



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**2020**

**NOTAS DE ORIENTAÇÃO E MODELO PARA A  
REALIZAÇÃO DA ANÁLISE APÓS AÇÃO**

*DIREÇÃO DE ASSUNTOS POLÍTICOS DA CEDEAO*

Este Manual 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

## SUMÁRIO

Introdução .....	2
O que é uma AAR? .....	2
Elementos Chave de uma AAR de Sucesso.....	3
Passos para o planeamento e a organização de uma AAR.....	4
Definição do âmbito de uma AAR.....	5
Identificação das fontes de financiamento .....	6
Seleção dos participantes .....	7
Diretrizes para o tamanho do grupo e comprimento de acordo com o tipo de AAR.....	8
Papel, atributos e seleção do facilitador.....	9
Elaboração de uma agenda.....	12
Técnicas de Facilitação e discussão.....	13
Documentação da AAR e monitoramento das recomendações .....	16
Anexos:	
A. Exemplo de Agenda da AAR .....	18
B. Modelo de Processo para facilitar uma AAR.....	19
C. Modelo de uma Agenda Interna AAR organizada a volta de eventos/fases .....	20
D. Modelo de Relatório AAR .....	21
E. Fontes .....	23

## INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional requer uma avaliação contínua do desempenho da organização. A aplicação sistemática da Análise Após a Ação (AAR) conduzidas pode ajudar a promover mudanças construtivas com o apoio ativo da liderança. Esta ferramenta foi desenvolvida a pedido da Direção de Assuntos Políticos da CEDEAO (DPA); no entanto, dado o facto que várias atividades que podem ser objeto de AAR envolvem pessoal do PAPS e da CEDEAO, esta orientação AAR pode beneficiar a organização e o sistema de alerta precoce e de resposta. O desenvolvimento da prática das AAR apoia a visão mais ampla da Comissão de Assuntos Políticos, Paz e Segurança (CPAPS), que é "Um sistema de alerta precoce e de resposta rápida mais coordenado, baseado em resultados e sensível às questões do género na CEDEAO".

Esta ferramenta baseia-se nas experiências passadas da CEDEAO com as AAR, nomeadamente, uma, conduzida sob iniciativa da CEDEAO no Mali e outra com o apoio da CEDEAO às eleições presidenciais de 2016, no Níger. Baseia-se também liberalmente em ideias e modelos de outras organizações, dentro e fora do campo da paz e da segurança, adaptando-os ao contexto e ao mandato da DPA. (Ver Anexo E) Estas notas de orientação descrevem considerações e opções chaves para o planeamento e a condução das AAR.

## O QUE É UMA AAR?

Uma Análise Pós-Ação (AAR) é um processo de reflexão de grupo utilizado por uma equipa para recolher as lições aprendidas sobre os sucessos e retrocessos passados, em torno de uma determinada atividade com o objetivo de melhorar o desempenho futuro. Não é uma crítica ou uma sessão de reclamação, nem uma avaliação ou relatório de avaliação. Uma AAR não avalia o sucesso ou o fracasso, mas oferece uma oportunidade de aprendizagem para uma equipa refletir sobre um projeto, uma atividade, um evento ou uma tarefa para poder fazer melhor, na próxima vez. Uma AAR também pode ser empregue no curso de um projeto, para melhorar o desempenho durante o decorrer da ação.

Há muitas maneiras diferentes de conduzir uma AAR. Podem ser curtas e frequentes verificações do processo de grupo, ou explorações mais extensivas e profundas. Podem ser realizadas pessoalmente, ao telefone ou mesmo on-line. A simplicidade ao centro da ferramenta significa que há muito potencial para experimentar o processo e encontrar o formato certo para um determinado grupo e para a atividade em Análise.

Embora o formato e o comprimento possam variar, todas as AAR contém quatro perguntas fundamentais:

### **1. "O que era suposto acontecer?"**

*"Esta pergunta destaca o consenso ou a falta de consenso dentro da equipa sobre quais eram os objetivos e o plano de ação. O enquadramento da questão depende do contexto. Outras formas de fazer a mesma pergunta são: "Qual era a nossa visão para o sucesso?" "O que nos propusemos fazer?" e "Quais eram o nosso objetivo e plano para alcançá-lo?"*

### **2. "O que realmente aconteceu?"**

*Esta pergunta destaca sucessos e insuficiências ao examinar as diferenças entre o que foi planeado e o que realmente ocorreu. Também ajuda a identificar o que aconteceu que não*

era esperado, seja positivo ou negativo, e as razões pelas quais isso aconteceu. Uma variação nesta questão é: "Quais foram as diferenças entre o que nos propusemos fazer e o que fizemos"? As perguntas de seguimento podem ser: "Porque é que havia diferenças?" e "Em retrospectiva, essas diferenças eram justificadas?"

### 3. "O que correu bem e porque?"

Esta questão emerge coisas que foram feitas, planeadas ou não, que deveriam ser sustentadas. Estas devem ser incluídas nas recomendações. Outras formas de enquadrar esta questão incluem: "O que conseguimos e porque?" e "Quais foram os nossos sucessos e o que os explicam?"

### 4. "O que pode ser melhorado, e como?"

Esta questão emerge as lições aprendidas e as recomendações de melhoria que podem ser aplicadas em missões futuras. Dependendo do nível de conforto do grupo, pode-se fazer a pergunta de forma mais direta: "O que é que não correu bem?" e seguir com "Como podemos melhorar?" No entanto, uma pergunta enquadrada negativamente pode colocar alguns indivíduos na defensiva, por isso a primeira versão da questão ou pergunta: "Quais são as nossas lições aprendidas?" é preferível.

