

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

***ESTRATÉGIAS E ATITUDES DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL  
PERANTE A AVALIAÇÃO DE PROJECTOS EM MOÇAMBIQUE: ESTUDO DE  
CASO***

NALTA KETILAZI BOAVENTURA GUAMBE

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
MESTRE EM SOCIOLOGIA E PLANEAMENTO

Orientador:

Prof. Doutor Ulrich Schiefer

[ISCTE]

JANEIRO, 2009

ESTRATÉGIAS E ATITUDES DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL PERANTE A AVALIAÇÃO DE PROJECTOS  
EM MOÇAMBIQUE: Estudo de caso

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

***ESTRATÉGIAS E ATITUDES DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL  
PERANTE A AVALIAÇÃO DE PROJECTOS EM MOÇAMBIQUE: ESTUDO DE  
CASO***

NALTA KETILAZI BOAVENTURA GUAMBE

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Anina Manganhela e Boaventura Afonso, pela confiança e total dedicação depositada em mim, pelo incentivo aos estudos e empenho na educação das suas filhas, as minhas queridas irmãs, Helga Guambe e Lucika Guambe pelo carinho, respeito e amizade.

## AGRADECIMENTOS

Durante a elaboração deste trabalho de investigação, tive a oportunidade de conhecer pessoas que contribuíram de forma indispensável para a concretização desta pesquisa.

Ao Professor Doutor Ulrich Schiefer o meu agradecimento muito especial por ter aceite orientar este trabalho, pela confiança depositada em mim para a sua concretização e pela disponibilidade dispensada.

Especial agradecimento vai para a Dr.<sup>a</sup> Arminda Maculuve pelo apoio, disponibilidade e orientação na escolha das organizações que serviram para o estudo de casos.

Agradecimentos vão também para os directores, oficiais dos projectos e demais colaboradores da FDC, em especial o Dr. Narciso Matos, Eng. Jacinto Uqueio e Dr.<sup>a</sup> Laila Chemane; da MONASO, o Dr. Luís De Abreu e o Dr. Prince Mulondo Yosia; e do KINDLIMUKA Sr.<sup>a</sup> Irene Cossa e o Sr. Simião Nhambongo, que de uma forma abnegada deram o seu contributo para a concretização deste trabalho de investigação.

Especial agradecimento à Dr.<sup>a</sup> Amélia Bazima, ao Dr. Ahmed Zuber, Dr. Apogeu Siniquinha, Dr.<sup>a</sup> Charlotte Allen, a Dr.<sup>a</sup> Glória Fazenda, a Dr.<sup>a</sup> Kerry Selvester, Dr.<sup>a</sup> Janet Duffield, a Dr.<sup>a</sup> Neila Taímo, a, Dr.<sup>a</sup> Vibe Johnsen e Dr.<sup>a</sup> Jan Low, muito obrigada pelas entrevistas concedidas e esclarecimentos prestados, matéria indispensável para a concretização desta investigação.

À Professora Doutora Isabel Guerra pelo incentivo, apoio e amizade demonstrados ao longo dos últimos anos.

À minha família, que mesmo longe sempre acreditou em mim e deu-me o devido apoio.

Aos meus amigos, que durante a minha estadia em Portugal foram a minha família, muito obrigada pelo apoio e carinho.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I – Avaliação: conceitos, especificidades, critérios</b> .....	4
O que é avaliação?.....	4
Monitoria e Avaliação.....	6
Quem realiza a avaliação?.....	7
Tipos de avaliação.....	8
A necessidade de avaliar.....	10
<b>CAPÍTULO II – A avaliação de projectos e as organizações da sociedade civil</b> .....	12
<b>CAPÍTULO III – As organizações da sociedade civil em Moçambique</b> .....	16
<b>CAPÍTULO IV – A utilidade da avaliação de projectos para as OSC em Moçambique: contribuições dos estudos de caso</b> .....	20
A relação entre as OSC e os doadores.....	26
Avaliação interna ou avaliação externa?.....	28
Formas para organizar a monitoria e avaliação nas organizações.....	30
A avaliação como aprendizagem organizacional.....	34
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	38
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	41
<b>ANEXOS I</b> .....	44
<b>ANEXOS II</b> .....	49
<b>ANEXOS III</b> .....	60
<b>ANEXOS IV</b> .....	64

**LISTA DE ABREVIATURAS**

**FDC** – Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade

**M&A** – Monitoria e Avaliação

**OSC** – Organizações da Sociedade Civil

**ONG** – Organização Não Governamental

**OCB** – Organização Comunitária de Base

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Em Moçambique, a prática da avaliação de projectos sociais na sociedade civil é recente. As organizações da Sociedade Civil desempenham um papel de interesse público, por isso, tornam-se crescentes as exigências para que estas demonstrem transparência e prestem contas à comunidade, aos parceiros, e principalmente aqueles que financiam os seus projectos. Neste contexto, a avaliação assume actualmente um papel fundamental como ferramenta de gestão e sustentabilidade destas entidades e como forma de prestação de contas aos doadores. Esta dissertação tem como principal objectivo conhecer com maior profundidade as práticas da avaliação de projectos sociais realizadas pelas Organizações da Sociedade Civil com recursos advindos de diferentes doadores em Moçambique. O estudo procurou analisar junto de um conjunto de organizações que fazem avaliações, as estratégias e atitudes adoptadas perante o exercício da avaliação de projectos sociais. Foram conduzidos três estudos de caso, considerando três Organizações da Sociedade Civil nacionais, nomeadamente: KINDLIMUKA, MONASO e FDC – *Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade*. O estudo revela que o exercício da avaliação de projectos sociais nas Organizações da Sociedade Civil em Moçambique, ainda é incipiente. Contudo, foi possível verificar que as OSC's têm adquirido conhecimentos na área da avaliação de projectos. Esta serve, não só como forma de prestar contas aos doadores, mas também como um instrumento para melhorar o seu desempenho e o processo de gestão interna, além de ser utilizada como estratégia para captação de recursos e divulgação do seu trabalho.

**Palavras-chave:** avaliação de projectos, Organizações da Sociedade Civil, intervenção social

## **ABSTRACT**

In Mozambique the practice of the evaluation of the social projects undertaken by the civil society was recently introduced. The civil society organizations play a role of public interest, therefore, it is turns important that they operate in a transparent manner and that they respond to the community projects to which they were created to serve, to their donors particularly and to those that have funded them. In this regard, the evaluation actually plays an important role as it serves as a sustainable and management tool of these entities. The purpose of this dissertation is to assess how the extent to which the process of the evaluation of the social projects that are being funded by the different source of donations have been undertaken by the civil society organizations in the country. The data for this study was gathered from three national civil society organizations and one international organization, namely; KINDLIMUKA, MONASO and FDC. The study had attempted to draw inferences on what specific strategies and attitudes towards the evaluation procedures of the social projects that have been undertaken by a variety of civil society organizations in Mozambique. This study finds that the practice on the evaluation of the social projects at the level of the civil society in Mozambique, are still emergent. However, having shown that during the period of CSO function, they have achieved some significant results on the area of project evaluation. These organizations use the evaluation practice as a way of justifying to their respective donors but also they perform evaluations as a tool for improving their performance of their internal managerial system, in addition to use this as a tool for capacity building of their staff and for dissemination purposes of their service delivery and progress.

**Key words:** evaluation, social projects, civil society organizations

## **INTRODUÇÃO**

As mudanças que vêm ocorrendo a nível social, político e económico em Moçambique nas últimas décadas, têm dado espaço à expansão e ao fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil, entidades que compõem o terceiro sector. Por desempenharem funções de interesse público, são crescentes as exigências para que estas entidades demonstrem transparência e prestem contas à comunidade, a parceiros e financiadores. Neste contexto, a avaliação de projectos assume actualmente um papel fundamental como instrumento de gestão e sustentabilidade destas entidades.

A avaliação de projectos é considerada um instrumento estratégico importante que proporciona informações substantivas sobre as mudanças provocadas numa determinada intervenção social. O seu uso é uma prática já consolidada em alguns países. No entanto, nos últimos anos começa a surgir em vários países, um forte movimento de estruturação no campo da avaliação de projectos. Por exemplo, alguns países do continente africano como Quênia, Nigéria, África do Sul, entre outros, organizaram associações, sociedades e redes que congregam os profissionais da área da avaliação, juntando-se assim ao grupo de nações que já há muitos anos vem estruturando os procedimentos avaliativos, tais como, EUA, Austrália, Inglaterra, e outros. No caso de Moçambique, esta prática tem recebido pouca atenção, principalmente quando se trata da avaliação de projectos implementados por Organizações da Sociedade Civil moçambicana (OSC's).

As Organizações da Sociedade Civil desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento do país. As reformas políticas, económicas e sociais que estão a ter lugar em todo o mundo tem destacado a necessidade do apoio da sociedade civil para que esta participe efectivamente nos processos de tomada de decisão, implementação e monitoria das políticas, programas e projectos públicos.

O uso de projectos de intervenção social e territorial para o desenvolvimento é cada vez mais frequente no país. Numa época em que a avaliação de projectos é uma prática

constante em países mais desenvolvidos, em Moçambique começa a manifestar-se um interesse por parte de várias instituições sociais pela realização da avaliação dos projectos implementados. Neste trabalho, o principal objectivo é conhecer as práticas de avaliação de projectos sociais nas Organizações da Sociedade Civil moçambicana. Foram elaboradas algumas hipóteses que servem de base para este estudo:

1. *A avaliação é imposta as OSC's como uma tarefa e não como um instrumento de gestão, as organizações fazem avaliação porque são pressionadas pelos doadores;*
2. *Na realização da avaliação as OSC's estão mais interessadas em saber qual é o impacte dos projectos do que aprender com os processos de avaliação;*
3. *As OSC's têm dificuldade em avaliar internamente os seus projectos devido a falta de técnicos qualificados para a realização das avaliações.*

A avaliação de projectos sociais não é uma prática consolidada nas Organizações da Sociedade Civil em Moçambique, mas existe cada vez mais um interesse em avaliar os projectos implementados, neste estudo importa saber o que leva essas organizações a fazer a avaliação de projectos.

### **Metodologia de trabalho**

Tratando-se de um estudo de carácter qualitativo, a metodologia escolhida para atingir os objectivos propostos nesta dissertação é o estudo de caso. Foram realizados três estudos de caso que correspondem a três Organizações da Sociedade Civil moçambicana: **KINDLIMUKA** (associação de pessoas vivendo com HIV/SIDA), **MONASO** – Rede Moçambicana de Organizações contra SIDA e **FDC** – *Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade*. A elaboração destes estudos de caso serve para ilustrar a forma como as OSC's em Moçambique lidam com a avaliação de projectos. A escolha das organizações foi feita de forma aleatória através do interesse destas em colaborar com o estudo, tendo em conta as diferenças existentes entre elas principalmente em relação ao nível de recursos financeiros, humanos e área geográfica de implementação dos seus projectos.

Para a realização do estudo de casos foram usadas várias ferramentas tais como a aplicação de entrevistas semi-estruturadas, observação directa e análise documental. Na elaboração das entrevistas foram considerados informadores chave, os responsáveis das organizações, gestores de projectos, responsáveis pela monitoria e avaliação e avaliadores externos. Algumas entrevistas foram de carácter colectivo, mas a maioria de carácter individual devido ao tipo de informação pretendida. A realização das entrevistas deparou-se com algumas dificuldades relacionadas com a falta de disponibilidade para facultar a entrevista, que teve que ser de curta duração. Para garantir o anonimato dos entrevistados optou-se pela sua não identificação, sendo feita a referência apenas as entidades onde exercem funções no caso das organizações e no caso dos avaliadores externos atribuiu-se uma ordem numérica.

A revisão da literatura teve como principal objectivo a análise da produção literária sobre as OSC's em Moçambique, os relatórios de avaliação produzidos pelas OSC's, termos de referência para as avaliações, estudos de base, relatórios de progresso, e relatórios de actividades. A recolha de informação teve como objectivo obter conhecimento sobre as organizações que fazem a avaliação de projectos.

### **Organização do trabalho**

Este trabalho tem como estrutura, uma introdução, quatro capítulos e conclusão e recomendações. No primeiro capítulo está presente o enquadramento teórico que se refere a abordagem conceptual sobre a avaliação e monitoria, serão referidos alguns aspectos importantes da monitoria e avaliação. O segundo capítulo está relacionado com a forma como a avaliação de projectos é abordada nas Organizações da Sociedade Civil de um modo geral. O capítulo seguinte foi reservado para dar a conhecer as características das OSC's em Moçambique. Depois segue-se o quarto capítulo que está direccionado para a apresentação dos resultados dos estudos de caso e por último as conclusões e algumas recomendações.

## **CAPÍTULO – I**

### **1. AVALIAÇÃO: CONCEITOS, ESPECIFICIDADES, CRITÉRIOS**

Estamos numa época em que cada vez mais instituições de âmbito internacional, nacional, bem como, organizações de âmbito nacional, regional e local, preparam, aplicam e desenvolvem programas e projectos de intervenção social. Após a elaboração e implementação desses programas e projectos surge a necessidade de fazer a avaliação dos mesmos. Entende-se que qualquer programa ou projecto que mobiliza vontades a diversas escalas, que pretende introduzir alterações no modo de actuar numa determinada organização ou instituição, precisa ser acompanhado e monitorizado desde a sua concepção até ao seu término.

Segundo os autores Rossi, Freeman e Lipsey (2004), a avaliação surgiu pela primeira vez como uma área distinta da prática profissional no período que antecede a Primeira Guerra Mundial na América do Norte. As primeiras tentativas estavam relacionadas com a avaliação de inovações educacionais, e os programas de redução da mortalidade causadas por doenças infecciosas. Na década de 30, tais esforços foram estendidos a outras áreas, e novas técnicas de pesquisa foram amplamente aplicadas na avaliação de programas e projectos sociais. No final dos anos 50, a avaliação conheceu um novo impulso, ampliou-se não apenas nos países industrializados, mas também nos países em desenvolvimento. Como profissão e prática a avaliação tem vindo a ter um crescimento global, actualmente existe uma bibliografia considerável sobre as práticas da avaliação e esta tem vindo a expandir-se em Africa também.

