

Monitoring and assuring essential communication and visibility activities to the Support Programme to Non-State Actors in Mozambique: participation for inclusive growth (PAANE II)

FWC SIEA 2018 - LOT 3: Human Rights, Democracy and Peace

Letter of Contract No. 2019/409374/1

## As práticas de reforço da acção da sociedade civil no Programa PAANE II

Gianfrancesco Costantini, Robertino Jorge Macuacua

Junho 2023



MINEC - GON



PAANE  
PROGRAMA DE APOIO AOS  
ACTORES NÃO ESTATAIS



UNIÃO EUROPEIA

**ICE on behalf of Delegation of the European Union to  
Mozambique**

**ICE - International Consulting Expertise  
150, Chaussée de La Hulpe  
B-1170, Brussels, Belgium**

**Tel: +32.2.792.49.05**

**Fax : +32.2.792.49.06**

**[www.ice-org.eu](http://www.ice-org.eu)**



The content of this publication is the sole responsibility of ICE EEIG and can in no way be taken to reflect the views of the European Union

# Índice

ACRONYMOS .....	5
1. Introdução .....	7
2. O Programa PAANE II.....	8
3. As práticas concernentes à montagem das intervenções de apoio ao desenvolvimento ..... da sociedade civil .....	10
3.1. O apoio programático às plataformas e aos consórcios de OSC.....	10
3.2. Financiamento directo, sem convites à apresentação de propostas.....	11
3.3. Duplo mecanismo de monitoria.....	13
3.4. Uma assistência técnica com finalidades de apoio estratégico e sem funções de gestão .....	14
4. As práticas de influência das OSC sobre as políticas e os serviços públicos.....	17
4.1. A integração entre acções ao nível local e acções ao nível nacional .....	17
4.2. Cartões de Pontuação Comunitária .....	18
4.3. A Monitoria Comunitária Independente (MCI).....	19
4.4. O apoio às redes locais para gestão dos recursos naturais.....	21
4.5. Apoio aos grupos/comités de gestão dos recursos naturais .....	22
4.6. O reforço dos comités de gestão dos serviços de saúde e de educação .....	23
4.7. A capacitação dos usuários, dos provedores de serviços, dos cidadãos e das autoridades .	25
4.8. O rastreio das despesas públicas .....	27
4.9. Outras práticas relevantes para a participação cidadã na gestão das finanças ..... públicas .....	28
4.10. A participação organizada da sociedade civil nos Observatórios de Desenvolvimento e .... nos Conselhos Consultivos .....	29
4.11. Os Mapas de sonhos.....	31
5. As práticas para o reforço das capacidades das OSC aos diferentes níveis .....	33
5.1. O acompanhamento das organizações locais .....	33
5.2. A formação orientada para a satisfação de necessidades específicas .....	34
5.3. Os mecanismos de coordenação ao nível local como mecanismo de reforço coletivo ..... entre organizações .....	34
5.4. As incubadoras cívicas.....	35
5.5. O apoio às actividades económicas para o reforço das organizações comunitárias .....	36

6.	As práticas de comunicação .....	39
6.1.	Uma abordagem estratégica à comunicação .....	39
6.2.	A utilização integrada de diferentes meios de comunicação.....	40
6.3.	Arte, cultura e cidadania .....	41

## ACRONYMOS

AAMoz	Associação Actionaid Moçambique
ACUDES	Associação Cultural para o Desenvolvimento Sustentável
ADELTA	Agência de Desenvolvimento Comunitário de Tete
ADLs	Acordos de Desenvolvimento Comunitário
AGC	Associação de Gestão Comunitária
AMA	Associação do Meio Ambiente
AMPDC	Associação de Mulheres para a Promoção do Desenvolvimento Comunitário
ANANDJIRA	Associação Anandjira
APOSEMO	Associação dos aposentados de Moçambique
ASCUT	Aliança da Sociedade Civil contra Usurpação de Terra
CARE	CARE Moçambique
CC	Conselho Consultivo
CCM-CD	Conselho Cristão de Moçambique Delegação de Cabo Delegado
CESC	Centro de Aprendizagem e Capacitação da Sociedade Civil
DS	Ação para o Desenvolvimento Sustentável
EU	União Europeia
FAA	Fundação Apoio Amigo
FL	Fóruns Locais
FMO	Fórum de monitoria do orçamento
FOCADE	Fórum da ONGs de Cabo Delgado
FONAGNI	Fórum das ONGs de Niassa
GMD	Grupo Moçambicano da Dívida
GON	Gabinete do Ordenador Nacional
INAS	Instituto nacional da assistência social
JOINT	Liga das Organizações da sociedade Civil
LEA	Lei das Associações
MAHLAHLA	Associação Moçambicana para Promoção do Desenvolvimento da Mulher
MCI	Monitoria Comunitária Independente