A seguir estão alguns tipos de missões e projetos onde as AAR podem ser usadas no contexto do trabalho da DPA. Também é possível ter AAR mais curtas para as tarefas e atividades específicas dentro de cada uma dessas categorias:

- Missões de reconhecimento de fatos
- Missões de observação eleitoral
- Missões de assistência técnica/apoio
- Diplomacia preventiva e intervenções de mediação
- Conferências e workshops

## ELEMENTOS CHAVE DE UMA AAR DE SUCESSO

Os seguintes elementos foram articulados pelo pessoal dos PAPS que participou numa AAR interna realizada em 2016 com o Apoio da CEDEAO às Eleições do Níger e são consistentes com as melhores práticas:

- Reúne diferentes partes interessadas para identificar formas de melhoria***

*Isto aplica-se tanto às AAR internas informais, como às AAR formais de maior escala que envolvem entidades internas e externas à organização, que tiveram um papel na atividade em análise. As partes interessadas externas incluem outras organizações parceiras durante uma atividade ou que tiveram em algum nível de coordenação, tal como numa missão de observação eleitoral.*

- Oportuna***

*Quanto mais cedo uma AAR for conduzida após uma tarefa ou intervenção, melhor, pois, as memórias ainda estão frescas e as lições podem ser aplicadas imediatamente. Se for uma intervenção de terreno, a AAR é geralmente melhor conduzida enquanto todos ainda estão no local e antes que se dispersem.*

□ **Bem facilitado**

*O facilitador cria um ambiente propício à partilha honesta e à aprendizagem sem acusações.*

□ **Acordo para empreender uma reforma**

*Embora o acordo para participar na aprendizagem seja um requisito mínimo, o acordo para participar na reforma ou aplicar o que é aprendido é desejável, já que o objetivo final de um processo AAR é a melhoria do desempenho individual e coletivo. Às vezes, expressar essa esperança desde o início pode aumentar a motivação e o compromisso entre o grupo. Em outros momentos, isso pode parecer intimidante, pois a mudança não é fácil e as pessoas naturalmente gravitam para preservar o status quo em vez de experimentar as dores crescentes da reforma. Portanto, o facilitador precisa ser sensível às necessidades do grupo.*

□ **Antecipação do que é necessário da próxima vez**

*A antecipação faz parte da tradução da experiência do grupo e das lições aprendidas em uma visão para melhorar o desempenho e identificar recomendações. Estas podem ser a nível individual e/ou coletivo.*

□ **Produção de recomendações de qualidade**

*As recomendações de qualidade de um AAR são aquelas que gozam de um forte grau de consenso por parte do grupo, são específicas (quem, o que, quando, onde, como) e passíveis de serem acionadas (realistas).*

□ **Instituir mecanismo(s) de acompanhamento para priorizar e acompanhar a implementação das recomendações**

*Uma falha comum das AAR não é ter um plano de implementação robusto e um mecanismo de monitoramento para acompanhar a implementação das recomendações. É importante ter algum mecanismo de seguimento e que o grupo chegue a acordo antes de se dispersar. Dependendo do número e da complexidade das recomendações, uma task force ou grupo de trabalho para desenvolver um plano de implementação e rastreá-lo poderá ser apontado.*

## **PASSOS PARA O PLANEAMENTO E A ORGANIZAÇÃO DE UMA AAR**

Abaixo estão os principais passos no planeamento de uma AAR. As principais considerações ao longo do caminho e opções são articuladas a seguir a esta lista:

1. Decidir sobre a atividade em Análise - é uma atividade discreta dentro de uma missão ou projeto ou está centrada em uma missão ou projeto? Se for uma AAR mais complexa, obtenha a contribuição dos principais interessados e decisores sobre o que mais gostariam de aprender durante o exercício e as áreas de incidência.
2. Obter as aprovações e fundos necessários, se necessário.
3. Decidir sobre um facilitador (interno ou externo) e quem tomará notas e como será feito o relatório sobre a AAR.

4. Decidir conjuntamente com o facilitador sobre os objetivos específicos de aprendizagem, duração apropriada da AAR dado o alcance da AAR, e o tipo e número de participantes.
5. Selecionar um local que seja confortável e acessível para todos os participantes e livre de distrações. Às vezes é preferível um ambiente neutro que seja fora do local se houver fundos disponíveis.
6. Planejar refrescos e lanches para qualquer AAR, por um período de duas horas, se o orçamento o permitir. Caso contrário, avisar os participantes para trazerem seus próprios refrescos e lanches.
7. Comunicar aos participantes com bastante antecedência onde e quando a AAR será realizada e o que esperar.
8. Desenvolver a agenda com o facilitador e distribuí-la aos participantes antes da AAR.
9. Conduzir a AAR.
10. Instituir um mecanismo de acompanhamento ou monitoramento para a implementação das recomendações da AAR.
11. Documentar a AAR e o mecanismo de monitoramento num relatório, distribuí-lo e torná-lo acessível para o conhecimento institucional a longo prazo (através, por exemplo, de uma plataforma on-line de gestão do conhecimento).

## DEFINIÇÃO DO ÂMBITO DE UMA AAR

*Embora o propósito de cada AAR é aprender sobre as motivações, necessidades e etapas do projeto, devem comunicar os objetivos de aprendizagem mais específicos e o escopo da AAR.*

A definição do escopo da AAR - e se é uma atividade ou fase discreta de uma intervenção que está em análise ou uma intervenção inteira - depende do que está motivando a AAR. Qual é a sua necessidade e porque? Porque é que existe essa necessidade? O que você espera entender ou aprender através da AAR? Existem problemas sistêmicos sobre a devida condução de certas atividades, tarefas ou missões, que precisam ser tratados? Em outras palavras, as mesmas questões continuam surgindo? Ou aconteceu algo inesperado (bom ou ruim) que precisa ser visto mais de perto? É antecipada uma missão ou atividade de acompanhamento que poderia beneficiar da identificação das lições aprendidas? Existem atividades ou fases específicas na iniciativa que foram consideradas particularmente bem-sucedidas ou desafiantes e, portanto, há necessidade de examinar uma fase em particular (como preparar uma missão) e aprender com esses sucessos e desafios para que possam corrigir as futuras fases preparatórias das missões? Os tipos de desafios foram de natureza logística ou técnica ou tiveram a ver com a comunicação, coordenação e colaboração entre as várias entidades? O objetivo da AAR é aprender enquanto se fazem correções durante o decorrer da missão? Por exemplo, durante uma iniciativa de mediação, a equipa pode ter realizado um diálogo com vários intervenientes como uma atividade chave de uma série. Uma AAR logo após o diálogo pode ser um passo sábio antes de passar para a próxima atividade ou fase.

## IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO

As AAR mais complexas, que envolvem partes interessadas externas, provavelmente precisarão de mais tempo, de facilitação e/ou coordenação externa e de alguns fundos, enquanto as AAR internas são muito mais fácil de organizar. As fontes de financiamento e as estratégias incluem:

- **Fundos do Projeto.** Na fase de proposta de uma iniciativa DPA que é financiada interna ou externamente, incluindo uma AAR como uma atividade que pode reforçar a parte de monitoramento e avaliação da iniciativa e tornar a proposta global, mais forte. Embora o objetivo de uma AAR não seja avaliar um projeto, o foco nas lições aprendidas pode ser útil para os esforços de monitoramento e avaliação, e os doadores estarão cada vez mais interessados em documentar as lições aprendidas. Embora algumas informações nas AAR possam ser sensíveis e apenas para uso interno, existem outras lições mais amplas que podem ser valiosas e apropriadas para serem compartilhadas. Consideração às sensibilidades políticas e outras devem ser informar no relatório das AAR. Alguns organizadores podem optar por duas versões do relatório AAR - uma para consumo interno e outra para um público mais amplo.
- **Fundos de outros projetos com uma componente de gestão do conhecimento e/ou aprendizagem.** Se uma AAR se alinha com o objetivo de outro projeto, pode ser possível convencer os financiadores e diretores de outros projetos de financiar a AAR. Por exemplo, no caso da AAR sobre o Apoio da CEDEAO às eleições do Níger, a USAID financiou-a e facilitou-a como atividade alinhada com o mandato de assistência técnica do projeto REWARD.
- **Partilha de custos.** Se a AAR está engajando outras organizações parceiras que estão interessadas em aprender com a iniciativa conjunta, pode ser possível reduzir custos, partilhando-os, e usando um local ou a experiência de facilitação de outra organização.
- **Piggy-backing.** Como foi dito anteriormente, as AAR são melhor conduzidas logo após uma atividade ou missão e antes que todos tenham-se dispersado e enquanto as memórias ainda estão frescas. Os custos de viagem para qualquer parceiro externo podem ser grandemente minimizados se a AAR ocorrer enquanto todos ainda estão destacados. O apoio à missão/atividade e o prolongamento da implantação por alguns dias poderá ser a opção mais econômica, a longo prazo.

Embora os fundos possam ser muito úteis, a falta de fundos não precisa ser considerada um obstáculo insuperável para aprender com uma intervenção. Há sempre soluções criativas. Por exemplo, face a restrições orçamentais, as AAR podem ser estruturadas de forma a obter a contribuição dos intervenientes internos através de uma sessão presencial e a contribuição dos intervenientes externos (que podem estar noutra país) através de entrevistas por telefone ou pelo Skype ou através de uma discussão em grupo de discussão facilitada on-line ou pelo Skype. Os resultados das entrevistas remotas podem ser inseridos na AAR interna ao vivo e no relatório da mesma. O ponto principal é garantir que as informações e perspectivas que são valiosas para o processo de aprendizagem sejam integradas de alguma forma. As dificuldades de agendamento podem ser aliviadas estruturando a AAR em várias fases, onde diferentes grupos de participantes são convocados separadamente. Se não houver possibilidade de

facilitar um intercâmbio entre os grupos de participantes, então uma análise forte das perspectivas descobertas nas reuniões separadas pode ser incluída no relatório da AAR.

## SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

O ideal seria que todos os que tivessem um papel numa determinada iniciativa fossem incluídos na AAR porque, em princípio, praticamente todos poderiam beneficiar do processo de aprendizagem e porque praticamente todos poderiam contribuir com algo de valor, mas existem várias razões muito práticas para limitar o número de participantes. A primeira razão é para salvaguardar a qualidade da reflexão em grupo que é a essência de qualquer AAR. Quanto mais pessoas estiverem na sala, mais superficial será a análise se todos forem esperados para participar.

O segundo motivo para limitar o número de participantes é a limitação de tempo. Mais pessoas a participar significa menos tempo para aprofundar o conteúdo. Outra razão para limitar a participação é que, para que uma AAR cumpra seu propósito de promover a aprendizagem, ele precisa ser um "espaço seguro" onde todos se sintam confortáveis para falar honestamente, portanto, grupos ou indivíduos que possam inibir a partilha honesta e o processo de aprendizagem não deve ser incluído. No entanto, se o indivíduo ou grupo em questão pode ter uma perspectiva valiosa a trazer, eles podem ser engajados separadamente através de reuniões individuais.

Então, dadas estas limitações, quem deve participar de uma AAR? Os organizadores precisam primeiro considerar cuidadosamente os objetivos específicos de aprendizagem e o escopo da AAR e depois fazer a si mesmos as seguintes perguntas para ajudá-los a priorizar a seleção dos participantes:

- Quem foram os grupos-chave envolvidos no planeamento, apoio e realização da atividade em análise?** A representação de cada grupo chave geralmente dará uma resposta mais completa às perguntas da AAR a partir de múltiplas perspectivas.
- Quem teria provavelmente um conhecimento crítico ou uma perspectiva valiosa sobre o assunto?**
- Quem tem um interesse particular em aprender com a atividade?** Os indivíduos que provavelmente terão um papel fundamental em missões ou atividades similares no futuro geralmente se enquadram nesta categoria.
- Quem será fundamental para implementar ou apoiar a implementação das principais recomendações da AAR?** Embora os decisores possam não ter tempo para estar presentes em toda a AAR, nem devem necessariamente estar presentes, o seu envolvimento em momentos chave do processo, como a abertura, pode assinalar o seu apoio e ajudar a fortalecer a implementação.



## DIRETRIZES PARA O TAMANHO E COMPRIMENTO DO GRUPO DE ACORDO COM O TIPO DE AAR

As seguintes são apenas diretrizes e não regras rígidas e rápidas para o planeamento das AAR; no entanto, os organizadores devem ter em mente que como as AAR dependem da participação ativa de todos os presentes, deve ser orçamentado tempo adequado para evitar que os participantes saiam frustrados por não terem tido a oportunidade de partilhar sua perspetiva e para evitar análises e recomendações excessivamente superficiais que não foram bem pensadas.

Tipo de Grupo AAR	Tamanho Comprimento	Comprimento
<p><b><i>Pequena escala informal</i></b>  <i>Mais adequado para atividades discretas dentro de um projeto ou missão maior. Por exemplo, uma AAR com os facilitadores/formadores e organizadores diretamente após o primeiro dia de um workshop ou conferência de 3 dias. O objetivo é aprender enquanto se faz correções no curso. Este tipo de AAR também pode ser chamado de "verificação de processo".</i></p>	2-7	45 minutos para 2 pessoas; adicionar aproximadamente 15 minutos para cada pessoa adicional, até 7
<p><b><i>Escala formal média</i></b>  <i>Mais adequado para projetos/intervenções de média escala, como uma missão de averiguação ou uma única missão de observação eleitoral. O objetivo é tirar lições aprendidas e melhorar o futuro desempenho. Normalmente concentra-se nas partes interessadas internas da organização, mas também pode incluir as perspetivas externas, se for útil.</i></p>	8-15	4 – 6 hours
<p><b><i>Formal em larga escala</i></b>  <i>Mais adequado para intervenções/projetos de longo prazo e complexos, tais como uma iniciativa de mediação ou uma missão de observação de longo prazo. O objetivo é apanhar as lições aprendidas e melhorar o desempenho futuro. Normalmente inclui uma combinação de partes interessadas que são internas e externas à organização.</i></p>	16-30	2-3 Dias

