervenientes. Esta estratégia de comunicação deve tirar partido de outras ferramentas JARP, como o HSAF e a sua descrição dos principais intervenientes em termos das suas atitudes, motivos e recursos. A estratégia de comunicação deve incluir pontos de discussão para a liderança e pessoal da CEDEAO. O passo III também envolve o desenvolvimento de uma teoria clara e mensurável de mudança e M&E do quadro analítico de liderança pode e M&E usar para gerir a resposta.

Figura 7: Processo ERPF



1	Enquadrar a questão da segurança humana ao usar as avaliações existentes, como ECOWARN, CRVA e HSAF. Considere a posição estratégica da CEDEAO. Apresente esta avaliação à liderança.
2	Produz opções de resposta e apresenta-las à liderança como um pacote coerente. Certifique-se de realizar uma análise de sensibilidade que leve em conta políticas de segurança humana e considerações de género.
3	Desenvolver orientações de implementação incluindo mecanismo de sincronização, planeamento de recursos. M&E e orientação de comunicação (ou seja: pontos de conversa para diferentes atores de respostas baseados nas considerações locais).



A liderança da CEDEAO designa uma pequena equipa para desenvolver as opções de resposta. Esta equipa ERPF começa o processo, conduz os três sucessivos passos do processo. Durante o Passo I: enquadre o problema, eles trabalham estreitamente com a Direção de Alerta Precoce e outras direções a fim de extrair dados importantes incluindo produtos ECOWARN, CRVA e HSAF. Onde a informação não estiver disponível, eles trabalham com o principal líder da rede para resolver lacunas. Durante o Passo II: Desenvolva Análise de Resposta, a equipa desenvolve opções de resposta e apresenta-las à liderança da CEDEAO ou ao seu representante designado para a tomada de decisão. Uma vez a decisão tomada, a equipa passa para o Passo III a fim de executar a decisão. Durante este passo, desenvolvem os mecanismos de sincronização e o plano de comunicação, assegurando que trabalha com as direções para tecer a sua abordagem. A equipa desenvolve o robusto plano M&E garantindo que a liderança pode avaliar a resposta.

Tema Transversal: Inclusão Social

As questões identitárias são alguns dos aspetos mais desafiantes do conflito para compreender e gerir. A prevenção eficaz dos conflitos aborda as causas fundamentais de um conflito violento que inclui a exclusão e marginalização de determinados grupos numa determinada sociedade baseada na sua identidade. Ao mesmo tempo, independentemente de a identidade ser uma causa principal do conflito, é muitas vezes necessário envolver um grupo diversificado de partes interessadas para que um programa de prevenção de conflitos seja bem-sucedido e provoque mudanças positivas.

A inclusão social no alerta e resposta precoce implica compreender o papel que a identidade está a desempenhar num contexto específico através da desagregação da recolha, avaliação e análise de dados de alerta precoce, e utilizar esse entendimento para reduzir a marginalização e exclusão no planeamento e implementação de resposta precoce

Inclusão Social no Planeamento da Resposta

A inclusão social no planeamento de resposta pressupõe criar oportunidades para todos aqueles que têm uma participação em paz durável para moldá-la. Assegura que as necessidades e as opiniões da população em geral sejam consideradas; não apenas as das elites ou os beligerantes num conflito. A inclusão social passa por analisar o papel que a identidade desempenha num contexto específico e utilizar esse entendimento para reduzir a marginalização e a exclusão, bem como aproveitar os benefícios da inclusão.

Aquando do planeamento da resposta, a inclusão pode ser apoiada para:

- ✓ Garantir a diversidade da equipa de planeamento de intervenção.
- ✓ Compreender os fatores que conduzem à exclusão de determinados grupos no contexto em que a resposta está a ser planeada e encontrar formas criativas e sensíveis de ultrapassar obstáculos à inclusão sem alienar outros grupos-chave das partes interessadas.
- ✓ Planear, capacitar os grupos interessados, se necessário, no âmbito do plano de resposta.
- ✓ Criar uma agenda conjunta para a mudança.
- ✓ Identificar oportunidades de inclusão e monitorização da inclusão em todas as fases de intervenção.

Os benefícios da inclusão são o aumento do acesso, oportunidade e equidade para grupos tradicionalmente marginalizados/excluídos, reduzindo assim as queixas fundamentais que podem alimentar conflitos. Outros benefícios incluem a melhoria das relações entre grupos, incluindo as relações entre a sociedade estatal, e soluções mais criativas para problemas partilhados. A nível do programa, a atenção à inclusão social, cria uma maior propriedade dividida e resultados mais fortes.