#### **1.1. O que é Avaliação?**

Definir a avaliação é um exercício complexo pois actualmente existe uma bibliografia muito ampla sobre este tema que comporta diferentes conceitos e concepções. “A

*avaliação consiste num exame, aprofundado e rigoroso, de uma organização, situação, projecto ou programa, com o intuito de chegar a um juízo fundamentado e racional acerca do seu sucesso. Trata-se, por conseguinte, de uma análise detalhada dos resultados, efeitos e impactes de um projecto, ou intervenção, tendo em vista as suas eventuais correcção, reformulação, reorientação ou, em alternativa, a extracção de conclusões face á implementação de projectos idênticos no futuro” (Schiefer et al. 2006:212).*

Segundo os autores Mbabu e Ebong da AFREA (African Evaluation Association), a avaliação só pode ser feita de acordo com um jogo de valores, objectivos e deve ser vista com especificação clara dos objectivos planeados. O ideal era que estas especificações fossem concordadas entre os stakeholders, fundamental na fase de planeamento do projecto, apoiadas no processo de implementação por monitorização do projecto, e eventualmente deveriam ser avaliadas ao término do projecto para afirmar realizações dos objectivos fixos. Assim, a avaliação deve consecutivamente e logicamente seguir o planeamento e o processo de monitorização (Mbabu; Ebong, 2002:2).

Em termos de incidência, esta pode ser realizada em diversas áreas tais como: formação, educação, desenvolvimento local/regional, urbano, do ambiente e outros. Quanto a dimensão, a avaliação pode ser exercida sobre dispositivos de intervenção e organizações de dimensão muito diversa, que vão desde o pequeno projecto local até aos grandes programas de âmbito nacional ou transnacional. Geralmente, quanto maior é a intervenção maior será a complexidade do processo de avaliação. Contudo, esta complexidade não depende só da dimensão, mas sobretudo dos níveis de incidência e dos objectivos da avaliação. Pequenos projectos locais muitas vezes são objecto de mecanismos complexos de avaliação.

Os processos de avaliação de projectos sociais envolvem, geralmente, as seguintes actividades:

1. Planeamento/desenho do processo de avaliação
2. Recolha de dados/trabalho de campo

3. Sistematização e processamento dos dados
4. Análise das informações
5. Elaboração de relatório com os resultados encontrados e recomendações
6. Disseminação e uso das conclusões junto a diferentes interessados

## **1.2 Monitoria e Avaliação**

Muitas vezes, o exercício da avaliação aparece associado ao conceito de monitoria ou monitorização. Alguns autores chamam atenção para a diferença existente entre avaliação e monitorização. A monitoria é o acompanhamento sistemático e periódico da execução das actividades realizadas no quotidiano durante a implementação de um determinado projecto, enquanto que a avaliação pode ser realizada antes, durante ou após a implementação do projecto. Segundo a European Commission, *“Monitoring involves the collection, analysis, communication and use of information about the project’s progress. Monitoring systems and procedures should provide the mechanism by which relevant information is provided to the right people at the right time to help them make informed decisions. Monitoring should highlight strengths and weaknesses in project implementation and enable responsible personnel to deal with problems, improve performance, build on successes and adapt to changing circumstances”* (EuropeAid, 2004: 94).

Uma monitoria eficaz procura realçar os aspectos positivos e as fraquezas da implementação do projecto, permitindo assim, que os responsáveis pelo projecto consigam lidar com os problemas, melhorar o desempenho, construir na base do sucesso e adaptar as mudanças às circunstâncias. Segundo Hewitt e Bamberger, os projectos que não possuem um sistema de monitoria eficaz estão mais sujeitos a ter certo tipo de problemas, nomeadamente: sofrer atrasos e acarretar mais custos; falta de representatividade de certos sectores da população alvo; problemas de controlo de qualidade; ou levar mais tempo para descobrir antagonismos entre as agências de implementação ou entre as agências e os beneficiários (Hewitt; Bamberger, 1982:1).

### 1.3 Quem realiza a avaliação?

De um modo geral, as avaliações são executadas por especialistas externos ou internos, com pesquisas que procuram responder a perguntas específicas, propor medidas de correcção e orientar administradores, gestores e outros actores envolvidos no processo de formulação e implementação do projecto. A avaliação externa é realizada por avaliadores com experiência neste tipo de actividade que não fazem parte da instituição responsável pela intervenção do projecto nem estão implicados nessa intervenção. Este tipo de avaliação é vantajoso na medida em que permite isenção e objectividade dos avaliadores externos pois estes não estão directamente implicados no processo, bem como, a possibilidade de comparação dos resultados obtidos com outros programas similares já analisados. *“Um avaliador externo traz sempre uma percepção e um juízo independente e novo ao projecto, o que só pode melhorar o efeito de aprendizagem pretendido por uma avaliação”* (Schiefer et al. 2006:43). Por outro lado, o acesso aos dados necessários torna-se mais difícil, muitas vezes, os que vão ter o seu trabalho avaliado adoptam uma posição defensiva, fornecendo informações parciais. Este tipo de avaliação pode dificultar a criação de capacidades internas numa determinada organização.

A avaliação interna é realizada dentro da instituição responsável, por avaliadores e/ou técnicos que pertencem à instituição responsável ou não pela intervenção e participam na intervenção do projecto. Geralmente são apontadas como vantagens a eliminação da resistência natural a um avaliador externo, a possibilidade de reflexão, aprendizagem e compreensão sobre a actividade realizada dentro da instituição. A grande desvantagem para este tipo de avaliação, é que pode-se perder muito em objectividade, uma vez que aqueles que julgam estão também envolvidos no projecto, tendo formulado e executado o projecto. Toda a avaliação interna sofre das omissões que o envolvimento em rotinas particulares provoca e os aspectos negativos podem ser minimizados. Este tipo de avaliação pode também servir como instrumento de disputas internas entre grupos em conflito.

O ideal para a avaliação de projectos numa determinada organização é a colaboração entre avaliadores externos e internos. A combinação destes dois tipos de avaliadores permite que cada um deles mantenha as suas vantagens e supere as desvantagens um do outro. Na avaliação de pequenos projectos sociais é importante a participação dos beneficiários das acções no planeamento, na programação, implementação e avaliação dos mesmos. Actualmente tem sido dada uma importância cada vez maior á consulta dos actores sociais. A participação dos *stakeholders* envolvidos no projecto é necessária, pois permite tornar os promotores das intervenções mais conscientes dos desejos, necessidades e prioridades dos beneficiários, tornando assim os processos de intervenção mais voltados para responder aos problemas e necessidades da população-alvo.

#### **1.4 Tipos de avaliação**

Não existe um padrão de avaliação, cada avaliação deve-se enquadrar no seu objecto de estudo. Existem várias formas de classificar os tipos de avaliação que uma organização pode desenvolver, de acordo com os objectivos e os agentes que as realizam, elas podem ser classificadas segundo alguns critérios, aqui serão apresentadas algumas.

Se classificarmos a avaliação quanto ao sentido, distinguem-se:

- *Avaliação formativa* – este tipo de avaliação está relacionada com a formação durante a implementação do projecto. Geralmente, são voltadas para a análise e produção de informação sobre as etapas de implementação. Geram informações que permitem os que estão directamente envolvidos no projecto, melhorar, corrigir ou aperfeiçoar a gestão ou intervenção do projecto. O seu principal objectivo é a aprendizagem.
- *Avaliação sumativa* – está relacionada com a análise e produção de informações sobre etapas posteriores a implementação. São realizadas durante a implementação do projecto ou após a sua implementação, para verificar a eficácia e eficiência da intervenção. Tende a ser conduzida em benefício de actores externos á gestão do projecto por motivos de prestação de contas. Estes dois tipos de avaliação

podem ser usada de forma complementar apesar de terem objectivos distintos. Enquanto a *avaliação formativa* visa a aprendizagem (aperfeiçoar ou corrigir o projecto em curso) a *avaliação sumativa* procura fazer uma conclusão sobre o desempenho e o grau de concretização dos objectivos do projecto.

De acordo com vários autores, ao classificar a avaliação em termos do período em que é realizada, destacam-se:

- *Avaliação ex-ante* – é uma avaliação realizada antes do início do projecto, com o objectivo de dar suporte à decisão de implementar ou não um determinado projecto. O elemento central da avaliação *ex-ante* é o diagnóstico, que auxilia na busca dos recursos disponíveis de acordo com os objectivos propostos. As informações produzidas podem subsidiar processos de tomada de decisão sobre implementar ou não um programa ou ainda a selecção de alternativas de acção visando maximizar o retorno do investimento social

- *Avaliação in curso* ou *de meio-termo* – esta é executada durante a fase de implementação, e o objecto de estudo é o processo de implementação da intervenção, por isso, é também designada por avaliação de processos. Este tipo de avaliação faz uma análise crítica dos primeiros produtos e resultados das intervenções, avalia a gestão financeira do programa e a qualidade da monitoria e da implementação. Também mostra como as intenções originais foram levadas a cabo e, onde for pertinente, verifica se de facto as mudanças foram feitas de acordo com os objectivos iniciais. Dependendo das conclusões desta avaliação, podem-se fazer ajustamentos durante a implementação do projecto. A *avaliação de meio-termo* depende da informação retirada do sistema de monitoria, mas também depende da *avaliação ex-ante* e da informação sobre o contexto da sua evolução. Geralmente consiste em exercícios curtos e exaustivos que focalizam principalmente os resultados do programa avaliado, sem tentar fazer uma análise detalhada de impactos que não emergiram (TAVISTOCK INSTITUTE et al, 2003: 1 Anexo).

- *Avaliação final* – realizada logo após o final do projecto. Geralmente, incide sobre o desempenho da organização, os impactes imediatos e o processo de implementação do projecto. Por vezes é também designada por avaliação *sumativa*.

(Schiefer et al, 2006:240) Este tipo de avaliação é especialmente importante nos países em desenvolvimento, onde os recursos são escassos e cada moeda gasta deve maximizar o seu efeito e a redução da pobreza ou dos problemas que se pretende resolver. Se os projectos forem mal desenhados e implementados não chegam aos beneficiários previstos. Após a realização da avaliação e com a informação adequada é possível redefinir, melhorar ou eliminar, caso seja necessário, os projectos.

- Avaliação *ex-post* – normalmente é praticada após a conclusão do projecto a curto, médio ou longo prazo, com o objectivo de medir os resultados finais em função dos objectivos, os efeitos e os impactes do projecto na população-alvo e no contexto envolvente, indagando se houve modificações no problema que originou a formulação do projecto, após a sua implementação.

### **1.5. A necessidade de Avaliar**

Sempre que se realiza uma avaliação é importante saber desde inicio qual é o seu sentido, avaliar para quê? A avaliação de projectos é realizada com vários objectivos e para muitas finalidades, não existe uma classificação genérica que justifique o propósito de cada avaliação. Em cada processo de avaliação, seja qual for o seu objectivo, deve-se fazer sempre a pergunta chave, **avaliar para quê?** Saber qual é o sentido e utilidade da avaliação é a etapa fundamental para qualquer tipo de instituição ou organização que deseja efectuar uma avaliação. Atribuir sentido a um processo de avaliação não basta saber o que vai ser avaliado, ou dizer com que finalidade se fará a avaliação, é necessário assegurar que cada pessoa envolvida nesse processo reconheça o papel da avaliação.

De acordo com a Mbabu e Ebong (2002), existem duas razões geralmente citadas quando se pensa em levar a cabo uma avaliação: uma é satisfazer as exigências da prestação de contas, e a outra, melhorar as decisões em termos de administração. Em relação a prestação de contas, dois níveis são frequentemente tidos em conta: o uso dos recursos disponíveis de acordo com as regras definidas, e o uso de recursos para os objectivos

planeados. Relativamente a melhoria das decisões da administração, o foco é dado ao planeamento efectivo, monitorização e sistemas de avaliação.

Na realização da avaliação, existem quatro grupos principais cujos interesses muitas vezes competem entre si definindo prioridades da avaliação. Cada um desses grupos faz suposições sobre a forma como a avaliação os pode ajudar. Por exemplo, políticos tendem a ver a avaliação como uma ferramenta que assegura a responsabilidade e justificação para as tomadas de decisões políticas; os cidadãos consideram a avaliação como uma ferramenta para responsabilidade democrática e uma oportunidade para adequar as intervenções públicas às necessidades deles; os gestores e administradores preocupam-se frequentemente com a entrega de políticas e programas – mostrar como são bem administrados e organizados; enquanto os profissionais consideram frequentemente a avaliação como uma oportunidade para melhorar a qualidade do seu trabalho ou até mesmo a autonomia do próprio grupo profissional (TAVISTOCK INSTITUTE et al, 2003). Se o sentido da avaliação não estiver claro para cada uma das pessoas envolvidas no processo isso poderá criar alguns problemas no decorrer da avaliação e resultados indesejados, bem como a não aprendizagem dos envolvidos. Quando se busca de forma sistemática o sentido da avaliação esta alcança resultados importantes e contribui para tomada de decisões e aprendizagem dos envolvidos.

De acordo com alguns autores, um dos grandes benefícios da avaliação é a aprendizagem organizacional que irá permitir o desenvolvimento da organização e que a missão e os objectivos sejam cumpridos com algum sucesso. Segundo Schiefer et al (2006), se o processo da avaliação for entendido como uma oportunidade de aprendizagem e não como uma apreciação externa das falhas do projecto, ela pode permitir:

- Aumentar a capacidade de gestão do projecto em curso, na medida em que ajuda a detectar, gerir e minimizar os riscos do projecto;
- Aumentar capacidade técnica de todas as pessoas e organizações envolvidas no planeamento, na implementação e na avaliação do projecto;
- Corrigir erros que possam ter sido cometidos durante qualquer uma das fases do projecto e evitar a repetição dos erros de outros projectos.