Grupos maiores que trinta para uma AAR não são geralmente recomendados porque a qualidade da discussão e da aprendizagem tendem a sofrer; no entanto, há uma série de maneiras de obter a contribuição de um maior número de interessados. Como foi o caso da intervenção da AAR da CEDEAO no Mali, por exemplo, o(s) facilitador(es) pode(m) reunir-se com certos grupos de intervenientes ou indivíduos que teriam uma perspetiva valiosa antes de a AAR ser convocada. Deve ser considerada a forma mais apropriada de transmitir essa perspetiva aos participantes da AAR. Pode ser através de um representante do grupo que viria por uma parte ou pela totalidade da AAR. Ou uma pessoa que tenha sido convidada para a

AAR poderia ser designada para participar da reunião pré-AAR e transmitir a informação para o grupo maior.

## **PAPEL, ATRIBUTOS E SELEÇÃO DO FACILITADOR**

Durante as etapas de planeamento da AAR, o papel do facilitador consiste em trabalhar com os convocadores/organizadores para

- Determinar o âmbito, os objetivos de aprendizagem e a seleção dos participantes
- Conceber uma estrutura e metodologia adequadas (relacionadas com as anteriores)
- Elaborar uma agenda

Uma vez os participantes da AAR convocados, as funções-chave do facilitador são as seguintes:

- Criar um ambiente propício à partilha honesta, à aprendizagem e à expressão de novas ideias e pensamento original.
- Incentivar a participação de todos
- Manter o grupo na tarefa e na hora certa
- Liderar o grupo no planeamento do caminho a seguir, incluindo recomendações, relatórios e mecanismos de monitorização.

Os atributos mais importantes de um facilitador são:

- Aceite e confiado neste papel por todos os participantes
- De espírito aberto
- Comporte-se de forma imparcial e sem julgamento (não tome partido)
- Utiliza habilidades de escuta ativa (sabe como reestruturar; resumir; refletir de volta)
- Pede perguntas em aberto e sabe quando e como sondar mais a fundo
- Sensível às necessidades do grupo
- Flexível
- Gerir eficazmente a dinâmica de grupo e quaisquer tensões que surjam
- Idealmente, alguém que esteja familiarizado com as particularidades do contexto da CEDEAO

### ***Quando usar um facilitador interno versus externo?***

A decisão de usar um facilitador que seja interno ou externo à organização depende de uma variedade de fatores. O primeiro e mais importante fator decisivo é se a organização tem alguém internamente com as habilidades, qualidades e tempo necessários para desempenhar as responsabilidades acima mencionadas. Se a AAR é uma atividade informal de meio dia, pode ser relativamente fácil encontrar um facilitador interno. Quanto mais pessoas estiverem envolvidas em uma AAR, mais complexa será a atividade de trabalho em revisão e/ou mais tensões ou desconfiança farão parte da dinâmica de grupo, mais tempo, experiência e habilidades de facilitação serão necessários.

Seguem-se alguns prós e contras para o uso de um facilitador interno (seja pessoal ou supervisor) versus um facilitador externo:

Vantagens de um Facilitador Interno	Desvantagens de um Facilitador Interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte conhecimento do contexto</li> <li>- Mais rentável e sustentável (não dependente de fundos externos)</li> <li>- Os participantes têm acesso mais fácil e a longo prazo a ele/ela que pode ajudar na implementação das recomendações das RAA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os preconceitos podem ser mais pronunciados; mais dificuldade em exercer a imparcialidade</li> <li>- Pode afastá-los de outras responsabilidades e aumentar a pressão do tempo.</li> <li>- Dependendo da categoria da pessoa na organização, algumas pessoas de categoria superior podem ou não querer participar ou aceitá-lo nessa função.</li> </ul>
Vantagens de um Facilitador Externo	Desvantagens de um Facilitador Externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- É provável que haja competências e experiências mais especializadas em diferentes contextos para serem levadas a cabo.</li> <li>- Percebido, sendo mais imparcial.</li> <li>- Pode ter mais credibilidade com alguns participantes da AAR.</li> <li>- O pessoal não é desviado de outras funções.</li> <li>- Oportunidade para que os organizadores e participantes da AAR aprendam técnicas de facilitação com um facilitador profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos ou nenhum conhecimento do contexto da CEDEAO</li> <li>- Menos rentável e sustentável.</li> <li>- Nenhuma presença contínua para ajudar a apoiar e monitorar a implementação das recomendações da AAR e a interiorização das lições aprendidas, a menos que o escopo inclua este tipo de monitoramento.</li> </ul>

Um facilitador interno deve ser utilizado quando houver alguém interno da organização que tenha tempo e nível de experiência e habilidades suficientes para o tipo de RAA a ser realizado, e quando essa pessoa for confiável e aceita no papel de facilitador pelas pessoas que participam do RAA. Se essa experiência não existe dentro de uma organização, a formação de pessoal em habilidades de facilitação pode ser um investimento valioso a longo prazo, pois habilidades de facilitação podem ser usadas para uma série de propósitos dentro de uma organização como a CEDEAO, incluindo facilitar o diálogo com vários grupos no contexto das missões da DPA.

Um facilitador externo deve ser utilizado quando as condições acima não existem e quando há recursos para contratar um facilitador externo. No caso das AARs envolvendo múltiplas organizações que colaboraram numa iniciativa, pode ser necessário encontrar um facilitador que seja externo a todas as organizações para ajudar a garantir a imparcialidade. Onde encontrar um facilitador externo? Uma maneira é pedir recomendações a colegas dentro e fora da organização. Praticantes com fortes antecedentes em processos participativos de grupo, como formação, desenvolvimento organizacional, planeamento estratégico, mediação e diálogo facilitado, muitas vezes têm as habilidades de facilitação necessárias para desenhar e conduzir AARs mais complexas.