Todavia, a solução para a exclusão social não é simplesmente a inclusão. As perguntas de quem, como, quando e porquê incluir precisam de ser respondidas. É também necessário compreender as fontes de exclusão, as barreiras psicológicas e estruturais à inclusão, e como capturá-las e abordá-las no contexto da conceção e implementação de programas de prevenção de conflitos de modo a reforçar a resiliência e não exacerbar ainda mais vulnerabilidades ou tensões.



Um exercício de mapeamento de partes interessadas pode ajudar a identificar grupos específicos que possam ter uma participação num determinado esforço. Os grupos podem incluir: sociedade civil, incluindo organizações de mulheres; líderes tradicionais e religiosos; minorias; grupos indígenas; jovens; comunidades remotas; a diáspora; grupos armados; e membros da comunidade internacional.

Integração do Género no sistema de alerta precoce

A integração do género é o processo de análise sistemática dos papéis do género, normas, relações, estruturas e outros fatores que moldam as experiências e percepções de homens e mulheres, e meninos e meninas; e avaliar as implicações para estes grupos identitários em qualquer situação ou ação planeada. Este processo é necessário na análise precoce do alerta e na resposta ao planeamento, porque o género ajusta a forma como as pessoas experimentam e percebem conflitos e crises e como as pessoas participam e são afetadas por qualquer resposta a conflitos ou crises. Os sistemas de alerta precoce e resposta rápida são reforçados quando o género é integrado, uma vez que conduz a conjuntos de dados mais robustos, bem como a recomendações e respostas mais esclarecidas e personalizadas.

A Integração do Género da CEDEAO no Manual de Alerta Precoce e os módulos de formação que acompanham fornecem à CEDEAO orientações sobre a integração do género, seleções em cada etapa do processo de alerta precoce, incluindo recolha de dados, análise de alerta precoce, redação de relatórios e formulando recomendações. O Manual acompanha os analistas através de questões relacionadas com o género relativamente a uma determinada crise, desastre ou situação de conflito. Algumas das questões-chave são capturadas na lista de verificação do Manual para integrar o género em alerta precoce com base nas melhores práticas:



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Quadro 1. Exemplo da lista de verificação da integração de género.

RISCO / VULNERABILIDADE	ALERTA	RELATORIOS
Como é que a questão/evento afeta mulheres e raparigas, homens e rapazes de forma diferente? Porque? ☐ Quais são os riscos específicos baseados em outros fatores, tais como deficiência, idade, etnia, religião? ☐ Quais são os diferentes papéis, estatuto e poder das mulheres/meninas e homens/rapazes neste contexto? ☐ Que serviços foram interrompidos para mulheres/meninas, homens/meninos? Por exemplo, para mães grávidas e/ou amamentando?	Consulte tanto mulheres/meninas como homens/meninos sobre o assunto/evento. Podem ter informações diferentes sobre o mesmo assunto. ☐ Utilize indicadores do género para identificar avisos específicos entre machos e fêmeas. ☐ Incorporar a consciencialização e discussão sobre o género na identificação de avisos com mulheres/meninas e homens/meninos podem ter perspetivas diferentes. ☐ Recolher dados suficientes sobre como os papéis, as normas sociais e as relações afetam a forma como as mulheres/meninas, os homens/rapazes experimentam a questão/evento.	Como é que a análise do género se reflete nos relatórios de acontecimentos e situações, e em quaisquer outros relatórios? ☐ Documento e relatório sobre avisos específicos do género. ☐ Incluir dados desagregados sexuais. ☐ Relatório sobre os indicadores relacionados com o género. ☐ Os relatórios refletem as diferentes necessidades, papéis, perspetiva, experiências de mulheres/meninas homens/meninos e outros fatores como a idade, a etnia e a deficiência. ☐ Escrever recomendações específicas do género para a ação.

Embora o Manual tenha sido desenvolvido para apoiar os analistas da EWD, o género é um tema transversal e muitas das diretrizes e questões do Manual para aplicar uma lente de género podem ser úteis para o planeamento e implementação de programas de resposta por parte do pessoal.