## **CAPÍTULO – II**

### **2. A AVALIAÇÃO DE PROJECTOS E AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL**

Antigamente, muitas Organizações da Sociedade Civil não tinham a percepção dos efeitos e impactes que os projectos por elas desenvolvidos causavam junto das pessoas e comunidades. Actualmente, existe uma crescente pressão sobre as OSC's para que demonstrem os resultados e impacte do seu trabalho. Além disso, existe uma concorrência excessiva entre elas, e a urgência cada vez maior em actuar nas várias áreas para poder aumentar os seus recursos.

Em muitas OSC's, a maior parte dos projectos implementados, são frequentemente orientados a curto prazo apesar destes aspirarem impactos a longo prazo. Os projectos tendem a ser implementados de forma isolada, sem ter em conta outros projectos relacionados dentro da mesma organização, impossibilitando, assim, a criação de sinergias que poderiam contribuir para obter maiores impactes (Mbabu; Ebong, 2002:1). Geralmente as OSC's realizam avaliações desses projectos porque muitas vezes são obrigadas a prestar contas as entidades que financiam os seus projectos, o que nos leva a questionar se a avaliação como forma de aprendizagem ou como apoio a tomada de decisão, é uma dimensão importante para este tipo de organizações. Incipiente aprendizagem institucional e fracos mecanismos de responsabilidade institucional são características de muitas OSC's que actuam em vários países em desenvolvimento.

Confiando a realização da avaliação, a maior parte das vezes, a uma equipa externa, a maioria dos projectos são avaliados sem ter em conta o planeamento e os processos de monitoria. Este tipo de situação provoca vários constrangimentos, um deles é facto da equipa responsável pela implementação dos projectos não se sentir obrigada a coleccionar dados necessários para a avaliação efectiva no decurso da implementação do projecto. Consequentemente, com limitações de tempo, e constrangimento de recursos, a

equipa de avaliação tende a limitar-se a fazer o que é possível fazer e não o que é necessário fazer para administrar melhor os projectos e conseguir maior impacto. Para compensar estas limitações os peritos da avaliação tendem a viciar-se em maior rigor metodológico e na elaboração de relatórios mais aprimorados que a maior parte das vezes tem pouca utilidade para os profissionais e para a tomada de decisão.

A avaliação deve ser executada por uma equipa externa ou interna? Existem vantagens e desvantagens para qualquer uma das soluções. Por um lado, a avaliação externa muitas vezes é constituída por peritos, aspecto que pode ser importante para a credibilidade da avaliação. Por outro, a avaliação interna tem maior familiaridade com as exigências institucionais e de administração, e pode ter mais facilidade no acesso a informação junto da população-alvo. Em parte, a escolha do tipo de avaliação está relacionada com as decisões sobre o desenvolvimento da capacidade dentro das organizações e com os recursos disponíveis. Algumas organizações têm uma unidade específica responsável pela realização da avaliação dentro da própria organização, outras preferem contratar peritos externos porque consideram ser mais credível ou por imposição do próprio doador.

Uma avaliação, independentemente de ser executada por uma equipa externa ou interna, deve ser realística, prudente, diplomática, e económica, administrada legalmente, eticamente, e com consideração para o bem-estar das pessoas envolvidas e dos que são afectados pelas suas decisões. Muitas vezes o exercício da avaliação provoca alguns conflitos que devem ser tidos em conta pelos avaliadores. As pessoas nem sempre vêem a avaliação da mesma forma, existem sempre perspectivas diferentes que devem ser tidas em conta, pois podem causar conflitos. Em situações muito tensas, o processo de avaliação pode muito bem conduzir ao surgimento de pontos de vistas conflitantes, que podem desencadear mais conflitos e gerar riscos para as populações locais, para os funcionários das organizações e outros. As organizações ou responsáveis pelas avaliações devem estar sempre cientes desses riscos, procurando minimizá-los.

Sempre que se realiza uma avaliação é importante reconhecer que os avaliadores podem particularmente estar em risco nas zonas de conflito, especialmente se considerarmos que

eles podem desvendar factos que os outros gostariam que permanecessem ignorados. Muitas vezes os sistemas de avaliação são vistos como uma ameaça aos empregos e não como uma experiência que pode contribuir para aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de projectos futuros. Um dos desafios que as OSC's enfrentam para garantir o sucesso da avaliação dos seus projectos, é ver a avaliação como uma oportunidade de aprendizagem e não como uma apreciação externa das falhas do projecto que pode prejudicar as pessoas envolvidas.

Numa determinada organização, escolhas sobre onde trabalhar, com quem trabalhar, como arranjar recursos, que tipo de projectos desenvolver, qual a população-alvo depende de critérios que variam de acordo com a organização. A maioria das OSC's, quando se trata da escolha da avaliação a realizar, geralmente opta por fazer avaliação de impactes, que permite verificar os efeitos e impactes do projecto na população-alvo e no contexto envolvente. Recentemente, tem-se observado um certo interesse de algumas organizações em investir no processo de monitoria e noutros tipos de avaliação de projectos.

Na realização da avaliação as OSC's procuram responder a um determinado tipo de questões como, por exemplo, a abordagem a ser adoptada, que tipo de informação a recolher, a quem pedir essas informações, como sintetizar e comunicá-las, como incentivar a aprendizagem e criar os incentivos para mudar as políticas e as práticas como resultado desse aprendizado. Os incentivos oferecidos pelas várias partes interessadas (*stakeholders*) de uma organização contribuem para determinar o seu desempenho e impacte. A participação dos *stakeholders* envolvidos no projecto durante o processo da avaliação é, como já foi referido, bastante importante para a organização. Qualquer sistema organizacional, portanto, deve procurar saber quais são os pontos de vista dos vários interessados (*stakeholders*) para que possam responder de forma adequada aos seus problemas e necessidades.

As opiniões de algumas partes interessadas nem sempre são ouvidas, e o impacte dos projectos sobre alguns grupos é frequentemente ignorado. Esses são geralmente os grupos

que nada dizem durante a elaboração do projecto e cujos pontos de vista, valores e necessidades, não são levados em consideração na implementação, monitoria e avaliação do projecto. Algumas vezes, em certas áreas de intervenção, os interesses da organização dominam o processo inteiro da avaliação, o que pode não ser benéfico para os resultados que se pretende atingir. Este tipo de situação pode ser evitada se houver um equilíbrio entre os interesses de todas as partes envolvidas no processo.

De um modo geral, para algumas organizações, a avaliação deve produzir informação que permita algumas organizações:

- ❖ Garantir o fluxo de dinheiro para a organização;
- ❖ Esconder o egoísmo das organizações a diferentes níveis;
- ❖ Ser útil para o jogo de poder dentro e entre as organizações;
- ❖ Justificar os gastos de dinheiro;
- ❖ Melhorar a eficiência e efectividade das intervenções e aumentar os impactos desejados de mudança apontados pelas sociedades, comunidades ou grupos (Schiefer, 2007).

## **CAPÍTULO – III**

### **3. AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL EM MOÇAMBIQUE**

Com uma população predominantemente rural, atingida por frequentes desastres naturais, graves problemas a nível de desemprego e de prevalência da infecção por HIV, baixa qualificação de mão-de-obra, alguns aspectos que caracterizam a sociedade moçambicana, as Organizações da Sociedade Civil tornaram-se cada vez mais envolvidas no processo de reconstrução e desenvolvimento do país. O desenvolvimento histórico da sociedade moçambicana originou uma grande diversidade de formas de organização social. Apesar da lei das associações ter sido criada há pouco mais de uma década, a prática do associativismo é tão antiga e comum entre a população moçambicana como em outras partes do mundo.

O crescimento das OSC's em Moçambique está relacionado com o declínio económico, que começou no início da década de 1980, resultante de calamidades naturais, da guerra civil cada vez mais intensa, da recessão económica ao nível mundial e ainda de políticas económicas pouco apropriadas, que conduziu ao estado de emergência. Segundo EYS (2002), a admissão do país ao Banco Mundial e ao Fundo Monetário Internacional em 1984 foi a saída mais apropriada para o começo da resolução dos problemas. Para tal e de acordo com as práticas correntes destas instituições, Moçambique teve que adoptar um pacote de medidas económicas, mais conhecido pela designação « PRE » (Programa de reabilitação económico). Nesta altura começam a surgir as grandes ONG's internacionais no país. Aliás, a abertura das fronteiras para grandes organizações provenientes dos Estados Unidos de América, foi uma condição para que Moçambique pudesse obter das instituições financeiras internacionais os créditos de que tanto precisava

Em Moçambique, as OSC's devido a questões relacionadas com o quadro legal são na sua maioria classificadas como associações. Recentemente, por iniciativas várias têm-se expandido as oportunidades legais de constituição formal de OSC's. Para além das

associações foram identificadas outras formas institucionais que compõem as OSC's, nomeadamente associações, fundações, ONG's nacionais e internacionais.

Segundo um estudo elaborado pela FDC sobre o Índice da Sociedade Civil em Moçambique, das cerca de cinco mil Organizações Sem Fins Lucrativos, recenseadas pelo INE (2006), a grande maioria são associações (92%), quer de carácter religioso, político, de advocacia e lei e de carácter educacional. As ONG's nacionais e internacionais, bem como as fundações representam menos de 10% (FDC, 2008).

De referir que, alguns analistas consideram que os motivos por detrás da criação das OSC's, tanto em forma de associações, fundações e mais concretamente de ONG's estão relacionados com um número de factores internos e externos, que favorecem a emergência de ONG's. Internamente tais factores incluem o assumir de tarefas de acção social e de desenvolvimento por grupos ou movimentos religiosos, a busca do emprego alternativo pelos profissionais e a vontade dos partidos e dos políticos de atraírem recursos e de os dirigirem para as suas bases eleitorais.

Externamente, o factor mais directo decorre de um maior apoio das agências de desenvolvimento às OSC's, particularmente as ONG's. As ONG's nacionais começam a aparecer em 1990. De acordo com Eys, “estas organizações são frequentemente referidas, por um lado, como instrumentos para canalizar a ajuda internacional com o intuito de atenuar os efeitos negativos da economia do mercado, por outro lado, como uma forma moderna de associação de moçambicanos à procura de respostas às exigências de desenvolvimento impostas pela situação política, económica e social da actualidade” (Eys, 2002:147).

Em relação aos fundadores das OSC's, pode-se afirmar que estes geralmente pertencem à classe média da sociedade, grande parte das OSC's moçambicana foi criada por pessoas com formação académica ou técnico-profissional. De um modo geral, as OSC's têm geralmente uma figura pública de alto nível a encabeçá-las, proporcionando-lhes capacidade de atrair assistência, desenvolver formas organizacionais formais e obter

apoio financeiro e técnico. Também fazem parte desse grupo algumas pessoas que tiveram iniciativa para criar uma associação, fundação ou ONG, nomeadamente estudantes universitários, técnicos de vários ramos, funcionários de instituições estatais e outros.

A maioria destas organizações carecem de apoio técnico e recursos, até para se estabelecerem juridicamente e poderem tirar partido da formalização. Algumas obtiveram considerável impacte dentro da sociedade civil, mas o seu trabalho continua a ser pouco visível e portanto pouco considerado. Por ultimo, existe um número considerável que apenas luta pela sua sobrevivência, não clarificam o que advogam, nem como actuam e quem são os seus membros. Geralmente são representadas por apenas um indivíduo, muitas delas sem escritórios fixos, nem recursos humanos e recursos financeiros adequados.

Em relação ao grupo alvo deste tipo de organização, a maioria delas dirige os seus programas e projectos às comunidades de base nas zonas rurais onde a pobreza e os níveis de prevalência do HIV são mais notórias. Organizações com uma missão específica escolhem ainda o seu grupo alvo específico, por exemplo, as pessoas vivendo com HIV/SIDA, a mulher rural, os velhos, as crianças órfãos, etc. As OSC's definem também a zona geográfica de sua actuação. Contrariamente à ideia prevalecente, a grande maioria das OSC's localizam-se nos distritos e comunidades locais, e não nos principais centros urbanos. Isto pode significar que a maioria das OSC's não dispõe de visibilidade nos círculos de comunicação ampla, nas redes influentes e com capacidade de acesso às fontes de recursos financeiros, às melhores tecnologias e meios de comunicação massiva.

Se observarmos o tipo de actividades que este tipo de organizações desempenham, é possível verificar que fazem um pouco de tudo por todos os lados. Logo após o fim da guerra começaram por envolver-se massivamente na reabilitação de infra-estruturas sociais, no reagrupamento e fixação das populações e na distribuição de alimentos e instrumentos agrícolas. Mais tarde passaram a implementar projectos de desenvolvimento em várias áreas, tais como micro-créditos, alfabetização, gestão de recursos naturais e

outros. Actualmente a sociedade civil moçambicana depara-se com a epidemia do HIV, com os elevados níveis de prevalência do HIV/SIDA a concentração de organizações nesta área tem sido bastante.

A relação entre as Organizações da Sociedade Civil e o governo é considerada problemática. Os funcionários do Estado muitas vezes queixam-se da falta de diálogo, sobretudo em questões de princípios, valores, estratégias e políticas de desenvolvimento. Por outro lado, os que trabalham nas OSC's lamentam-se do centralismo e ineficiência do Estado que dificulta o trabalho com a administração local, da corrupção, da falta de abertura democrática em geral e de apoio financeiro. Estas organizações raramente recebem financiamento directo do Estado, grande parte do que recebe surge por insistência de doadores e parceiros internacionais do Estado. As instituições públicas muitas vezes são incapazes de proporcionar os serviços básicos necessários. Portanto, são maioritariamente as ONG's internacionais e outros parceiros internacionais que financiam os projectos implementados pelas OSC's nacionais.