### *Um supervisor ou alguém de alto nível deve facilitar a AAR?*

Deve-se considerar cuidadosamente quando é apropriado ter um supervisor e/ou facilitador. Um supervisor pode não ser a melhor escolha para facilitar (ou em alguns casos estar presente durante) uma AAR, já que alguns participantes podem ser menos propensos a se comunicar abertamente. Se um supervisor estiver presente, eles devem dar um sinal claro ao grupo de que o propósito da AAR é aprender e não culpar e fazer a sua parte para modelar e fomentar a autorreflexão e a comunicação aberta. Se o supervisor ou figura de autoridade é alguém que o grupo inteiro aceita e respeita no papel de facilitador, as vantagens são que o grupo pode levar o exercício mais a sério. A responsabilidade pela implementação das recomendações pode aumentar se o supervisor deixar essa expectativa clara e se ele/ela monitorar ativamente a implementação. As desvantagens são que os membros do grupo podem filtrar suas opiniões e limitar seus comentários a coisas com as quais eles sabem que o supervisor provavelmente concordará, inibindo assim um debate saudável. Outra desvantagem é que a simples presença de um decisor pode impedir a qualidade e quantidade da análise e deliberação e pode haver mais tendência para saltar prematuramente para soluções e decisões. Isto é contrário ao propósito central de uma AAR que é facilitar a aprendizagem através de um diálogo aberto e franco e chegar a recomendações bem pensadas.

Outra consideração sobre a utilização de um supervisor no papel de facilitador é o precedente que ele estabelece institucionalmente. Se o supervisor começar a conduzir as AAR, o papel de "facilitador" na organização passará a ser visto como alguém que tem autoridade e não como alguém com as habilidades, qualidades e experiência necessárias para facilitar a aprendizagem. Embora um supervisor possa ter essas habilidades e qualidades, ele não é um dado adquirido. Portanto, quando há uma mudança na gestão, há o risco de que as AAR parem ou se deteriorem qualitativamente se o gerente que entra não estiver bem-adaptado à função.

Uma vez que o papel do facilitador não é ser um decisor, ou dizer aos outros o que fazer, mas apenas orientar um processo de aprendizagem, a classificação não deve ser um fator. No entanto, até que o pessoal se habitue às AAR que são conduzidas pelos seus colegas, a classificação pode potencialmente apresentar um obstáculo numa organização hierárquica.

Deve ser enfatizado que as preocupações dos membros do grupo sobre um facilitador, seja porque são percebidos como tendenciosos ou por causa de uma diferença na classificação, podem ser superadas. Se o facilitador explicar claramente o seu papel (de acordo com as linhas descritas acima) e efetivamente estabelecer credibilidade com o grupo através da demonstração de habilidade no início do exercício, as dúvidas dos membros reticentes do grupo podem ser esclarecidas. Ter um supervisor a introduzir a sessão AAR e o facilitador e, em essência, endossar a competência e experiência do facilitador também pode ajudar a aumentar a confiança do grupo e mitigar as preocupações.

## **ELABORAÇÃO DE UMA AGENDA**

Os organizadores e facilitadores devem decidir que estrutura faz sentido com base nos objetivos específicos da AAR e o que esperam aprender. A agenda pode ser mais ou menos formal, dependendo do tipo de AAR e do grupo participante. Por exemplo, o objetivo de uma RAA interna em uma missão de controlo pode ser:

**Objetivo:** Esta AAR reúne todo o pessoal da CEDEAO que participou na missão de controlo ao país X para identificar lições aprendidas e recomendações para melhorar futuras missões de controlo.

Independentemente do tipo de agenda AAR, cada agenda AAR tem a mesma estrutura básica com as seguintes questões-chave de orientação, adaptadas ao contexto:

### **Estrutura básica de uma AAR**

- Bem-vindo, contexto para esta análise, e objetivo(s)
- Papel do facilitador, regras básicas para acordos de participação / comunicação
- Que se pretendia?
- Que realmente aconteceu?
- Que correu bem, e porque?
- Que pode ser melhorado, e como?
- Caminho a seguir: comentários finais, preparação para o relatório e plano preliminar (quem, o que, quando, onde, como) para dar conteúdo e implementar quaisquer recomendações ou lições aprendidas, ou fazer "correções de curso" no caso de uma AAR realizada durante uma iniciativa em curso.

A formulação das perguntas deve ser adaptada ao contexto e enquadrar-se na cultura institucional, tal como no exemplo seguinte:

### **Agenda básica da AAR adaptada a uma missão de controlo no contexto da CEDEAO**

- Comentários de boas-vindas, contexto para esta análise e objetivos / o que esperamos aprender
- Papel do facilitador e acordos de comunicação
- Apresentação da Missão de controlo ao País X (objetivos) e fases ou atividades chave
- Discussão e análise das lições aprendidas
- Melhores práticas para levar adiante em futuras missões de controlo
- Áreas a melhorar
- O caminho a seguir e os próximos passos

## TÉCNICAS DE FACILITAÇÃO E DISCUSSÃO

### *Estruturar a discussão de acordo com fases, eventos ou temas*

Um dos pontos fortes do formato AAR é a sua flexibilidade. O facilitador pode usar um formato cronológico para estruturar a discussão, ou a discussão pode ser organizada em torno de eventos/atividades, temas ou questões chave.<sup>1</sup> No exemplo da missão de controlo, algumas das fases chave podem compreender:

- Decisão de realizar uma missão de controlo
- Planeamento da missão
- Execução da missão
- Seguimento da missão e decisão sobre os próximos passos

Atividades chave dentro de uma missão de controlo em torno da qual estruturar a AAR poderia incluir:

- Planeamento
- Reuniões com vários grupos de intervenientes
- Recolha de dados, análise e relatórios
- Comunicações
- Logística (viagens para e dentro do país) e segurança. Os itens do processo (logística, gestão, administração e suporte) podem ser discutidos separadamente ou integrados na discussão de fundo.

Não importa qual das técnicas acima é escolhida, a discussão deve identificar: forças e sucessos; fraquezas e áreas para melhoria; e recomendações concretas e viáveis. O facilitador então usa perguntas abertas para estimular a discussão e a reflexão.

### *Perguntas abertas versus perguntas fechadas*

As perguntas abertas começam com "o que" ou "como" e são preferíveis para gerar discussão. Perguntas que começam com "porque" também são abertas, mas devem ser usadas com moderação, pois podem colocar algumas pessoas na defensiva; por exemplo, "Porque é que você fez isso?" não é tão eficaz quanto "Quais foram as razões por trás da sua decisão? As perguntas fechadas só podem ser respondidas com sim ou não, portanto não são úteis para gerar discussão. Por exemplo, "Concorda com o que a Sra X disse?" seria melhor dizer com uma pergunta em aberto: "O que acha do que a Sra. X disse?" Perguntas fechadas são melhor usadas para confirmar algo; por exemplo, "Então, você acha que a missão foi, na maioria das vezes, bem-sucedida". Eu entendo-te, corretamente?"

---

<sup>1</sup> Para um exemplo de uma agenda AAR interna organizada em etapas/eventos chave, por favor veja o Anexo C.