MEF	Ministério de Economia e Finanças
MIREME	Ministério dos Recursos Minerais e Energia
Nweti	N' Weti
OCB	Organização comunitária de base
OD	Observatório de Desenvolvimento
ORAM	Organização de Ajuda Mútua
OSC	Organização da sociedade civil
PAANE	Programa de apoio aos atores não estatais da UE
PES	Plano Económico Social
PESOD	Plano Economico Social e Orçamento do Distrito
PSCM – PS	Plataforma da Sociedade Civil Moçambicana para a Proteção Social
PSSB	Programa do Subsídio Social Básico
ROADS	Rede de organizações para o ambiente e desenvolvimento sustentável
SC	Sociedade civil
SCURN	Sociedade Civil Unida em prol da Agenda Comunitária dos Recursos Naturais
SDSMAS	Serviço Distrital de Saúde Mulher e Acção Social
SSB	Subsídio Social Básico

# 1. Introdução

Este documento apresenta as práticas experimentadas no âmbito do Programa de Apoio aos Actores Não Estatais (PAANE), realizado com o apoio da União Europeia em Moçambique entre o 2019 e o 2023. As práticas foram identificadas através da consulta dos parceiros e dos stakeholders do programa. Elas não representam “boas práticas” (que seria difícil definir em termos absolutos e sem referência aos actores e aos territórios onde foram experimentadas), mas práticas que no âmbito das acções realizadas provaram ser capazes de produzir efeitos e pensamos que podem ser replicadas, assim como adaptações necessárias em outros contextos.

A definição destas práticas foi o produto de uma acção colectiva, que no contexto do PAANE, implicou uma variedade de actores: ONG nacionais e internacionais, plataformas de organizações da sociedade civil, organizações comunitárias de base, entidades públicas, entidades internacionais, artistas, investigadores, peritos, etc..

As imagens que acompanham o texto deste documento são aquelas que foram seleccionadas no contexto de um concurso de fotografias e vídeos sobre “cidadania e sociedade civil”. Não são fotografias realizadas por profissionais, são imagens produzidas por jovens – individualmente ou em grupo – que representam nessa maneira as muitas caras (e os muitos desafios) do exercício da cidadania em Moçambique.

## 2. O Programa PAANE II

Através do Programa PAANE II, a União Europeia, em cooperação com o Governo do Moçambique, apoiou um grupo de plataformas e consórcios de OSC, na realização dos seus próprios objetivos institucionais e das suas próprias estratégias<sup>1</sup>. O Programa, realizado entre o início de 2019 e o início de 2024, foi composto por uma pluralidade de acções parcialmente autónomas, com a intenção de melhorar o engajamento das organizações da sociedade civil nos processos de governação e de diálogo sobre políticas públicas, assim influenciando sobre o processo de desenvolvimento de uma democracia participativa, representativa e sensível ao género em Moçambique.

Em particular, os consórcios e as plataformas implicadas neste processo engajaram-se em diferentes áreas de acção:

- Reforço e desenvolvimento dos espaços formais de diálogo entre administrações públicas e OSC, tendo sido realizadas acções de revitalização dos Conselhos Consultivos e dos Observatórios de desenvolvimento – que mesmo sendo previstos na lei não estavam a ser realizados na maioria das províncias de Moçambique –, de reforço da participação organizada das OSC nestes espaços, de divulgação e advocacia sobre a Lei que garante aos cidadãos o acesso à informação, de advocacia e reflexão pública sobre a reforma do quadro legal das organizações da sociedade civil.
- Reforço da influência cidadã sobre a gestão das finanças públicas ao nível local e nacional, através da criação de capacidades de recolha dos dados e das capacidades de monitoramento e análise dos gastos públicos, através da produção de ferramentas para este efeito, e através da realização de iniciativas de rastreio das despesas públicas, de auditoria social, de apoio à formulação e ao monitoramento dos planos de desenvolvimento, de análise dos orçamentos sectoriais do Estado (água, agricultura, saúde, etc.), de formação e reforço das capacidades dos diferentes actores envolvidos nas decisões sobre orçamento e despesas públicas, de desenvolvimento de parcerias e formas de colaboração entre entidades da sociedade civil e entidades públicas, de disseminação de informações e do reforço das capacidades sobre as finanças públicas entre os cidadãos.
- A melhoria da qualidade da cobertura da proteção social básica e das condições de vida das populações mais vulneráveis, através do reforço das capacidades dos Comités Comunitários encarregues da Monitoria Comunitária Independente sobre o funcionamento dos mecanismos de proteção social básica (nomeadamente da distribuição do subsídio social básico), através de parcerias com as instituições responsáveis da proteção social (INAS), e através da criação de novos comités.
- O reforço das OSC empenhadas em acções de participação cívica na gestão dos serviços de saúde e educação, através da utilização de diferentes metodologias e ferramentas de participação cidadã para a gestão dos serviços, como - entre outros: CPC (Cartões de Pontuação Comunitária), diálogos comunitários (em presença física e através das rádios comunitárias), plataformas para endereçar queixas (como a Olavula, um mecanismo baseado na possibilidade de assinalar problemas nos serviços públicos através de um número telefónico acessível aos cidadãos), comités de gestão das escolas e comités de gestão e de humanização dos serviços de saúde.
- A ampliação da participação efectiva da sociedade civil na elaboração, implementação e na monitoria das políticas públicas em matéria de gestão de terra e sector extractivo, para o benefício directo das comunidades, através ações concernentes a: políticas e estratégias publicas relevantes no sector de terra e recursos extrativos; reforço das redes e dos grupos

---

<sup>1</sup> Foram 7 as iniciativas apoiadas. Os consórcios são liderados por ActionAid Moçambique, CARE – ASCUT, PSCM-PS, Fundação MASC, CESC, FMO – N’weti, Fórum Mulher.

temáticos da sociedade civil empenhados sobre a formulação de agendas comunitárias, na monitoria e na advocacia; representação dos interesses das comunidades nas agendas do governo aos diferentes níveis pelas OCBs, CDC, CGRN e Fóruns Locais (FLs).

- O reforço da participação das organizações de mulheres no apoio à plena atuação dos direitos - nomeadamente em referência à lei sobre interrupção da gravidez, à lei sobre casamentos prematuros, e à lei sobre violência de género - e o desenvolvimento de uma ferramenta para monitorar as modalidades de realização dos direitos das mulheres ao nível municipal, através da elaboração de um “Índice Municipal de Género” (IMG).
- O desenvolvimento de uma estratégia nacional sobre o reforço das capacidades das OSC, aos diferentes níveis, através de iniciativas de apoio aos grupos de mulheres e dos jovens, de apoio à integração entre actividades económicas e actividades de governação e de participação cidadã, de apoio às iniciativas cívicas locais, de reforço das capacidades e legitimidade das OSC, de financiamentos às iniciativas das OSC, e da mobilização das iniciativas cidadãs para influenciar o processo legislativo ao nível nacional.



### 3. As práticas relativas à montagem das intervenções de apoio ao desenvolvimento da sociedade civil

#### 3.1. O apoio programático às plataformas e aos consórcios de OSC

O Programa PAANE II foi lançado com uma dupla base: a) a experiência do PAANE I e dos programas anteriores de apoio à sociedade civil em Moçambique; b) os resultados do mapeamento das OSC realizado entre 2014 – 2015.

Com estas bases foram identificados alguns elementos que tiveram uma importância fundamental no desenho do programa, tais como:

- A percepção da necessidade de uma abordagem estratégica, que não fosse limitada ao financiamento das iniciativas das OSC;
- A percepção da existência de uma sociedade civil muito diversificada, tanto em função da dimensão geográfica, como em função da dimensão sectorial;
- A percepção da necessidade de passar de formas de apoio pontuais e dirigidas às OSC na sua singularidade para formas de apoio coletivo, que permitissem reforçar as dinâmicas de agregação entre OSC, com a finalidade de melhorar a interação com os outros actores e melhorar a capacidade de influenciar as políticas públicas e os processos de governação;
- A percepção da necessidade de ampliar a visibilidade da própria sociedade civil, particularmente no que se refere ao seu trabalho sobre políticas públicas.