## CAPITULO – IV

### 4. A UTILIDADE DA AVALIAÇÃO DE PROJECTOS PARA AS OSC's EM MOÇAMBIQUE: CONTRIBUIÇÕES DOS ESTUDOS DE CASO

Embora a ênfase sobre a avaliação de projectos seja relativamente nova em Moçambique, algumas Organizações da Sociedade Civil tem investido de certa forma na avaliação. Este interesse está relacionado não só com o facto de a avaliação ser um instrumento utilizado para prestação de contas, mas também, porque ajuda a verificar se um determinado projecto atingiu ou não os objectivos propostos.

Na maior parte das OSC's a avaliação ainda é vista como uma actividade isolada, realizada geralmente ao término de um projecto, com o propósito de controlo ou fiscalização. Em alguns casos, o desprestígio das actividades da avaliação é tão grande a ponto de muitas organizações deixarem de realizá-las ou fazê-las apenas para cumprir as exigências do doador. Os resultados de uma avaliação realizada nessas condições tendem, realmente, a serem pobres e pouco úteis para os gestores da organização, o que os leva a desprestigiarem ainda mais as actividades de avaliação.

No texto sobre a avaliação integrada para a mudança, Schiefer refere que, *“The logic underlying programme evaluation appears simple, straightforward and convincing: whoever hands out money for intervention – be it in a development or social perspective or both – has the right to know where it goes and what impact it ultimately produces. The multiplicity of sources and the existence of different layers of donor and implementing agencies (usually analysed as a principal/agent problem) complicate the picture somewhat, as different constituencies on different levels claim the right to know. Some ostensibly to justify the spending, others to improve their performance, both using more or less converging sets of criteria to see what impact has been produced and in what way. Or, to put it another way, the perspective of evaluation follows the flow of money and is conditioned by it”* (Schiefer, 2007:2). Isto acontece muito em sociedades menos

desenvolvidas pois existe uma necessidade por parte das organizações de garantir financiamento para a continuidade do seu funcionamento.

***As dificuldades de financiamento da avaliação***

Nos estudos de caso realizados, verificou-se que, os projectos implementados pelas OSC's são financiados na sua maioria por ONG's internacionais. Assim sendo, são poucas organizações que dispõem de recursos próprios para fazer avaliação dos seus projectos. Geralmente quem solicita e financia as avaliações de projectos nas OSC's em Moçambique são os doadores, como ilustram algumas citações:

*“...Os projectos de desenvolvimento comunitário são obrigados a ter a componente de avaliação na concepção do mesmo... Por vezes o doador exige a avaliação dos projectos...”*

[Funcionário da FDC]

*“Normalmente são os doadores que decidem e financiam o tipo de avaliação que se faz aqui no Kindlimuka...”*

[Funcionário do Kindlimuka]

*“...geralmente as organizações nacionais implementam projectos financiados pelos doadores e estes exigem o exercício da avaliação dos projectos. Existe um padrão a seguir na concepção dos projectos para que estes sejam financiados pelos doadores e as organizações devem seguir esse padrão para serem financiadas...”*

[Consultor externo 1]

*“A grande maioria das organizações sobrevive do financiamento dos doadores e muitos deles fazem exigências e a avaliação é uma delas. Normalmente são os projectos de grande financiamento que são avaliados, e a avaliação pode ser de meio-termo ou final”.*

[Consultor externo 2]

***Avaliação: entre o ajuizamento e a reflexividade***

A avaliação de projectos sociais por muito tempo foi considerada pelas organizações como uma actividade inútil e onerosa, muitos acreditam que a avaliação tem como utilidade provar o sucesso ou insucesso de um determinado projecto. Raramente a avaliação é vista como uma ferramenta contínua na mudança de paradigmas, apesar de já existirem alguns sinais de mudança. Isto acontece porque a maior parte das organizações são fracas em termos de capacitação, recursos, não tem poder e força de decisão, dependem do doador e muitas vezes devem seguir as suas imposições para garantir o financiamento. Muitas vezes, a avaliação que é feita nestas organizações é mais uma obrigação contratual. Vários projectos elaborados pelas organizações só são financiados pelos doadores se tiverem a vertente da monitoria e avaliação, como ilustram as citações:

*“...todos os projectos concebidos (quer pela ONG, OCB ou Associações) devem incluir a componente de monitoria e avaliação, caso contrário, não são aprovados pelo doador...”*

[Funcionário da MONASO]

*“...os projectos de desenvolvimento comunitário são obrigados a ter a componente de avaliação na concepção do mesmo...”*

[Funcionário da FDC]

A maioria dos fundos tem condições claras: um grupo específico, objectivos claramente definidos, metodologia de intervenção, critérios para implementação, informando os mecanismos de controlo e exigências de avaliação que devem ser cumpridos. A desvantagem desta atitude é que essas avaliações por vezes produzem resultados não satisfatórios. Esta imposição dos doadores para a realização da avaliação faz com que a maior parte das organizações realizem avaliações para satisfazer as exigências das agências doadoras.

Em alguns casos, as organizações preferem não saber quais são os aspectos negativos da avaliação, estão mais interessadas nos aspectos positivos de forma a manter os fundos dos doadores. Por vezes, transformam a avaliação num esforço de relações públicas quando

de facto na realidade não é negativo dizer que o projecto pode falhar, como ilustra o excerto da entrevista:

*“...Muitas têm receio da abordagem dos aspectos negativos das avaliações porque temem que o doador corte os fundos. Por vezes as avaliações remetem-se só as actividades e os impactos não são medidos. Raras vezes há reflexão dentro do projecto através da avaliação”.*

[Consultora externa 2]

### ***A quase total ausência de monitorização e o predomínio da avaliação final***

A maior parte dos projectos implementados pelas OSC's são de curta duração (dois ou três anos), por isso o tipo de avaliação mais frequente é a *avaliação final*, onde se verificam os resultados e se os objectivos propostos foram alcançados, e a *avaliação de meio-termo* quando existe desconfiança sobre a implementação do projecto. Algumas vezes a avaliação é solicitada com o objectivo de medir o impacto do projecto, o que não é possível verificar logo após o término da implementação. A avaliação de impacto propriamente dita, raramente é feita, devido ao seu carácter dispendioso, como ilustram as citações:

*“...A avaliação de impacto não é solicitada porque é muito cara e porque as organizações nacionais não procuram saber quais são os impactos. São mais as ONG's americanas que tem fundos específicos para a avaliação de impacto. As nacionais não fazem porque a memória institucional é fraca e as equipas são constituídas só para a implementação do projecto”.*

[Consultora externa 2]

*“É comum nas ONG's internacionais (doadores) o uso de avaliação de meio-termo e avaliação final. A avaliação final preocupa-se com os resultados, saber se os objectivos foram cumpridos, se essa é a melhor forma de abordar o projecto. As avaliações de impacto não são frequentes porque os doadores normalmente não fazem previsão para avaliações de impacto. Assim que acaba o contracto não reservam dinheiro para fazer*

*avaliação de impacto...não se fala no impacto. Não se faz avaliação de impacto por questões administrativas”.*

[Consultor externo 3]

Nos estudos de caso desenvolvidos verificou-se que as organizações tem um sistema de monitoria e avaliação, mas infelizmente esse sistema nem sempre é muito eficaz devido a falta de capacitação ou recursos. Como foi referido anteriormente, todos os projectos deveriam dispor de um sistema mínimo de monitoria para permitir responsabilidade básica e fornecer informação sobre a implementação do projecto, informação que será muito útil para o exercício da avaliação.

È importante manter informação sobre como é que o projecto está a progredir em termos de despesa, uso dos recursos, implementação de actividades, produção dos resultados, gestão de riscos e etc. Isto pode ser alcançado através da monitoria que é a colecção sistemática e contínua, do uso da análise e gestão de informação que serve para apoiar na tomada de decisão efectiva. Segundo um relatório elaborado pela Comissão Europeia, *“Good quality monitoring reports are also an essential input to project evaluations and audits. Without clearly documented project plans and a documented record of progressive achievements, evaluation becomes an almost impossible task”* (Europe-Aid, 2004: 45).

*“...a monitoria dos projectos é feita pelos parceiros de implementação. Existe uma supervisão que é feita sistematicamente e por diferentes técnicos da FDC, mas nem sempre é possível cumprir com a agenda devido a sobrecarga de funções por parte dos gestores de projectos”.*

[Funcionário da FDC]

*“Nós temos várias áreas de intervenção e fazemos monitoria interna, acompanhamento das actividades através dos coordenadores dos projectos”.*

[Funcionário do Kindlimuka]

*“Tentamos monitorar todos os projectos. Todos responsáveis por projectos em cada área têm a função de fazer visitas frequentes para verificar se os objectivos estão a ser cumpridos. Existem relatórios semestrais, fichas que todos devem preencher”.*

[Funcionário da MONASO]

### ***A necessidade de competências de monitorização e de avaliação***

Na prática, o sistema de monitoria nas OSC's é muito fraco, raras vezes esta actividade é realizada e quando se realiza muitas vezes os dados da monitoria não são usados como deveriam ser, as organizações só procuram saber se as tarefas foram cumpridas ou não. Existe um deficit de dados, estes não são consistentes e muitas vezes não coincidem. A informação as vezes é imprecisa e os relatórios nem sempre revelam dados iguais, como ilustram as citações:

*“O sistema de monitoria não é bem feito. Se o sistema de monitoria fosse bem feito não seria necessário fazer-se uma avaliação externa. Culturalmente não temos prática de monitoria e não sabemos fazer exactamente uma boa monitoria. Não temos sensibilidade para a questão de monitoria e avaliação”.*

[Consultor externo 3]

*“Existe falta de pessoal para fazer monitoria e avaliação dos projectos. Muitas vezes a monitoria que é feita não é eficaz, o quadro lógico não é consistente e não condiz com os relatórios. Não existe um controle rigoroso. Esta é a maior fraqueza das ONG's. Muitas vezes as organizações não fazem monitoria, não produzem dados e também não fazem acompanhamento da implementação....só quando o doador exige”.*

[Consultor Externo 4]

*“Os sistemas de monitoria nas organizações são mal feitos, os dados da monitoria não são usados como deveriam ser e muitas vezes são mal preenchidos ou não existem. Muitas organizações só se importam em saber se as tarefas foram cumpridas, não valorizam o processo de implementação ou de avaliação, a forma como se chegam aos resultados pretendidos”.* [Consultor externo 2]

#### 4.1 Formas para organizar a monitoria e avaliação nas OSC's

O funcionamento do sistema de monitoria e avaliação varia de organização para organização e depende da capacidade que cada uma delas tem em termos de recursos financeiros, humanos e qualificação técnica. Nos estudos de caso realizados, observou-se que as OSC's com mais capacidades a nível financeiro e técnico possuem uma unidade dentro da organização responsável pelo sistema de monitoria e avaliação. As organizações menos capacitadas e mais fracas raramente fazem avaliação dos projectos, só quando o doador exige e isto só acontece quando o financiamento do projecto é elevado e o nível de desconfiança é maior.

Os estudos de caso apresentam dois possíveis modos para organizar a monitoria e avaliação ao nível da organização. No Modelo 1 encontram-se as organizações mais pequenas e fracas em termos de recursos financeiros e técnicos, sem capacidades para formulação e avaliação de projectos. Estas organizações dependem não só do financiamento dos doadores mas também da ajuda em termos de capacitação. São organizações que não possuem uma divisão específica para efeitos de monitoria e avaliação e só fazem avaliação dos projectos se o doador julgar necessário.

##### **Modelo 1**

*A associação KINDLIMUKA criada em 1996 é uma das primeiras associações de pessoas vivendo com HIV/SIDA em Moçambique. É uma associação fraca em termos de recursos financeiros e técnicos que tem sido alvo de algumas avaliações desde 2003, todas elas por exigência dos doadores e realizadas na sua maioria por consultores externos. Não possui uma divisão específica para área de monitoria e avaliação e já foi alvo de avaliação sem aviso prévio. Sendo uma organização com um deficit em termos de capacitação, é menos activa em termos de monitorização e avaliação. Geralmente são os doadores que fazem os termos de referência e contratam os consultores. Em relação a monitoria, as visitas de monitoria as vezes não são efectuadas devido a falta de fundos, uma vez que os doadores não financiam as actividades de monitoria.*

No Modelo 2, encontram-se as organizações de grande escala, tanto em termos de capacidade financeira e humana como pela sua abrangência geográfica, que muitas vezes dão assistência as organizações menos capacitadas. Este tipo de organizações apesar de terem a avaliação como uma imposição dos doadores, tem o seu próprio sistema de monitoria e avaliação que administra o desempenho e implementação dos projectos, e possivelmente estudos de avaliação. Neste modelo, as funções da unidade de monitoria e avaliação são um pouco limitadas a coordenação e a preparação de relatórios de progresso, ao fornecimento de dados sobre o projecto a ser implementado, que podem ser usados para a realização de uma avaliação feita por consultores externos, e a realização de termos de referência para o exercício da avaliação, bem como, a selecção e contratação do consultor ou avaliador externo.