Tomando a estrutura de fases acima referida, as perguntas orientadoras abertas para a discussão que o facilitador pode usar para extrair lições aprendidas sobre o desempenho de cada fase compreendem:

□ **Decidir realizar uma missão de controlo**

- *Qual foi o processo de tomada de decisão para levar a cabo a missão?*
- *Quais foram os pontos fortes do processo de tomada de decisão?*
- *O que poderia ter sido melhorado?*
  - **Preparação para a missão**
  - *Qual foi o processo (atividades e tarefas-chave) de preparação para a missão?*
  - *O que correu bem no processo de preparação?*
  - *Como poderia ter corrido melhor a preparação?*
    - **Executando a missão**
    - *Qual era o plano, as metas, os objetivos e as atividades chave para alcançar a os objetivos da missão?*
    - *O que realmente aconteceu? Como é que se desviou do plano e porquê?*

Nota: o facilitador pode então optar por decompor cada atividade e fazer as seguintes perguntas para cada:

- *O que correu bem e porque?*
- *Quais foram os desafios?*
- *O que deveria ser feito de forma diferente na próxima vez?*
  - **Acompanhamento da missão e decisão sobre os próximos passos**
  - *Quais eram os planos para o seguimento da missão e os próximos passos?*
  - *O que realmente aconteceu e o que não aconteceu e as razões?*
  - *Quais são as nossas lições aprendidas em termos de acompanhamento? O que pode ser feito melhor da próxima vez?*

### **Acordos de comunicação / regras de base para a AAR**

Como mencionado anteriormente, o facilitador é responsável pela criação do clima propício. Uma ferramenta essencial para fazer isso é estabelecer Acordos de Comunicação ou Regras Básicas de participação no início da sessão da AAR e reforçá-las ao longo da AAR. Seguem-se os que o pessoal dos PAPS identificou na AAR interna sobre o Apoio da CEDEAO às Eleições de 2016 no Níger.

#### **Modelos de Acordos de Comunicação para as AAR**

- ❖ *Chatham House Rules – Nenhuma atribuição do que é dito*
- ❖ *Comunicação por telefone celular e e-mail somente durante intervalos*
- ❖ *Mantenha-o curto e simples (KISS)*
- ❖ *Respeito pelo que os outros têm a dizer*
- ❖ *Participação igualitária (todos estão aqui para aprender independentemente da posição)*
- ❖ *Também foi acordado que um ponto focal em cada direção que participasse na AAR revisaria o relatório da AAR para quaisquer sensibilidades antes da finalização e distribuição para outros dentro e fora da CEDEAO.*

É um exercício valioso para obter acordos de comunicação de um determinado grupo, uma vez que os grupos podem variar em termos do que consideram importante incluir. Também é mais provável que as regras sejam respeitadas se forem invocadas em vez de impostas. Também é útil para o facilitador sugerir diretrizes adicionais que são importantes para o sucesso da AAR que os participantes frequentemente ignoram, seja por falta de experiência com as AAR ou por causa de suposições culturais. Por exemplo, uma diretriz importante da AAR que vai contra muitas culturas organizacionais é a noção de que todos participam igualmente, independentemente da classificação. Para que uma AAR cumpra seu propósito de fomentar a aprendizagem, aproveitando as experiências e perspectivas de todos os presentes, é necessário incentivar a participação igualitária.

### *Outras competências e técnicas fundamentais*

O facilitador da AAR deve lembrar-se de:

- Usar perguntas abertas (aquelas que começam com "o que" ou "como")
- Ser específico e evitar generalizações
- Ser minucioso, cobrindo todos os aspectos relevantes do programa ou evento
- Gerir o tempo
- Focar questões relacionadas com a missão, projeto ou finalidade ou objetivo da atividade
- sondar diferenças de opinião de uma forma que ajude a esclarecer o que aconteceu ou o que poderia ser melhorado
- Incentivar novas ideias e orientar os participantes a identificar ações corretivas e soluções para lidar com as áreas de fraqueza
- Assegurar-se de que ninguém está dominando a discussão, e gentilmente atrair participantes mais calmos.
- Resumir frequentemente
- Apresentar o caminho à frente

### *Pares e trabalho em pequenos grupos*

Embora a maior parte da AAR deva ser gasta em plenário, ocasionalmente dividir o grupo de pares ou pequenos grupos pode ajudar a construir relacionamentos, promover a colaboração, animar a discussão e atrair participantes que se sentem menos à vontade para falar em um grupo grande. Também pode poupar tempo. Por exemplo, ter pares ou pequenos grupos a trabalhar na formulação de recomendações práticas para cada uma das questões identificadas pelo grupo inteiro e depois partilhá-las com o grupo maior para discussão pode ser mais eficiente do que o grupo inteiro a trabalhar em cada recomendação...

### *Encerramento da AAR*

Para encerrar a sessão AAR, o facilitador deve rever e resumir os pontos-chave identificados durante a discussão. A sessão deve terminar com uma nota positiva, ligando as observações às recomendações para melhorias futuras. O programa, atividade ou líder de tarefa pode oferecer comentários finais, reforçar planos e um esboço para o relatório AAR, e introduzir o caminho a seguir. No caso de AARs mais longas, um grupo de trabalho provavelmente precisará ser designado para dar corpo às recomendações e instituir um mecanismo para pôr em prática recomendações e planos de ação para manter os sucessos e melhorar as deficiências.



## DOCUMENTAÇÃO DA AAR E MONITORAMENTO DAS RECOMENDAÇÕES

As principais razões para documentar os resultados de uma AAR são para preservar a memória institucional, reforçar as lições aprendidas para que possam ser aplicadas em missões futuras e lançar as bases para a implementação de recomendações. Um modelo para um relatório AAR pode ser encontrado no Anexo D.

A implementação de recomendações pode ser um desafio por várias razões, incluindo a qualidade das recomendações, um plano de implementação pouco claro ou fraco, recursos humanos ou financeiros insuficientes, falta de incentivos ou motivação, outras pressões laborais e falta de responsabilização. As seguintes estratégias podem aumentar a probabilidade de as recomendações da AAR serem implementadas

- **Obter a adesão e a contribuição para o processo AAR das principais partes interessadas e decisoras nas fases de planejamento.** Por exemplo, pergunte-lhes o que eles mais gostariam de aprender com o processo (seja participando ou lendo o relatório da AAR). Pergunte-lhes se eles estariam dispostos a participar de um resumo (ou discussão virtual se a pessoa estiver em outro país) sobre os resultados da AAR e discuta as recomendações. Quanto mais pessoas estiverem engajadas na identificação das soluções, maior será o sentimento de apropriação e maior será a probabilidade de apoiar a sua implementação.
- **Desenvolver recomendações práticas.** As recomendações acionáveis são realistas (realizáveis) e específicas; elas indicam, no mínimo, qual é a questão que a recomendação procura abordar, o que é a recomendação e como pode ser implementada (quem, o que, quando, onde, e quaisquer recursos necessários).