Entre 2018 e 2019 foi lançado o programa, com uma arquitetura bastante original: o apoio –no âmbito de um quadro de referência único, definido na Convenção de financiamento entre a UE e o Governo de Moçambique, com recursos do FED – a algumas iniciativas de grupos, ou consórcios de OSC, para a realização dos seus objetivos e fins estratégicos, já definidos antes da identificação do programa.

Cada iniciativa ou projecto era autónomo frente aos outros e era totalmente dependente das estratégias das OSC implicadas. Entre as iniciativas de cada consórcio de OSC não havia qualquer vínculo organizacional ou institucional, mas somente um vínculo comum ao objetivo global do próprio programa: a intenção de contribuir para o reforço da democracia e da participação cidadã na governação e na formulação e gestão das políticas públicas.

Para limitar a possibilidade de desarticulação do programa num conjunto de projectos desligados, foi criado – como órgão de governação - um mecanismo de gestão e coordenação único, incluindo uma estrutura de pilotagem e coordenação, e um serviço de assistência técnica responsável por uma ação de monitoramento do conjunto do programa e da formulação e execução de uma estratégia conjunta de visibilidade e comunicação.

Não houve convites à apresentação de propostas – ao contrário do que aconteceu no PAANE I e nas outras linhas de apoio à sociedade civil realizadas nos anos anteriores – mas houve um processo de negociação direta com as plataformas identificadas. Com cada uma delas foram discutidos os objetivos específicos do programa e os resultados a serem atingidos e foram identificadas as ações principais. Assim foram definidas as condições de financiamento, que não tinham a finalidade de apoiar projectos específicos, mas, em vez disso, apoiar o processo de reforço progressivo de algumas redes de OSC, para melhorar a sua capacidade de participar nas dinâmicas de governação e de diálogo político.

Uma das expectativas principais do desenho do programa era poder ter uma flexibilidade maior

do que a que existe nos projectos tradicionais, para facilitar a adaptação das acções dos parceiros (nacionais e locais) às mudanças do contexto. Esta maior flexibilidade foi conseguida apenas de forma parcial, apesar das convenções de financiamento terem o objetivo de apoiar as estratégias das redes de OSC, mais do que as suas atividades.

Uma das causas principais da flexibilidade reduzida foi o facto das relações entre parceiros, internas aos consórcios de OSC, terem sido articuladas numa estrutura mais tradicional, baseadas na identificação de atividades e metas específicas.

Este facto também implicou que permanecessem relações desiguais entre as organizações baseadas em Maputo (ao nível central, as organizações líderes dos consórcios, responsáveis por muitas acções de apoio e de acompanhamento às outras, mas também da gestão dos recursos financeiros) e as organizações ao nível provincial e ao nível local (nos distritos e nas comunidades).

Apesar destes desafios, o programa conseguiu:

- Manter uma unidade estratégica, visível e percebida ao nível nacional e ao nível das províncias por todos os actores implicados;
- Produzir impactos importantes, tanto ao nível nacional como ao nível local, sobre as capacidades das OSC de influenciar e de monitorar as políticas públicas e de participar na gestão e no monitoramento dos serviços públicos de base;
- Reforçar tanto as redes nacionais como as redes locais e as iniciativas de colaboração entre OSC (mais de 450 OSC foram implicadas nas acções realizadas);
- Produzir impactos importantes na melhora da pertinência e da qualidade das políticas públicas e dos serviços nos territórios alvo das acções;
- Melhorar de uma forma visível e mesurável a participação cidadã nas estruturas de governação e diálogo ao nível provincial e local, nos territórios alvo;
- Favorecer a experimentação de muitas inovações relativas às práticas das OSC.

### 3.2. Financiamento directo, sem convites à apresentação de propostas

Uma característica importante do PAANE II é o facto de que os financiamentos não foram objeto de convites à apresentação de propostas, mas de um trabalho conjunto de formulação das intervenções incluídas no próprio programa. As plataformas apoiadas foram escolhidas com base na sua capacidade de representar ou envolver um conjunto diversificado de organizações nas províncias identificadas e em relação aos temas e aos sectores de focalização da UE.