## **Modelo 2**

*A MONASO é uma rede moçambicana de organizações contra SIDA, de âmbito nacional, criada em 1993, que congrega associações e organizações comunitárias de base, que desenvolvem actividades na área do HIV/SIDA em Moçambique. É uma organização relativamente estável em termos de capacidades financeiras e humanas. Em relação ao sistema de monitoria e avaliação, a MONASO possui uma divisão específica que se chama Coordenação, Monitoria e Avaliação. Em 2007, a organização sofreu uma reestruturação interna que modificou a forma como o sistema de M&A estava organizado. Actualmente a MONASO desempenha um papel mais activo em termos de M&A, as avaliações são feitas por uma equipa composta por consultores externos e internos e regularmente são realizadas avaliações de desempenho dos parceiros de implementação. Após a contratação dos consultores externos, estes discutem com a MONASO qual será a participação desta no processo de avaliação. Esta participação da MONASO é promovida pelos doadores que consideram importante a participação da organização. A equipa interna, se necessário, pode beneficiar de uma capacitação feita pelos consultores externos com o objectivo de melhorar o conhecimento dos instrumentos usados para a avaliação.*

Neste Modelo, as organizações têm um papel mais activo, algumas vezes fazem a monitoria dos projectos, fazem avaliações de desempenho das organizações menos capacitadas que apoiam e são envolvidas no processo de avaliação realizadas pelos consultores externos. Contudo, apesar de terem um sistema de monitoria próprio, essa actividade não é muito eficaz. Nem todos os projectos são monitorizados e nas organizações mais capacitadas isto tem haver com a sobrecarga dos técnicos responsáveis pela gestão dos projectos que desempenham várias funções e não têm muita disponibilidade para se deslocarem frequentemente para monitorar os projectos. A responsabilização do sistema de M&A nas organizações depende da capacidade técnica e interesse de cada organização.

*Outro caso de organizações mais capacitadas e com um papel activo no sistema de M&A é a FDC – Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade. Trata-se de uma instituição sem fins lucrativos, que visa fortalecer as capacidades das comunidades desfavorecidas com o objectivo de vencer a pobreza e promover a justiça social em Moçambique. Em relação às organizações anteriores, esta é a mais capacitada em termos financeiros e humanos. É uma organização com uma estrutura diferente pois para além da concepção e implementação de projectos, funciona como doador usando os seus donativos e créditos para co-financiar projectos de desenvolvimento. Esta fundação tem feito esforços no sentido de tornar o sistema de M&A parte do seu quotidiano. Preocupam-se em monitorar os seus projectos sempre que possível e são responsáveis pela realização dos termos de referência para as avaliações e pela contratação dos avaliadores externos. Muitos projectos são definidos inicialmente a forma como serão avaliados, alguns são avaliados por exigência do doador e outros pela ambição da própria FDC.*

#### **4.2. A relação entre as OSC's e os doadores**

Os doadores são as entidades (internacionais na sua maioria em Moçambique) que financiam os projectos, por isso, são eles que tomam as decisões mais importantes sobre

os projectos. As OSC's muitas vezes, dependendo da sua capacidade técnica e financeira, limitam-se a implementar os projectos. Para que a implementação dos projectos seja eficaz, é necessário que haja uma relação estável entre as agências doadoras e as OSC's. Verificou-se que existe um diálogo entre as organizações e os doadores, apesar destes últimos não disporem de muita confiança na capacidade das OSC's. São poucas as organizações que beneficiam do apoio directo dos doadores.

A maior parte das OSC's em Moçambique tem como característica uma fraca capacidade de gestão e de liderança, falta de cultura de prestação de contas e transparência, o que provoca uma desvalorização e falta de confiança junto dos doadores, que acabam por considerar mais útil ou conveniente exigir a avaliação de projectos como forma de saber se os recursos foram bem geridos. Em muitos aspectos, o relacionamento entre as OSC's e os doadores é pouco efectivo, devido não só a debilidade das OSC's, mas também pelo facto dos doadores deterem o poder praticamente absoluto dos recursos (financeiros e técnicos) necessários, o que lhes confere na prática, um enorme poder de negociação. Nem sempre as doações e apoios prometidos as OSC's são concretizados, deixando estas organizações numa posição desfavorável perante as comunidades com quem trabalham.

As agências doadoras muitas vezes têm uma influência importante no desenho e implementação do programa de avaliação. O papel dos doadores na avaliação pode ser benéfico, bem como, prejudicial. Os aspectos positivos podem advir dos incentivos fornecidos para iniciar uma avaliação ou por vezes para a provisão de assistência técnica. Em algumas organizações, o exercício da avaliação não seria efectuado se não tivesse sido encorajado pelo doador. O aspecto negativo está relacionado com o facto de que a avaliação pode por vezes ser orientada a favor dos interesses do doador do que das necessidades da organização. Algumas vezes, os doadores solicitam a avaliação de um determinado projecto porque desconfiam que os recursos não estão a ser bem geridos, ou porque precisam de uma justificação para cortar os fundos da organização, como ilustram os excertos das entrevistas:

*“As ONG’s internacionais sentem que os parceiros de implementação têm limitações em relação a realização dos planos estratégicos, gestão de projectos e capacitação e etc. por isso solicitam a avaliação de projectos. Por outro lado, algumas ONG’s têm sentido a necessidade de se capacitar para poder angariar fundos e a avaliação de projectos pode servir para garantir fundos”.*

*[Consultor externo 5]*

*“Muitos doadores fazem avaliação de projectos como forma de justificar o corte dos fundos de uma ONG, por isso exigem que a avaliação seja feita”.*

*[Consultor externo 4]*

*“Muitas vezes a avaliação é definida pela duração do projecto e as vezes serve para prolongar ou terminar a implementação do projecto ”.*

*[Consultora externa 1]*

A relação entre as agências doadoras e as OSC’s não tem a ver apenas com o financiamento para implementação e avaliação de projectos, existem outros tipos de apoio que estas agências fornecem, nomeadamente:

- a. Assistência no desenho do sistema de monitoria e avaliação.
- b. Apoio técnico e apoio financeiro para administrar os estudos mais complexos.
- c. Apoio na selecção e supervisão dos consultores.
- d. Capacitação para a monitoria e avaliação.
- e. Apoio na concepção de projectos, preparação de relatórios e disseminação.

#### **4.3. Avaliação interna ou avaliação externa?**

Os estudos de caso revelaram que a avaliação de projectos nas Organizações da Sociedade Civil em Moçambique é na sua maioria realizada por consultores externos. As organizações e principalmente os doadores acreditam que a avaliação para ser credível deve ser realizada externamente. A avaliação feita por uma equipa interna não é frequente, não só por causa da perda de objectividade e da exigência dos doadores, mas também, porque existem internamente poucos técnicos capacitados para a realização da

mesma e falta de oportunidade para quem é capacitado ou quer capacitar-se, como as citações ilustram:

*“...Existem pessoas capacitadas para fazer a avaliação de projectos na FDC, mas a avaliação externa é mais transparente. A agenda de trabalho também não permite que haja disponibilidade para se fazer uma avaliação interna”.*

[Funcionário da FDC]

*“...recorremos a avaliadores externos porque há falta de capacitação no Kindlimuka, e também porque o doador exige”.*

[Funcionário do Kindlimuka]

Existem organizações que praticam o exercício da avaliação internamente, fazendo uma auto-avaliação da organização ou avaliação de desempenho. Estas organizações consideram que tem capacidade técnica para o exercício da avaliação e por vezes recorrem a avaliação mista.

*A MONASO é uma organização que realiza avaliações internas, nomeadamente avaliações de desempenho para melhorar o desempenho da própria organização e dos parceiros com quem trabalha (OCB's e outras associações) e por vezes fazem avaliação mista (Estudo de caso MONASO).*

Para as organizações doadoras, o uso de avaliadores externos traz várias vantagens, inclusive o acesso a pesquisas especializadas e qualificadas, um maior grau de objectividade, maior flexibilidade no uso de recursos financeiros e transparência. A utilização de consultores externos serve algumas vezes para resolver conflitos de interesse que algumas vezes surgem entre as organizações e os parceiros ou stakeholders.

Por outro lado, para as organizações de implementação é mais fácil ser um estranho a avaliar a implementação do projecto do que um técnico da organização que poderá tomar partido e ser menos objectivo.

As análises revelaram que os avaliadores externos normalmente são neutros no processo de avaliação, e quando facilitam a comunicação com as organizações e com a população-alvo, eles sentem-se mais confortáveis para revelar as suas insatisfações, e muitas vezes aproveitam para fazer reclamações. No processo de avaliação o perfil do avaliador é determinante para a abertura das organizações e dos beneficiários. Do ponto de vista administrativo contratar peritos externos também tem a grande vantagem de evitar a criação de um pessoal permanente, o que exige mais custos para a organização em termos de salários.

Porém, verificou-se que o uso de avaliadores externos também tem várias desvantagens, frequentemente são vistos como estranhos, como uma ameaça para a organização e por vezes é difícil para os consultores estabelecer a concordância e contactar diariamente o pessoal do projecto do que os avaliadores internos. Uma avaliação externa é normalmente mais cara, e não desenvolve uma capacidade de pesquisa interna, portanto cria uma necessidade permanente em contratar avaliadores externos para projectos futuros e as organizações não aprendem com o processo de avaliação. As organizações normalmente fazem concursos para a escolha do avaliador, mas verificou-se também que existe uma certa preferência por consultores com quem já trabalharam.

De referir que, algumas vezes são os próprios doadores que escolhem e contratam os avaliadores externos. É frequente a equipa de avaliação ser constituída por avaliadores provenientes de outros países quando o investimento do projecto é maior e o nível de desconfiança na qualidade da implementação também é elevado, o que é mais frequente em organizações menos capacitadas. Nestes casos tudo depende das exigências e objectivos do doador.

*A associação KINDLIMUKA sofreu em 2004 uma avaliação externa sem aviso prévio, elaborada por um consultor externo e estrangeiro. O doador que era a UNICEF, solicitou uma avaliação da eficácia do projecto consciência sobre o HIV/SIDA nas escolas primária e não comunicou a associação, esta foi*

*surpreendida com a presença de uma consultora que para além de ser externa era estrangeira (Estudo de caso KINDLMUKA).*

Em alguns casos, quando se trata da avaliação de grandes projectos cujo investimento é elevado, os doadores costumam solicitar, por um lado, uma espécie de avaliação mista, composta por avaliadores externos ao país e avaliadores internos ao país mas que não fazem parte da organização. Por outro lado, a avaliação poder ser efectuada peritos externos e internos à organização, como o seguinte excerto ilustra:

*“Quando se trata de grandes projectos cujo investimento é elevado, os doadores contratam avaliadores externos para fazer a avaliação. A MONASO escolhe um avaliador externo quando desconfia da execução dos projectos. As vezes, o doador é que escolhe o avaliador externo, principalmente se o financiamento for elevado. A escolha da avaliação depende da complexidade do projecto, do investimento que foi feito e da duração do mesmo. Quando fazemos avaliação externa existe sempre uma pessoa da MONASO que faz acompanhamento da avaliação. As vezes fazemos avaliação externa e interna sobre o mesmo projecto, se for necessário”.*

[Funcionário da MONASO]

Os estudos de caso revelaram que o exercício da avaliação nas OSC's é maioritariamente elaborado por consultores externos estrangeiros residentes no país. Isto pode ser justificado pela falta de técnicos nacionais capacitados e pela falta de oportunidade, como ilustra a seguinte citação:

*“A maior parte dos avaliadores são estrangeiros porque existe falta de oportunidade, poucos nacionais capacitados e poucos recursos. Falta de oportunidade porque existem alguns critérios que não facilitam a participação dos moçambicanos ou porque as ONG's estão mais habituadas a trabalhar com internacionais”.*

[Consultor externo 5]

No país, o investigador estrangeiro é encarado pela sociedade como tendo maior credibilidade, profissionalismo e capacidade do que os nacionais, dada a sua qualidade de portadores de capital e conhecimento.

#### **4.4. A avaliação como aprendizagem organizacional**

A avaliação ainda é em primeiro lugar uma obrigação contratual entre as organizações e os doadores e não uma forma de aprendizagem, apesar de existirem organizações dispostas a aprender com o exercício da avaliação. De um modo geral, observou-se que antigamente as organizações faziam avaliação para os doadores, com o objectivo de prestar contas, nos últimos anos esta tendência tem vindo a mudar, fazem avaliação não só para prestar contas mas também aproveitam para aprender, como ilustra o excerto da entrevista:

*“Antigamente fazíamos avaliação para os doadores, com o objectivo de prestar contas, nos últimos anos tem vindo a mudar, fazemos avaliação e aproveitamos olhar para os aspectos negativos da avaliação para podermos melhorar...”*

[Funcionário da MONASO]

*“Podemos ver se o projecto correu bem ou não. Nós procuramos aprender com as recomendações das avaliações e melhorar o nosso desempenho”*.

[Funcionário do Kindlimuka]

Muitas organizações têm receio da abordagem dos aspectos negativos que as avaliações trazem, porque temem que o doador corte os fundos. Esta atitude dificulta muito a disposição da organização para aprender com os erros cometidos. Uma vez que, as organizações são, na sua grande maioria muito fracas e sem poder de decisão, por isso muito dependentes de um doador, a avaliação ainda é vista de um modo geral como forma de fiscalização e não como um instrumento de aprendizagem que pode ajudar a melhorar o seu desempenho.