### Exemplo de uma Recomendação Aplicável

Situação: A delegação chegou ao terreno e o presidente recusou-se a encontrar-se com a mesma, pelo que a viagem foi um tempo perdido e os recursos e relações foram ainda mais difíceis.

Recomendação: O líder das futuras delegações [que] deve assegurar que a equipa de apoio tenha colocado adequadamente o terreno a nível diplomático e operacional para que a delegação seja recebida antes de dar a aprovação final para fazer as despesas necessárias (por exemplo; compra de bilhetes de avião) [o que]. Desenvolver uma lista de verificação de preparação de viagem com a equipa e monitorar o progresso [como] nas reuniões semanais na Sala de Operações da DPA [quando e onde].

Deve ser enfatizado que durante a AAR, é importante deixar que o grupo faça um brainstorming criativo das recomendações sem se preocupar se elas são realizáveis ou não no início. É melhor colocar todas as ideias sobre a mesa antes de analisar seus méritos e viabilidade. Lembre-se de incluir coisas que foram bem-sucedidas e que devem ser sustentadas no futuro. Se houver tempo, as pessoas podem trabalhar em pequenos grupos ou duplas para selecionar as realistas e articular as específicas para torná-las viáveis. Se não houver tempo suficiente, o facilitador ou um comité pode ser designado para trabalhar nas recomendações e acordar uma data para voltar a reunir-se

para discutir o esboço das recomendações e a priorização sugerida. Mais uma vez, a reunião em pessoa pode criar um sentido de responsabilidade partilhada e compromisso de apoio às reformas.

□ **Categorize e priorize recomendações e desenvolva um plano de implementação.**

Uma vez que o grupo de trabalho designado tenha chegado a acordo sobre uma lista preliminar de recomendações, deve recorrer à tarefa de categorizá-las e priorizá-las. As formas úteis de categorizar e priorizar englobam:

- Recomendações a curto, médio e longo prazo
- Recomendações que são gratuitas e relativamente simples de implementar (tais como o exemplo da lista de verificação acima)
- Recomendações que farão a maior diferença positiva independentemente do custo (e sugerem onde encontrar fundos).

A implementação de recomendações práticas, na medida em que os recursos o permitam, é suscetível de ter um forte efeito positivo no desempenho e na moral do pessoal e reforçar uma cultura de aprendizagem. Por outro lado, a falta de implementação pode resultar no enfraquecimento do moral do grupo e do compromisso futuro de se envolver verdadeiramente na reforma, bem como em futuras AARs. Portanto, é importante assegurar a existência de um plano de implementação para quaisquer recomendações que possam ser tomadas. Isto inclui identificar tarefas que requerem decisões de liderança sênior e determinar um cronograma de monitoramento e um ponto de contato para cada ação de acompanhamento. O plano de implementação deve ser incluído no relatório AAR (se o facilitador e redator do relatório ainda estiver envolvido no desenvolvimento do plano de implementação) ou ser desenvolvido separadamente.

Um processo AAR pode revelar a necessidade de alterar os procedimentos estabelecidos e/ou os SOP. Se assim for, o diretor e os chefes de divisão precisarão fazer revisões e assegurar que elas sejam comunicadas a todo o pessoal apropriado e a quaisquer parceiros relevantes externos à organização. Persistência, paciência, atitude de apoio e espírito de resolução de problemas devem continuar durante todo o processo de implementação de recomendações, reconhecendo que a superação de obstáculos e resistência é uma parte normal de qualquer processo de reforma.

## ANEXO A

### **Exemplo de Agenda Básica para uma AAR interna** **Missão de controlo da CEDEAO**

Nota: Esta agenda pode ser adaptada para AAR mais específicas e/ou mais formais. Para mais detalhes sobre a elaboração de uma agenda, consulte a p. 10.

- Comentários de boas-vindas, contexto para esta revisão e objetivos / o que esperamos aprender
- Papel do facilitador e acordos de comunicação
- Apresentação da Missão de averiguação ao País X (objetivos) e fases ou atividades chave
- Discussão e análise das lições aprendidas
- Melhores práticas para levar adiante em futuras missões de averiguação
- Áreas a melhorar
- O caminho a seguir e os próximos passos

## ANEXO B

### Modelo de Processo para Facilitar uma AAR

1. **Criar o clima propício.** Dar as boas-vindas a todos e estabelecer um tom de comunicação aberto e compromisso com a aprendizagem. Todos devem participar de uma atmosfera livre do conceito de antiguidade ou de categoria. As AAR são eventos de aprendizagem e não de crítica. Obter Acordos de Comunicação ou Regras Básicas. Sugerir acréscimos, se necessário. Explicar o papel do facilitador, que é orientar a discussão, mas não contribuir com as suas opiniões ou mostrar parcialidade para qualquer perspectiva ou recomendação.
2. **Pergunte: "O que pretendemos que aconteça?"** O facilitador deve começar dividindo o evento em atividades ou fases discretas, cada uma das quais tinha (ou deveria ter tido) um objetivo e plano de ação identificáveis. A discussão começa com a primeira atividade: 'O que deveria ter acontecido?'
3. **Pergunte, "o que realmente aconteceu?"** Isto significa que a equipa tem de compreender e concordar com os fatos sobre o que se passou. Lembre-se, no entanto, que o objetivo é identificar um problema e não um culpado.
4. **Compare o plano com a realidade.** A aprendizagem real começa quando a equipa ou equipas compara o plano com o que realmente aconteceu na realidade e determina: "Porque houve diferenças?" e, "O que aprendemos"? Identificar e discutir sucessos, deficiências e quaisquer desvios ou adaptações ao plano. No caso de desvios e adaptações, pergunte: "Quais foram os motivos? Em retrospectiva, foi a decisão certa?"
5. **Registe os pontos chave.** A gravação dos elementos chave de uma AAR esclarece o que aconteceu e compara com o que era suposto acontecer. Facilita a partilha de experiências de aprendizagem dentro da equipa e fornece a base para um programa de formação mais amplo na organização.
6. **Estabelecer recomendações e planos de ação para sustentar os sucessos e melhorar as deficiências.**

## ANEXO C

### Modelo de uma Agenda AAR Interna Organizada por Etapas/Eventos Chaves

Após a Revisão da Ação de Apoio às Eleições Democráticas da CEDEAO no Níger

6 de Junho de 2016, Sala de Operações da DPA, Abuja, Nigéria

8:30 *Boas-vindas, introduções, objetivos e visão geral do exercício AAR*

- O que faz uma AAR ter sucesso?
- Regras básicas para a participação

9:15 *Mapeamento do contexto, estímulo e principais etapas/eventos das missões ao Níger*

- Comentários do Sr. Oke. Qual era o contexto no Níger e porque parecia importante para a CEDEAO estar envolvida?
- Exercício de mapeamento de pequenos grupos para preparar o terreno a fim de explorar as ligações entre o alerta precoce e a resposta e refletir sobre as principais conjunturas e decisões.