As principais OSC nacionais empenhadas em atividades de advocacia e nos ciclos das políticas públicas nos diferentes setores foram implicadas no Programa.

O financiamento directo evitou a criação de um processo de competição entre OSC (e nomeadamente entre as ONG com mais capacidades nos diferentes sectores), favorecendo a criação de espaços de cooperação entre os actores ativos em cada sector.

A seleção inicial dos actores e a formulação dos projectos implicaram um processo de arranque do Programa relativamente lento, e o surgimento de atrasos devidos à formulação das intervenções, à auscultação dos parceiros locais, à identificação das áreas territoriais, etc..

### **Vantagens e desvantagens das modalidades de identificação dos parceiros através dos convites à apresentação de propostas**

No programa de apoio às OSC precedente ao PAANE II, realizado no âmbito do FED – o PAANE I - a escolha dos parceiros foi realizada através de convites à apresentação de propostas. Foram lançados alguns convites para projectos de diferentes dimensões. As vantagens dos convites constatadas no âmbito do programa foram:

- a transparência do processo de seleção das propostas e das ONG parceiras;
- a possibilidade de apoiar propostas diferentes em termos de dimensão, apoiando organizações pequenas, para além das maiores;
- a possibilidade de apoiar organizações nas suas acções, sem os riscos de instabilidade devidos aos consórcios entre OSC;
- a possibilidade de orientar os projectos em função de termos de referência definidos;
- a possibilidade de reduzir os riscos de investimento, através da identificação de critérios para vincular os recursos financeiros às capacidades das organizações.

As desvantagens dos convites à apresentação de propostas foram, por outro lado:

- a falta de possibilidade de apoiar programas e estratégias de médio ou longo prazo;
- a falta de acesso aos apoios para as organizações com menos capacidade de formulação de projectos;
- a dificuldade de activar processos de aprendizagem das OSC, que são processos de longo-termo, no âmbito de projetos que têm uma curta duração.
- a criação de um contexto de competição, limitando as oportunidades de criação de parcerias;
- a dificuldade em obter intervenções eficazes de influência sobre políticas públicas e sobre governação (estas intervenções requerem programas de longa duração e parcerias entre um número elevado de OSC, que unem as suas capacidades para um objetivo comum);
- a impossibilidade de reconduzir num âmbito programático e estratégico unitário as iniciativas das OSC financiadas;
- a fraca capacidade do programa de produzir inovações (também neste caso, a duração das acções e a sua capacidade de implicar uma pluralidade de actores são requisitos importantes);
- a necessidade, para a assistência técnica do programa, de utilizar os recursos disponíveis para acompanhar a gestão financeira dos projectos financiados, em detrimento dum acompanhamento mais estratégico e mais direccionado para a realização dos objetivos do próprio programa.



### 3.3. Duplo mecanismo de monitoria

A monitoria do programa foi realizada através de um mecanismo duplo, incluindo um sistema de monitoramento estratégico do programa no seu conjunto e os mecanismos de monitoramentos próprios a cada componente.

Estes últimos foram geridos diretamente pelas entidades responsáveis da gestão das componentes, com base nos sistema de indicadores identificados nos Quadros lógicos anexos a cada convenção de financiamento e de outros indicadores escolhidos para facilitar a gestão das atividades e das relações entre parceiros (cada uma das componentes implica, entre nível nacional e nível provincial, pelos menos 8 parceiros, além das OCBs e das ONG implicadas nas atividades em cada um dos distritos alvo do programa).

O sistema de monitoramento do programa no seu conjunto foi orientado para a observação e análise dos processos vinculados ao programa, olhando – através de um sistema de indicadores qualitativos e quantitativos – para os eventos, os processos e as mudanças que acontecem em relação aos focos estratégicos do PAANE:

- O reforço dos processos democráticos;
- O reforço das OSC e da sua legitimidade como actores de diálogo político e governação;
- As mudanças nas relações e nas formas de colaboração entre OSC;
- O crescimento da influência das OSC sobre políticas publica e governação;
- As dinâmicas dos espaços de diálogo entre OSCe administrações;
- As dinâmicas de inovação nas modalidades de apoio às OSC.