*“Nós culturalmente temos uma cultura negativa de avaliação. Não é um instrumento para melhorar o desempenho...só a palavra avaliação perturba as pessoas...”*

[Consultor externo 3]

A disposição da organização para aprender com o processo de avaliação é muito importante. Observou-se que, por um lado, existem organizações que querem aprender e desenvolver capacidades para continuar a assegurar o financiamento, principalmente as mais fracas, e por outro lado, encontram-se organizações que realmente querem aprender e melhorar projectos futuros independentemente da prestação de contas, como ilustra a citação:

*“A avaliação deve ser educativa, formativa e conter aspectos negativos e positivos. Algumas avaliações são usadas para a tomada de decisão. Existem organizações que tem aprendido com as avaliações, principalmente as mais fracas. São poucas organizações que aprendem com a avaliação de projectos. As organizações de pequena dimensão e religiosas sempre seguem as recomendações da avaliação e tentam aprender com os erros”.*

[Consultora externa 4]

As entrevistas revelaram que a aprendizagem organizacional das OSC's muitas vezes depende do objectivo que o doador tem com a realização da avaliação, principalmente nas OSC's mais fracas. Se o doador pretender usar a avaliação apenas como justificação para o corte dos fundos da organização de implementação, a aprendizagem certamente não será alcançada, por outro lado, se o doador pretender ajudar no desenvolvimento da organização, esta pode aprender com as recomendações da avaliação, como ilustram as citações:

*“Os consultores divulgam os resultados da avaliação e depois o doador fala connosco sobre os resultados e diz quais são as mudanças que devemos fazer. As vezes, o doador decide terminar com o projecto, outras vezes fazemos alterações na implementação do*

*projecto como aconteceu no caso do projecto de Capacitação Institucional em Metodologia “Stepping Stones e Livros de Memórias” e outros”.*

[Funcionário do Kindlimuka]

*“A OXFAM é uma organização que preocupa-se com o desenvolvimento da organização parceira, não dá financiamento só para as actividades, preocupa-se em dar apoio técnico e capacitar as organizações (cursos e formação para os funcionários das ONG’s que precisam, investe no crescimento das organizações)”.*

[Consultora externa 6]

Existem muitas ONG’s internacionais que trabalham com as nacionais por oportunismo, porque sentem obrigadas a desembolsar o dinheiro que recebem para ajudar estas organizações, e muitas vezes a avaliação serve para estas organizações doadoras justificarem o dinheiro gasto, pois também elas são obrigadas a fazer avaliação como prestação de contas a entidade que os financia. Nestes casos, muitas vezes as avaliações remetem-se só para as actividades, cujo objectivo é saber se estas foram cumpridas e os impactes normalmente não são medidos. Raramente há uma reflexão sobre o projecto através da avaliação. Quando esta termina é arrumada e segue-se outro projecto ou outra avaliação.

Por outro lado, existem organizações doadoras que trabalham de uma forma menos impositiva e visam a aprendizagem das OSC’s. Alguns doadores não financiam só as actividades do projecto e a sua avaliação, visam o desenvolvimento da organização parceira, preocupam-se em dar apoio técnico e capacitar a organização através de cursos e formação para os funcionários das OSC’s que precisam, procuram investir no crescimento da organização, para que estas possam contribuir para o desenvolvimento da sociedade civil moçambicana. Infelizmente esta postura nem sempre funciona, porque a aprendizagem depende também do interesse das organizações.

*Um dos projectos implementados pela associação Kindlimuka, financiado pela OXFAM, visava a capacitação da organização em Metodologias de “Stepping*

*Stones e Livros de Memória”, o objectivo principal era a capacitação institucional. Durante a avaliação do projecto verificou-se que a organização doadora deu apoio técnico ao Kindlimuka na concepção e implementação do projecto mas infelizmente este apoio não fortaleceu a organização. Após a avaliação foram aprendidas algumas lições e o projecto foi reformulado (Estudo de caso KINDLIMUKA).*

Nem sempre é possível saber se as organizações seguiram as recomendações da avaliação porque por vezes faz-se a avaliação de meio-termo de um determinado projecto porque se desconfia que este não está a ser implementado como deveria ou porque se quer cortar os fundos e depois quando o projecto termina não se faz a avaliação final.

Os estudos de caso revelam que apesar das organizações na sua maioria não terem a avaliação como um instrumento de aprendizagem, e terem como características pouco profissionalismo e capacitação, falta de postura e competitividade nas OSC's nacionais, algumas organizações vão aprendendo lentamente com as recomendações das avaliações. Quando as avaliações trazem exemplo de boas práticas de outros estudos, isso é uma importante contribuição para a aprendizagem organizacional.

*“Com a avaliação a FDC pode aprender com os erros cometidos nos projectos e melhorar os projectos a ser implementado e projectos futuros”.*

[Funcionário da FDC]

*“As organizações lentamente aprendem com as recomendações das avaliações, mais existe pouco profissionalismo e capacitação, falta de postura e competitividade nas ONG's nacionais”.*

[Consultor externo 6]

## **CAPÍTULO – V**

### **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este estudo teve como objectivo conhecer as práticas de avaliação de projectos sociais nas Organizações da Sociedade Civil moçambicana. Realizaram-se três estudos de caso, compostos por três organizações nacionais com diferentes capacidades a nível financeiro e técnico, que fazem avaliação dos seus projectos, e foram apresentadas informações sobre a forma como as OSC's lidam com a questão da avaliação em Moçambique. De referir que, não são todas as OSC's que fazem avaliação dos projectos desenvolvidos ou que têm o exercício da avaliação como parte integrante na organização.

Através do estudo elaborado, a primeira conclusão que se pode fazer é que em Moçambique, a avaliação de projectos sociais nas Organizações da Sociedade Civil ainda é incipiente. A cultura da avaliação está a desenvolver-se no país e por isso ainda existem muitas deficiências. Ao longo do estudo, ficou destacada a compreensão da avaliação de projectos como uma prática sempre associada a prestação de contas aos doadores. Apesar de estar directamente relacionada com a prestação de contas, a avaliação pode ser muito útil às OSC's, que podem integrá-la às demais actividades e através dela melhorar a sua gestão. A avaliação na sociedade moçambicana ainda não é vista por todos como um instrumento que serve para melhorar o desempenho das organizações, a própria palavra ainda tem uma conotação negativa para as pessoas.

Contudo, foi possível verificar que as OSC's, principalmente as mais capacitadas, têm aumentado significativamente os seus conhecimentos na área da avaliação nos últimos anos, utilizando a avaliação não só para a prestação de contas, mas também, como um instrumento para melhorar a sua actuação directa sobre o público-alvo e o processo de gestão interna, além de ser utilizada como estratégia para captação de recursos e divulgação de seu trabalho. A questão da avaliação como um veículo que permite a aprendizagem organizacional ainda não está consolidada nas Organizações da Sociedade Civil em Moçambique, porém, existem algumas organizações que estão preocupadas em

aprender com os erros cometidos, como é o caso das organizações menos capacitadas, com o objectivo de melhorar as suas acções e conseguir mais financiamento.

Observou-se que a aprendizagem organizacional depende também dos objectivos de quem financia e solicita a avaliação. Algumas organizações doadoras visam a capacitação institucional das organizações que financiam, outras estão mais preocupadas com a quantidade dos resultados do que com a qualidade e o fortalecimento das organizações parceiras. Em Moçambique ainda não existe uma sensibilidade para as questões de avaliação porque existe um deficit de capacidades no geral, algumas organizações limitam-se a cumprir as tarefas, atingir os fins e não se importam com os meios que os levam a atingir os resultados. Por isso a visão da avaliação como forma de aprendizagem ainda é muito limitada.

Por último, verificou-se que a maioria das Organizações da Sociedade Civil moçambicana são muito vulneráveis e tem muita carência em termos de recursos humanos e financeiros, tem um deficit em termos de capacitação institucional, o que faz com que os doadores busquem sempre a colaboração de peritos externos para a realização das avaliações. As OSC's têm dificuldade em avaliar internamente os seus projectos devido a falta de pessoal qualificado para a execução das avaliações, mas principalmente porque os doadores não confiam nos seus resultados. Os doadores procuram financiar avaliadores externos por considerarem que existe maior transparência nos resultados da avaliação e porque dentro da maioria das organizações as pessoas não são qualificadas para o exercício da avaliação.

De uma forma geral, a sociedade moçambicana acredita que a avaliação externa é mais credível do que a avaliação interna porque é mais transparente e objectiva. Se as organizações tivessem capacidade para fazer um sistema de monitoria eficaz, seria um contributo muito importante para o processo de avaliação e para que as organizações doadoras confiassem mais no seu trabalho.

De salientar alguns aspectos importantes sobre a avaliação nas Organizações da Sociedade Civil em Moçambique:

- Os resultados da avaliação poucas vezes são incorporados no planeamento e tomada de decisões da organização;
- Existe um receio de que os resultados pouco satisfatórios tragam consequências negativas, tais como a perda do trabalho dos envolvidos e principalmente de financiamento das organizações;
- A avaliação é complexa e onerosa financeiramente, já que deve ser feita por peritos externos, por isso, quando não é financiada pelos doadores não é realizada;
- Em termos de resultados, muitas vezes quantidade é mais importante que qualidade;

### **5.1 Algumas recomendações**

- Para que a avaliação ocorra como um processo integrado às Organizações da Sociedade Civil moçambicana, é importante que a avaliação de projectos seja considerada como uma ferramenta de administração e não como uma supervisão externa;
- As organizações devem perder o medo de olhar para traz e tentar sempre aprender com as experiências mal sucedidas, ver o fracasso como uma oportunidade para aprender. O fracasso real é não aprender, e não saber o que aconteceu, repetindo os mesmos erros sem aprender com eles.
- A relação de colaboração entre a organização e o público externo: comunidade, doadores e outras organizações deve ser melhorada, compartilhando com estes a possibilidade de aprender e juntos desenvolver as suas capacidades;
- As organizações doadoras devem investir mais a nível de apoio técnico, coordenação, monitoria e supervisão dos parceiros de implementação, praticar frequentemente supervisões de qualidade, iniciar uma capacitação dos parceiros de implementação para melhoria da gestão dos projectos, incluindo a sua concepção, planificação e monitoria.

## BIBLIOGRAFIA

ADAM, Yussuf, COIMBRA, Humberto, (1997) “Messias modernos procuram novos Lázarus: ONGs em Moçambique – que parcerias para eliminar a pobreza?” In David Sogge, *Moçambique: perspectivas sobre a ajuda e o sector civil*, Amsterdão: GdM.

BAKER, Judy L. (1999) *Evaluation the Poverty Impact of Projects: A Handbook for Practitioners*. World Bank, Washington.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando (2004) *Avaliação de Projectos Sociais*. Petrópolis, Vozes

CONNELL J. P., KUBISCH, A. C., Schorr, L. B. and WEISS, C. H. (1995) *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods and Contexts*, New York: The Aspen Institute.

CONSELHO NACIONAL DE COMBATE AO SIDA, CNCS (2005). Sistema de monitoria e avaliação da resposta nacional de combate ao HIV/SIDA, Partes 1-2, Maputo, Moçambique.

EUROPEAN COMMISSION – EuropeAid (2004) *Volume 1: Project Cycle Management Guidelines*, Europe Commission.

EYS, Tinie Van (2002) *Solidariedade com os pobres ou comércio no mercado do desenvolvimento?*, Associação Moçambicana Progresso, Maputo.

FDC – FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE (2007), *Índice da Sociedade Civil em Moçambique, A sociedade Civil Moçambicana por Dentro: Avaliação, Desafios, Oportunidades e Acção*, Maputo.

GUERRA, Isabel C. (2002) *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção: O planeamento em Ciências Sociais*. Principia, Lisboa.

GUERRA, Isabel C. (2006) *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo, Sentidos e formas de uso*, Principia, Lisboa.

HANLON, Joseph, (1997) “O dono de Moçambique é o FMI” In David Sogge (Ed.) *Moçambique: perspectivas sobre a ajuda e o sector civil*, Amsterdão: GdM.

HEWITT, E., BAMBERGER, M. (1982) *Monitoring and Evaluation Urban Development Programs*, World Banks, Washington DC.

INE (2006), *As instituições sem fins lucrativos em Moçambique: Resultado do primeiro Senso Nacional (2004-2005)*, Maputo.

KAARHUS, Randi & REBELO, Pamela. CSOs and SWAPs (2003). *The role of Civil Society Organizations in the health sector in Mozambique*. Nor agric Report No. 16

MBABU, A.; EBONG, G. (2002) *Principles of evaluation: Methodological Lessons Derived From East and Central Africa*, Conference paper, AFREA.

MOREIRA, Carlos D. (2007) *Teorias e Práticas de Investigação*, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais, Lisboa.

MOSSE, Marcelo (2002) “*A Participação da Sociedade Civil na Formulação de Políticas Públicas: O Grupo Moçambicano da Dívida e o PARPA*” (Tese de Licenciatura). Maputo, UEM/UFICS.

PATTON, Michael Q. (2003) *Utilization-Focused Evaluation*, in Conference of the African Evaluation Association, 13-17 September, Nairobi.

ROSSI, Peter H.; FREEMAN, Howard E.; LIPSEY, Mark W. (2004), *Evaluation. A Systemic Approach 7<sup>th</sup> edition*, SAGE, London.

SCHIEFER, Ulrich et al. (2006) *MAPA – Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*, Cascais, Principia.

SCHIEFER, Ulrich (2007) "Integrated Evaluation of Change. A different perspective for planning and evaluation in multiple intervention environments". *Evaluation*, 14/3 October 2007.

TAVISTOCK INSTITUTE et al. (2003) *The Evaluation of Socio-Economic Development*, The Guide. Tavistock, London.

UNITED STATES (1998), *General Accounting Office (GAO), The results act. An evaluator's guide to assessing agency annual performance plans*. GAO/GGD

## **ANEXO I**

### **GUIAO DAS ENTREVISTAS DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL**

- 1 – Qual é o principal motivo que leva a organização a fazer avaliação de projectos?
- 2 - Fazem avaliação com avaliadores internos ou externos?
- 3 - Quem é responsável pela escolha dos consultores?
- 4 – Qual é o tipo de avaliação mais frequente?
- 5 – Como é que funciona o sistema de monitoria da organização?
- 6 - Após o término da avaliação, quais são os procedimentos da organização em relação ao projecto avaliado?
- 7 – Quais são os benefícios da avaliação para a organização?
- 8 – Quem tem acesso aos resultados da avaliação?

## **KINDLIMUKA**

**P 1** – Normalmente são os doadores que decidem e financiam o tipo de avaliação que se faz no aqui no Kindimuka, mas nós fazemos avaliação externa, avaliação de desempenho dos programas...faz parte da organização, não é só por vontade do doador.