10:30 *Definição do sucesso*

- Discussão em plenário: Qual foi a visão de sucesso em cada etapa do processo?

10:45 *Pausa Café*

11:00 *Análise do desempenho*

- Exercício de reflexão e discussão em pequenos grupos
- Relatório da sessão plenária

12:00 *Identificar lições aprendidas*

- Quais são algumas lições aprendidas que devem informar as missões futuras?
- Quais são algumas estratégias para uma abordagem integrada de análise e resposta?
- Quais SOPs devem ser formulados?

12:45 *Conclusão*

## ANEXO D

### Modelo de relatório AAR

**Nome da atividade/projeto:**

**Data, hora e local da AAR:**

**Justificação, alcance, objetivos das AARs:**

Se o âmbito da AAR é de cobrir apenas parte de um projeto ou iniciativa (tal como uma atividade dentro de um projeto), isso deve ser indicado. Uma breve descrição da fundamentação e dos objetivos específicos da AAR também deve ser seguida. Uma agenda pode ser incluída como um anexo, se for útil.

**Antecedentes do Projeto/Atividade:**

Enquadramento da atividade ou projeto em análise. Esta seção pode fornecer um breve histórico do projeto ou evento e fatos e números.

**Objetivos da missão/projeto/atividade:**

Indicar qual o objetivo pretendido ou declarado da missão, projeto ou atividade. Se não houver consenso entre os participantes sobre o objetivo exato, isto deve ser anotado aqui.

**Realizações/resultados da missão/projeto/atividade:**

Resumir as principais realizações e resultados da atividade/projeto. Incluir realizações que levaram ao cumprimento do objetivo, assim como outros resultados não intencionais (positivos ou negativos).

**Processo (mapeamento e/ou metodologia):**

Ajudar os colegas a evitar ter que "reinventar a roda", resumindo a metodologia e as ferramentas utilizadas pela equipa no decorrer do projeto. O objetivo desta seção é dar conta de como a atividade foi realizada e utilizar quais ferramentas para facilitar a replicação em outra missão. Documentos úteis do Projeto, como listas de verificação, quadros de pessoal, termos de referência, documentos de planeamento, folhas de avaliação, etc., devem ser anexados. Se possível, deve ser incluído um mapa do processo para descrever a sequência de ações que conduzem ao resultado final. As orientações existentes sobre o processo devem ser referidas, e a conformidade ou divergência entre a forma como o processo foi conduzido e as orientações oficiais ou os SOPs estabelecidos devem ser anotados e explicados.

**Boa/melhor prática/o que funcionou bem:**

Observe as atividades ou abordagens que funcionaram bem. Anote especificamente as abordagens/atividades que, na opinião do grupo, poderiam ou deveriam ser adotadas ou repetidas por outros realizando um exercício semelhante no futuro.

**Lições aprendidas/que não funcionaram bem ou que poderiam ser melhoradas:**

Note as atividades ou abordagens que provaram ser problemáticas. Especificamente, anote atividades ou abordagens que devem ser evitadas por outros realizando exercícios semelhantes no futuro.

**Citações da AAR:**

Note as citações memoráveis e altamente descritivas das AARs. Selecione as citações com base na sua representatividade. Elas devem descrever sucintamente a aprendizagem que ocorreu nas AARs.

**Recomendações específicas que podem ser aplicadas:***i. Nível de missão (se aplicável)*

Fornecer recomendações sobre a melhor forma de executar o evento/projeto em análise. As recomendações devem ser orientadas para a ação. Por exemplo, quando a seção "o que não funcionou bem" acima inclui "Não tínhamos ideia do que se esperava de nós", a recomendação poderia ser "o líder do projeto deveria definir e distribuir os objetivos das tarefas com bastante antecedência do projeto".

*ii. DPA/PAPS/Comissão (se aplicável)*

Incluir ações que devem ser repetidas ou evitadas num evento ou projeto similar em outras missões ou na DPA/PAPS, prestando particular atenção a como as coisas devem ser feitas de forma diferente para melhorar o evento/projeto em geral. A maioria das recomendações será aplicada à DPA e/ou PAPS como um todo. Se aplicável, as recomendações que podem ser implementadas em toda a Comissão também devem ser listadas. Todas as recomendações devem ser diretamente correlacionadas de forma a abordar uma questão específica. Identificar áreas onde o desenvolvimento de políticas poderia fornecer uma solução.

***Palavras-chave associadas a esta AAR (opcional):***

Identificar algumas palavras-chave a serem associadas a esta AAR para fins de investigação. Isto é especialmente útil quando o relatório está inserido numa plataforma de gestão do conhecimento.

***Anexos AAR e documentos de apoio (opcional):***

Listar documentos de base relevantes, tais como uma proposta de projeto, documentos de gestão de projeto, ou qualquer orientação disponível pertinente para a atividade ou projeto.

**Participantes na AAR:**

Listar os participantes na AAR, incluindo o facilitador e o anotador.

**Contatos:**

Indicar uma pessoa (ou pessoas) de contato para perguntas posteriores; inclua nomes, títulos, números de telefone e endereços de e-mail

## FONTES

African Union Peace and Security Department Standard Operating Procedures for Mediation Support (January 2012). <http://www.peaceau.org/uploads/au-mediation-sops.pdf>

After-Action Review Technical Guidance (USAID February 2006)  
[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADF360.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF360.pdf)

ECOWAS/CEDEAO Draft Report of the Mali After-Action Review ECOWAS Initiatives and Responses to the Multidimensional Crises in Mali: November 2013- February 2014.

Knowledge Sharing Toolkit  
<http://www.kstoolkit.org/After+Action+Review>

Report of After-Action Review on ECOWAS' Support to Niger's 2016 Presidential Elections (internal PAPS AAR facilitated by REWARD technical team, available by request to DPA).