FASE 4: Análise Pós-Ação

O Manual de análise pós-ação da CEDEAO (AAR) fornece orientações passo a passo para a realização de AAR, incluindo considerações, opções e modelos fundamentais. Uma AAR é um processo de reflexão em grupo usado por uma equipa para captar as lições aprendidas com uma determinada atividade em torno de sucessos e contratempos com o objetivo de melhorar o planeamento e o desempenho futuros. Não se trata de uma crítica, nem de um relatório completo de avaliação ou avaliação, mas sim de uma oportunidade de aprendizagem para uma equipa refletir sobre um projeto, atividade, evento ou tarefa para que possam fazer melhor da próxima vez. Uma AAR também pode ser empregada no decurso de uma atividade ou missão para aprender enquanto faz e está fazendo correções do curso.

Dado que muitas das atividades que podem ser objeto de AAR podem envolver pessoal de FPD, ECPF e CEDEAO, esta orientação da AAR pode beneficiar a organização e o sistema de alerta e resposta precoce no seu conjunto. Também é possível dispor de AAR mais curtos em tarefas e atividades específicas.

Seguem alguns tipos de missões e projetos em que as AAR podem ser utilizadas:

- ☐ Missões de control
- ☐ Avaliações técnicas
- ☐ Missões de observação electoral
- ☐ Missões técnicas de assistência/apoio
- ☐ Intervenções preventivas de diplomacia e mediação
- ☐ Missões de manutenção da paz
- ☐ Missões de assistência humanitária
- ☐ Conferências
- ☐ Workshops de formação

Após uma atividade, a direção principal para a atividade planeia a ARA. Este passo passa por decidir o foco da revisão, quem a facilitará, quem participará, o tempo necessário e a logística. ***Embora o formato AAR e o enquadramento das questões possam variar dependendo do contexto e complexidade da atividade em análise, todos os AAR colocam quatro questões fundamentais:***

- 1) O que deveria acontecer?** Esta questão põe em evidência o consenso ou a falta de consenso no seio da equipa sobre quais eram os objetivos e os planos de ação. Como enquadrar a questão depende do contexto.
- 2) O que realmente aconteceu?** Esta questão põe em evidência os êxitos e as deficiências, examinando as diferenças entre o que foi planeado e o que realmente ocorreu. Ajuda também a identificar o que aconteceu que não era esperado, seja positivo ou negativo, e as razões pelas quais.
- 3) O que correu bem e porquê?** Esta questão surge em coisas que foram feitas, planeadas ou não, que devem ser sustentadas. Ela deve ser incluída nas recomendações.
- 4) O que pode ser melhorado e como?** Esta questão surge nas lições aprendidas e recomendações acionáveis para melhorar o que pode ser aplicada a futuras missões.



10 Passos para planificar e organizar uma AAR

A seguir estão os principais passos no planeamento de uma AAR.

1. **Decidir sobre a atividade de trabalho em análise** – é uma atividade discreta dentro de uma missão ou projeto ou está focada numa missão ou projeto como um todo? Se for uma AAR mais complexa, obtenha informações de principais partes interessadas e decisores sobre o que mais gostariam de aprender com o exercício e as áreas alvos
2. **Obtenha as aprovações e fundos indispensáveis**, se necessário.
3. **Decida sobre papéis e responsabilidades** – Quem será facilitador (interno ou externo) e quem tomará notas e como será feito o relatório sobre a AAR.
4. **Decida em conjunto com o facilitador sobre os objetivos específicos de aprendizagem**, a duração adequada da AAR, dado o seu âmbito, bem como o tipo e o número de participantes.
5. **Selecione um local** confortável e acessível a todos os participantes e isentos de distrações. Por vezes, um ambiente neutro que está fora do local é preferível se houver fundos disponíveis.
6. **Comunicar aos participantes muito antes do tempo onde e quando a AAR será realizada e o que esperar dela.**
7. **Desenvolver a agenda** com o facilitador e distribuí-la aos participantes antes da AAR.
8. **Conduzir a AAR.**
9. **Instituir um mecanismo de seguimento** ou de acompanhamento para a aplicação das recomendações da AAR.
10. **Documentar a AAR** e o mecanismo de monitorização num relatório, distribuí-lo e torná-lo acessível a conhecimentos institucionais de longo prazo (por exemplo, através de uma plataforma de gestão do conhecimento on-line).

A AAR produzirá uma série de lições aprendidas e recomendações acionáveis para melhorar futuras atividades similares que são consignadas em um relatório AAR e divulgadas. Em seguida, uma pessoa ou equipa designada acompanhará e rastreará a aplicação das lições aprendidas em atividades similares no futuro.

Figura 8: Processo AAR