**P 2** – A avaliação é feita por consultores externos e as algumas vezes por estrangeiros por imposição dos doadores. Nós já fizemos uma avaliação, mas não foi bem recebida. Agora recorremos a avaliadores externos porque há falta de capacitação no Kindlimuka, e também porque o doador exige.

**P 3** – São os doadores que contratam os consultores. O UNICEF e a OXFAM é que fazem os termos de referência e contratam os consultores, depois informam-nos. Algumas vezes não fazemos parte do processo de avaliação e já aconteceu realizarem uma avaliação sem termos conhecimento.

**P 4** – Fazemos avaliação no início, meio e fim do programa.

**P5** – Nós temos várias áreas de intervenção e fazemos monitoria interna, acompanhamento das actividades através dos coordenadores dos projectos.

**P 6** – Os consultores divulgam os resultados da avaliação e depois o doador fala connosco sobre os resultados e diz quais são as mudanças que devemos fazer. As vezes, o doador decide terminar com o projecto, outras vezes fazemos alterações na implementação do projecto como aconteceu no caso do projecto de Capacitação Institucional em Metodologia “*Stepping Stones e Livros de Memórias*”.

**P 7** – Podemos ver se o projecto correu bem ou não. Nós procuramos aprender com as recomendações das avaliações e melhorar o nosso desempenho.

**P 8** – Os doadores e todos que fazem parte do Kindlimuka.

## **MONASO**

**P 1** – Antigamente fazíamos avaliação para os doadores, com o objectivo de prestar contas, nos últimos anos tem vindo a mudar, fazemos avaliação e aproveitamos olhar para os aspectos negativos da avaliação para podermos melhorar... Todos os projectos concebidos (quer pela ONG, OCB ou Associações) devem incluir a componente de monitoria e avaliação, caso contrario não são aprovados pelo doador

**P 2** – Normalmente são os prazos e o investimento que determinam o tipo de avaliação que fazemos. Quando são projectos locais, de pequena dimensão e pouco investimento, são os técnicos da MONASO que fazem a avaliação (avaliação de desempenho). Quando se trata de grandes projectos cujo investimento é elevado, os doadores contratam avaliadores externos para fazer a avaliação. A MONASO escolhe um avaliador externo quando desconfia da execução dos projectos. As vezes, o doador é que escolhe o avaliador externo, principalmente se houver financiamento elevado. A escolha da avaliação depende da complexidade do projecto, do investimento que foi feito e da duração do mesmo. Quando fazemos avaliação externa existe sempre uma pessoa da MONASO que faz acompanhamento da avaliação. As vezes fazemos avaliação externa e interna sobre o mesmo projecto, se for necessário.

**P 3** – Existe comunicação entre a MONASO e os doadores, dependendo dos projectos, decidimos em conjunto como será feita a avaliação. As vezes são os doadores que contratam os consultores e outras a MONASO.

**P 4** – Depende do projecto. Muitas vezes fazemos avaliação final para saber se os resultados foram atingidos e o impacto dos projectos. Se forem projectos nacionais fazemos avaliação de meio-termo.

**P 5** – **Tentamos** monitorar todos os projectos. Todos responsáveis por projectos em cada área têm a função de fazer visitas frequentes para verificar se os objectivos estão a ser cumpridos. Existem relatórios semestrais, fichas que todos devem preencher.

**P 6** – No final de cada avaliação existe uma reunião entre os consultores, doadores e a MONASO, onde são discutidos os resultados da avaliação. Depois a MONASO e os doadores decidem quais são os procedimentos a seguir.

**P 7** – Através da avaliação podemos não só prestar conta aos doadores mas sobretudo aprender com os aspectos negativos da implementação dos projectos.

**P 8** – O acesso aos resultados depende do tipo de avaliação. Os beneficiários tomam conhecimento da avaliação e as vezes participam no processo de avaliação. Antigamente os relatórios de avaliação não eram muito claros porque só os executivos é que tinham acesso, actualmente são claros e apresentam-se no tempo previsto

### **FDC – Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade**

**P 1** – A FDC implementa projectos com parceiros locais. A FDC tem o princípio de ciclo de projecto, existe consciência da necessidade da avaliação de projecto...há projectos que já são concebidos com a vertente da avaliação. Os projectos de desenvolvimento comunitário são obrigados a ter a componente de avaliação na concepção do mesmo... Por vezes o doador exige a avaliação dos projectos...Em termos de critérios para a realização da avaliação, o próprio projecto dita a necessidade de fazer avaliação. Normalmente fazemos avaliação dos projectos que consideramos mais úteis.

**P 2** – Contratamos consultores externos. Existem doadores que preferem ser eles a avaliar o projecto sem intervenção da FDC, mas normalmente a FDC acompanha o processo de avaliação, somos nós que fazemos os termos de referência e contratamos os consultores. Existem pessoas capacitadas para fazer a avaliação na FDC, mas a avaliação externa é mais transparente. A agenda de trabalho também não permite que haja disponibilidade para se fazer uma avaliação interna.

**P 3** – Depende, normalmente é a FDC que faz os termos de referência e contrata os consultores, mas as vezes o doador se encarrega disso.

**P 4** – A Avaliação de processo é a mais frequente.

**P 5** – A FDC faz implementação, capacitação e procura recursos para as ONG's e OCB's que precisam. Fazemos capacitação em todas as áreas que as ONG's e OCB's necessitam e a monitoria dos projectos é feita pelos parceiros de implementação. Existe uma supervisão que é feita sistematicamente e por diferentes técnicos da FDC, através de visitas frequentes e de elaboração de relatórios trimestrais das actividades realizadas.

**P 6** – Depende do projecto. Normalmente após a apresentação dos resultados a FDC e o doador analisam os resultados e discutem sobre eventuais mudanças no projecto em curso ou para um novo projecto.

**P 7** – Com a avaliação a FDC pode aprender com os erros cometidos nos projectos e melhorar os projectos a ser implementado e projectos futuros.

**P 8** – Os resultados da avaliação são divulgados para a FDC os doadores e posteriormente para os beneficiários.

## **ANEXO II**

### **GUIAO DAS ENTREVISTAS DOS AVALIADORES**

- 1 – O que pensa sobre a avaliação de projectos nas OSC's em Moçambique?
- 2 - Que tipo de organizações solicita mais as avaliações, as que implementam ou as que financiam os projectos?
- 3 – Na sua opinião, qual é o principal motivo pelo qual as OSC's solicitam a avaliação de projectos?
- 4 – O que pensa sobre o sistema de monitoria nas OSC's?
- 5 – Considera que as organizações têm aprendido com as avaliações?
- 6 – Quais são as dificuldades que mais encontra no processo de avaliação?
- 7 – Qual é o tipo de avaliação mais frequente?

## **AVALIADOR EXTERNO 1**

**P 1** – A cultura de avaliação ainda está a desenvolver-se no país, por isso ainda existem muitas lacunas nessa área.

**P 2** – A solicitação da avaliação varia, as vezes é a própria organização que implementa o projecto e outras vezes o doador. A maior parte das avaliações feitas em Moçambique são das ONG's internacionais (talvez por serem doadores também). As organizações nacionais ainda não têm uma cultura de avaliação e não estão capacitadas. Alguns projectos e estudos de base são concebidos com ajuda de consultores externos, nomeadamente as organizações mais frágeis. O problema de muitas organizações é que não geram fundos, são dependentes do apoio financeiro de outras organizações, a sua razão de ser é porque existem fundos e assim sendo, são obrigados a cumprir exigências.

**P 3** – Muitas ONG's nacionais foram criadas pelas ONG's internacionais que já não querem implementar mais sim canalizar fundos para financiar as ONG's. Geralmente as organizações nacionais implementam projectos financiados pelos doadores e estes exigem o exercício da avaliação dos projectos. Existe um padrão a seguir na concepção dos projectos para que estes sejam financiados pelos doadores e as organizações devem seguir esse padrão para serem financiadas. Muitas vezes a avaliação é definida pela duração do projecto e as vezes serve para prolongar ou terminar a implementação do projecto. As organizações costumam solicitar a avaliação de meio-termo como emergência, quando existem problemas ou dificuldades na implementação do projecto.

**P 4** – Nas organizações frágeis a monitoria não é muito eficaz. Existe falta de dados e os que existem muitas vezes não são coerentes. Este é um deficit grande nas OSC's.

**P 5** – As organizações as vezes seguem as recomendações, mas isto só é possível fazer se se fizer a avaliação de meio-termo e depois a final.

**P 6** – O tempo da avaliação é sempre limitado porque é definido através dos recursos financeiros e não através das necessidades...A participação da população na avaliação final nem sempre é possível porque é difícil encontrar a população depois da finalização do projecto, não existe uma continuidade, o projecto termina e as pessoas afastam-se.

**P 7** – Depende dos objectivos da avaliação.

## **AVALIADOR EXTERNO 2**

**P 1** – A avaliação de projectos ainda está a desenvolver-se. No país existe pouca experiência em metodologias. Não há registos sobre a forma como se alcançam os objectivos, e nas organizações encontra-se falta de capacitação para fazer projectos, monitoria e avaliação.

**P 2** – A grande maioria das organizações sobrevive do financiamento dos doadores e muitos deles fazem exigências e a avaliação é uma delas. Normalmente são os projectos de grande financiamento que são avaliados, e a avaliação pode ser de meio-termo ou final.

**P 3** – As organizações fazem avaliações quando os doadores querem saber porque um determinado projecto ou programa está a correr mal e o que podem fazer para melhorar o cenário futuro. São poucas as organizações que fazem avaliação com o objectivo de aprendizagem.

**P 4** – Os sistemas de monitoria nas organizações são mal feitos, os dados da monitoria não são usados como deveriam ser e muitas vezes são mal preenchidos ou não existem. Muitas organizações só se importam em saber se as tarefas foram cumpridas, não valorizam o processo de implementação ou de avaliação, a forma como se chegam aos resultados pretendidos.

**P 5** – As avaliações são mais para policiar e não para aprender. Isto acontece porque as ONG's são fracas, não tem poder e força de decisão, dependem do doador. Estas organizações têm falta de segurança, de hábito de reflexão e de capacitação. Muitas têm receio da abordagem dos aspectos negativos das avaliações porque temem que o doador corte os fundos. Por vezes as avaliações remetem-se só as actividades e aos impactos não são medidos. Raras vezes há reflexão dentro do projecto através da avaliação. Mas existem organizações doadoras que visam a aprendizagem das organizações que financiam. A OXFAM por exemplo trabalha de uma forma menos impositiva e pretendem a aprendizagem das organizações. Visam o desenvolvimento da sociedade civil. Existem muitas ONG's internacionais que trabalham com as nacionais por oportunismo, não se preocupam em capacitar estas organizações mais frágeis. Uma forma das organizações aprenderem com a avaliação é através das avaliações de meio-termo, porque as recomendações são mais usadas. As recomendações da avaliação final poucas vezes são usadas.

**P 6** – Falta de “*base-line*” porque são caros, falta de monitoria e de documentação nas organizações que implementam os projectos.

**P 7** – A avaliação de meio-termo é mais frequente. A avaliação de impacto não é solicitada porque é muito cara e porque as organizações nacionais não procuram saber quais são os impactos. São mais as ONG's americanas que tem fundos específicos para a avaliação de impacto. As nacionais não fazem porque a memória institucional é fraca e as equipas são constituídas só para a implementação do projecto.

### **AVALIADOR EXTERNO 3**

**P 1** – Nós culturalmente temos uma cultura negativa de avaliação. Não é um instrumento para melhorar o desempenho...só a palavra avaliação perturba as pessoas. As vezes as

ONG's, os doadores, e mesmo os beneficiários confundem avaliação com auditoria, o avaliador deve esclarecer qual é o seu papel.

**P 2** – São poucas ONG's nacionais que tem recursos para fazer avaliação de projectos, normalmente quem pede são os doadores. A avaliação é uma obrigação contratual e não uma forma de aprendizagem. Nós culturalmente temos uma visão negativa da avaliação. Existe um deficit de capacidade no geral, as pessoas limitam-se a cumprir tarefas e não se preocupam com os resultados das acções, confundem meios e fins.

**P 3** – As organizações fazem avaliação de projectos por exigência dos doadores. Muitas vezes são os próprios doadores que fazem os termos de referência como forma de fiscalização.

**P 4** – O sistema de monitoria não é bem feito. Se o sistema de monitoria fosse bem feito não seria necessário fazer-se uma avaliação externa. Culturalmente não temos prática de monitoria e não sabemos fazer exactamente uma boa monitoria. Não temos sensibilidade para a questão de monitoria e avaliação.

**P 5** – O seguimento dos resultados da avaliação varia de organização para organização. Há organizações que não ligam as recomendações da avaliação porque pensam que a avaliação é algo negativo, mas existem outras que seguem as recomendações e aprendem alguma coisa.

**P 6** – As organizações, os doadores, e os beneficiários confundem avaliação com auditoria, o que dificulta o trabalho do avaliador. O avaliador deve esclarecer bem qual é o seu papel. Distinguir a avaliação da auditoria.

**P 7** – É comum nas ONG's internacionais (doadores) o uso de avaliação de meio-termo e avaliação final. A avaliação final preocupa-se com os resultados, saber se os objectivos foram cumpridos, se essa é a melhor forma de abordar o projecto. As avaliações de impacto não são frequentes porque os doadores normalmente não fazem previsão para

avaliações de impacto. Assim que acaba o contracto não reservam dinheiro para fazer avaliação de impacto...não se fala no impacto. Não se faz avaliação de impacto por questões administrativas.

#### **AVALIADOR EXTERNO 4**

**P 1** – A atitude perante a avaliação nas ONG's varia para algumas ela é vista como uma ferramenta e noutras ela é imposta pelos doadores...as ONG's não vêm com bons olhos a avaliação de projectos, principalmente se for feita por um avaliador externo.

**P 2** – São as que financiam...as ONG's mais pequenas, locais não fazem avaliação dos projectos porque não tem recursos e a duração dos projectos é muito curta.

**P 3** – Muitos doadores fazem avaliação de projectos como forma de justificar o corte dos fundos de uma ONG, por isso exigem que a avaliação seja feita.

**P 4** – Existe falta de pessoal para fazer monitoria e avaliação dos projectos. Muitas vezes a monitoria que e feita não é eficaz, o quadro lógico não e consistente e não condiz com os relatórios. Não existe um controle rigoroso. Esta é a maior fraqueza das ONG's. Muitas vezes as organizações não fazem monitoria, não produzem dados e também não fazem acompanhamento da implementação....só quando o doador exige.

**P 5** – A avaliação deve ser educativa, formativa e conter aspectos negativos e positivos. Algumas avaliações são usadas para a tomada de decisão. Existem organizações que tem aprendido com as avaliações, principalmente as mais fracas. São poucas organizações que aprendem com a avaliação de projectos. As organizações de pequena dimensão e religiosas sempre seguem as recomendações da avaliação e tentam aprender com os erros.

**P 6** – Algumas organizações têm expectativas irrealistas em relação a avaliação, ao impacto do projecto. Normalmente tem expectativas altas em relação a avaliação. Existe um deficit de dados, estes não são consistentes e muitas vezes não coincidem. A informação as vezes é imprecisa, os relatórios não revelam dados iguais (comunidade e agência de implementação). Não é fácil colher dados no terreno. O registo de dados no campo é muito complicado porque as vezes as pessoas não sabem ler, não tem capacitação. As ONG's criam fichas complicadas de se preencher e que por vezes induzem as pessoas ao erro e os dados não batem certo. Falta pessoal, formação, recursos etc.

**P 7** – A avaliação mais comum é a avaliação final, onde se verificam os resultados e se os objectivos foram alcançados. Isto acontece porque a maior parte dos projectos são de curta duração. A duração da avaliação normalmente é limitada devido ao orçamento disponibilizado. Neste tipo de avaliação os doadores querem saber se o projecto teve impacto, se provocou alguma mudança. Este tipo de avaliação é feito logo que o projecto termina. Algumas vezes a equipa de avaliação é constituída por avaliadores provenientes de outros países. Quando se trata de avaliação de grandes projectos cujo investimento é elevado, fazem avaliação mista (avaliadores externos ao pais e avaliadores internos ao pais que não fazem parte da organização).

## **AVALIADOR EXTERNO 5**

**P 1** – Não existe muita solicitação para avaliação de projectos...as organizações mais pequenas solicitam mais a elaboração de projectos e estudos de base. A avaliação de projectos nas ONG's ainda não é frequente. A maior parte dos avaliadores são estrangeiros porque existe falta de oportunidade, poucos nacionais capacitados e poucos recursos. Falta de oportunidade porque existem alguns critérios que não facilitam a participação dos moçambicanos ou porque as ONG's estão mais habituadas a trabalhar com internacionais.

**P 2** – As organizações que financiam, porque querem saber se o projecto foi bem implementado.

**P 3** – As ONG's internacionais sentem que os parceiros de implementação têm limitações em relação a realização dos planos estratégicos, gestão de projectos e capacitação e etc. por isso solicitam a avaliação de projectos. Por outro lado, algumas ONG's têm sentido a necessidade de se capacitar para poder angariar fundos e a avaliação de projectos pode servir para garantir fundos.

**P 4** – Existe falta de monitoria adequada nas organizações...problema de sistematização de dados, gestão do banco de dados. Muitas vezes os gestores não têm um modelo de informação que pretendem adquirir então cada um colhe a informação que acha pertinente e depois é difícil sistematizar a informação.

**P 5** – Algumas organizações tem aprendido com as avaliações, aquelas que querem capacitar-se e continuar a angariar fundos.

**P 6** – Falta de sistematização dos dados. As organizações parceiras têm dificuldade em produzir dados.

**P 7** – Depende dos objectivos, umas vezes é a avaliação de meio-termo e outras avaliação final.

#### **AVALIADOR EXTERNO 6**

**P 1** – Eu já fiz várias consultorias entre as quais a avaliação de projectos para várias ONG's. Este é um tema que ainda é recente na sociedade moçambicana. Mas neste momento prefiro falar sobre a minha experiência na OXFAM.

**P 2** – A OXFAM funciona como doador das ONG's nacionais. As organizações tomam conhecimento da filosofia da OXFAM e fazem projectos de acordo com essas filosofias.

Trabalhamos em parceria para implementação em GAZA, MAPUTO e INHAMBANE. Várias organizações doadoras usam este sistema, assim as organizações de implementação sabem desde o início que serão avaliadas.

**P 3** – A maioria das vezes as OSC's fazem avaliação dos projectos porque a avaliação já estava estipulada como uma das condições para o financiamento do projecto.

**P 4** – Todas as organizações parceiras sabem a partida que devem cumprir com o sistema de monitoria e avaliação. A própria OXFAM tem um plano de monitoria e avaliação de cada parceiro de implementação, isso é definido antes da implementação dos projectos. Os parceiros são obrigados a entregar relatórios de progresso e depois um oficial da OXFAM vai ao terreno duas vezes por ano colher dados e verificar as mudanças que ocorrem no terreno (falar com os parceiros e beneficiários). Depois o oficial faz um relatório que é discutido com todos os parceiros da localidade, onde discute os pontos fracos e positivos. Geralmente a OXFAM faz monitoria em termos de conteúdo, administração e finanças. Treina os parceiros nacionais para que estes aprendam a fazer o seu próprio sistema de monitoria e avaliação. A OXFAM desenvolveu um sistema de “*Partner Assessment*”, faz-se um teste para saber se a organização pode continuar a colaborar com a OXFAM ou não. A OXFAM quer que as ONG's façam um estudo de base para saber qual é a situação antes da implementação do projecto. No final de cada ano as organizações devem avaliar a situação com a população e verificar se o projecto está a funcionar. Poucas organizações fazem esse exercício, têm medo.

**P 5** – As organizações lentamente aprendem com as recomendações das avaliações, mais existe pouco profissionalismo e capacitação, falta de postura e competitividade nas ONG's nacionais. A OXFAM é uma organização que preocupa-se com o desenvolvimento da organização parceira, não dá financiamento só para as actividades, preocupa-se em dar apoio técnico e capacitar as organizações (cursos e formação para os funcionários das ONG's que precisam, investe no crescimento das organizações).

**P 6** – A falta de sistematização de dados.

**P 7** – Depende da necessidade do projecto e do acordo elaborado antes da implementação do projecto, mas é comum fazer avaliação de meio-termo sobre alguns fenómenos ou áreas específicas da implementação do programa/projecto.

### **AVALIADOR EXTERNO 7**

**P 1** – Já existem muitas avaliações nas OSC's, mas nem todas trazem dados importantes. É importante que a avaliação traga experiências positivas para ajudar na implementação dos projectos. Existe falta de pessoas com experiência em certos temas, e isso dificulta o exercício da avaliação.

**P 2** – São as ONG's internacionais, as que financiam as ONG's nacionais. As ONG's nacionais não têm financiamento para solicitarem avaliação de projectos. As ONG's devem assegurar financiamento de varias partes e não só um único doador, porque se um falha podem recorrer aos outros e devem ter sempre uma acção de geração de rendimentos.

**P 3** – Estas organizações fazem avaliação porque os doadores exigem, como forma de prestar contas em relação ao projecto implementado.

**P 4** – O sistema de monitoria nas OSC's poderia ser mais eficaz, existe uma certa lacuna, nem todas as organizações tem um bom sistema de monitoria. A Help Age por exemplo está a melhorar o seu sistema de monitoria. Esse sistema é baseado na comunidade, o que faz com que esta se envolva na implementação dos projectos/programas. Formaram monitores que pertencem a comunidade para que estes possam ir acompanhando um determinado indicador (ex. acesso a medicamentos gratuitos dos idosos) de modo a fornecer dados aos decisores. A Help Age está a criar um oficial de monitoria e avaliação para coordenar os gestores de projectos. Irá ajudar tecnicamente nos estudos de base (uma vez que estes são muito caros) e elaborar sistemas de monitoria, estruturar a

monitoria e avaliação, fazer estudos de caso para ilustrar os argumentos, contribuir para a advocacia e treinar o pessoal, continuar a desenvolver o programa de monitoria baseado na comunidade, explorar para outros parceiros.

**P 5** – Na divulgação dos resultados da avaliação, geralmente fazem um encontro com o consultor e os parceiros para falar dos resultados e depois fazem o relatório final. Algumas organizações aprendem com o processo de avaliação e fazem alterações nos projectos, outras limitam-se a cumprir tarefas e prestar contas a quem os financia.

**P 6** – Algumas vezes os líderes das comunidades não facilitam a entrega dos dados porque não sabem onde encontra-los, porque não tem ou porque estes podem prejudicar os interesses políticos. Por exemplo nas zonas rurais os idosos não estão registados, não tem BI, nem sabem que idade tem. Por isso, muitas vezes não existem dados.

**P 7** – Depende da implementação do projecto. É mais comum fazer-se avaliação de meio-termo ou final.

### ANEXO III

#### SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

**Quadro 1 – KINDLIMUKA**

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	A Associação Kindlimuka foi criada em 1996 e foi uma das primeiras associações de pessoas vivendo com HIV/SIDA em Moçambique. Actualmente conta com mais 400 membros (aproximadamente 80% do sexo feminino) na Província de Maputo.
<b>MISSÃO</b>	Contribuir no processo de restauração de esperanças, melhorar a vida da pessoa, das comunidades e da sociedade através do apoio a pessoa infectada/afectada e sua família. A sensibilização da sociedade sobre os perigos do contágio com HIV/SIDA e de sensibilização para a prevenção do HIV/SIDA.
<b>MODELO DE AVALIAÇÃO</b>	Avaliação externa
<b>PROJECTOS CONSULTADOS</b>	Relatório de avaliação do projecto de Capacitação Institucional em Metodologia “ <i>Stepping Stones e Livros de Memórias</i> ”, Maio 2008  Avaliação da Consciência sobre o HIV/SIDA nas Escolas Primárias, Relatório final, Novembro 2004
<b>PESSOAS ENTREVISTADAS</b>	Directora Irene Cossa e técnico Simão Nhambongo

**Quadro 2 – MONASO**

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	MONASO – Rede Moçambicana de Organizações Contra o Sida, de âmbito nacional, criada em 1993, que congrega associações e organizações comunitárias de base, que desenvolvem actividades na área HIV e SIDA em Moçambique. A nível nacional a MONASO tem registado, 1178 membros e parceiros (Junho 2007).
<b>VISÃO</b>	Intervenções e acções facilitadas dos seus membros, com propriedade para grupos vulneráveis, PVHS, portadores de deficiência, crianças e jovens, com respeito pelos Direitos Humanos.
<b>MISSÃO</b>	Coordenar os esforços dos seus membros no desenvolvimento de uma resposta efectiva à pandemia do HIV e SIDA, respeitando os princípios da equidade de género e não à discriminação.
<b>MODELO DE AVALIAÇÃO</b>	Avaliação externa, Avaliação interna
<b>PROJECTOS CONSULTADOS</b>	Reduzindo a Vulnerabilidade da Comunidade ao HIV e SIDA, Maio 2007
<b>PESSOAS ENTREVISTADAS</b>	Dr. Luís De Abreu e Dr. Prince Mulondo Yosia.

**Quadro 3 – FDC – Fundação para Desenvolvimento da Comunidade**

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	FDC – Fundação para Desenvolvimento da Comunidade, é uma “organização civil, sem filiação partidária, que visa congregar forças de todos os sectores da sociedade na realização de um ideal de desenvolvimento, democracia e justiça social. Esta Fundação surge da convicção de que a pobreza não é uma fatalidade”.
<b>VISÃO</b>	“Comunidades Moçambicanas capazes de liderar processos de desenvolvimento local, promover diálogos e parceria com o Governo, sociedade civil e sector privado e promover mecanismos participativos de tomada de decisões, reforçando em particular o papel das mulheres e jovens, rumo à erradicação da pobreza”.
<b>MISSÃO</b>	A Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade é uma “instituição privada sem fins lucrativos, que visa fortalecer as capacidades das comunidades desfavorecidas com o objectivo de vencer a pobreza e promover a justiça social em Moçambique”.
<b>MODELO DE AVALIAÇÃO</b>	Avaliação externa
<b>PROJECTOS CONSULTADOS</b>	Avaliação do Programa de Educação da Rapariga 1996-98/2000 nas províncias de Niassa, Cabo-Delgado, Zambézia, Manica e Maputo Cidade, 2001;  Avaliação da Capacidade de Implementação do

ESTRATÉGIAS E ATITUDES DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL PERANTE A AVALIAÇÃO DE PROJECTOS  
EM MOÇAMBIQUE: Estudo de caso

	Projecto KUHLUVUKA – Corredor de Esperança, Julho 2003.
<b>PESSOAS ENTREVISTADAS</b>	Eng. Jacinto Uqueio, Dr. <sup>a</sup> Laila Chemane e Dr. <sup>a</sup> Cila Uamusse;

## **ANEXO IV**

### **LISTA DOS AVALIADORES ENTREVISTADOS**

**Dr. Ahmed Zuber**, Desenvolvimento de Recursos Humanos

**Dr. Apogeu Siniquinha**, Consultoria e Serviços

**Dr.<sup>a</sup> Charlotte Allen**, M.Sc. Administração Ambiental

**Dr.<sup>a</sup> Jan Low**, Economia Agrária

**Dr.<sup>a</sup> Kerry Selvester**, Consultora em Segurança Alimentar e Nutrição

**Dr.<sup>a</sup> Neila Taímo**, Consultora em Desenvolvimento Social

**Dr.<sup>a</sup> Vibe Johnsen**, Msc. Geografia Humana