O monitoramento foi baseado em visitas de campo, entrevistas e análise de documentos. Os resultados do monitoramento foram utilizados para alimentar o trabalho dos órgãos de governação do programa, as decisões de cada projecto, a articulação de acções conjuntas ao nível das províncias, e o acompanhamento do próprio programa pela Delegação da UE e pelo Gabinete

do Ordenador Nacional (responsáveis pela gestão do FED).

A existência de um sistema de monitoramento dos processos ao nível do programa foi um dos fatores que facilitaram manter uma unidade estratégica do programa, apesar do facto que o programa foi baseado em um conjunto de convénios diferentes, com poucos vínculos entre as suas diferentes componentes.

### 3.4. Uma assistência técnica com finalidades de apoio estratégico e sem funções de gestão

Como foi mencionado, o programa foi acompanhado por uma assistência técnica externa (AT). A AT teve o objectivo específico de "apoiar e aconselhar os parceiros de execução, a Delegação da UE e o país parceiro ao longo de todo o ciclo de operações", fornecendo contributos técnicos e prestando assistência na execução de um quadro estratégico e de comunicação comum para o PAANE.

Por conseguinte, a AT teve o papel de:

- Apoiar as OSCs envolvidas no programa no desenvolvimento de um quadro estratégico comum para orientar as componentes do programa para um conjunto de metas e objectivos comuns;
- Desenvolver e implementar uma acção de comunicação e visibilidade, com o objectivo de aumentar o impacto do programa como um todo e capaz de traduzir as experiências realizadas ao nível local em conhecimentos e práticas que possam ser disseminados entre os actores relevantes a nível nacional.

No âmbito da AT foram realizadas as seguintes atividades principais:

- Apoio às OSC envolvidas no programa no desenvolvimento de um quadro estratégico comum
- Desenvolvimento de uma acção comum de comunicação e visibilidade,
- Realização de um mapeamento das OSC em Moçambique, em apoio à formulação da estratégia de apoio da UE às OSC (Roteiro para engajamento com a sociedade civil);
- Realização de um conjunto de actividades de capacitação sobre gestão administrativa e financeira dos projectos e programas da UE;
- Apoio à realização – no âmbito do Plano de Comunicação – de um conjunto de actividades sobre arte e cidadania.

Para a realização destas atividades, foram mobilizados:

- Dois peritos principais (o team leader e um perito de comunicação), empenhados part-time, e que realizaram 11 missões de terreno no período entre Novembro de 2019 e Junho de 2023;
- Uma equipa de pesquisadores para a realização do Mapeamento das OSC;
- Um perito em gestão de contratos e programas da UE, para a realização das actividades de capacitação sobre gestão administrativa.

Apesar de ter dois papéis principais – o monitoramento do PAANE no seu conjunto e a comunicação – a AT teve, no quadro do programa, outras funções, que influíram no processo de implementação dos projectos e do programa no seu conjunto e permitiram identificar algumas lições específicas, concernentes à AT em si mesma e às ações de apoio às OSC em geral.

Em particular, a AT assumiu:

- Um papel de assistência aos diferentes actores implicados no programa: a DUE, o GON, as OSC participantes, ao nível nacional e ao nível provincial (apoio à realização de iniciativas específicas, apoio à melhoria dos quadros lógicos, apoio à formulação de estratégias provinciais e o funcionamento dos mecanismos de coordenação, apoio à formulação de novas iniciativas, apoio à identificação de parceiros sobre assuntos específicos);
- Um papel de produção de informações sobre a sociedade civil em Moçambique (mapeamento);
- Um papel de gestão dos conhecimentos, através da organização de iniciativas de reflexão e da manutenção da memória institucional do programa, em um contexto caracterizado por algumas mudanças na DUE e nas próprias OSC parceiras;
- Um papel de reforço das capacidades dos parceiros do PAANE, nomeadamente através da implementação de actividades de formação, do acompanhamento da realização dos seminários provinciais, do acompanhamento da realização de actividades específicas (ex. actividades de arte, apoio à formulação de projectos baseados nas iniciativas locais dos parceiros do Programa, em função da mobilização de recursos adicionais para continuar as actividades do PAANE II, etc.).

Sobre estas funções influíram algumas características da AT, tais como:

- A AT apoiou, mas não substituiu os actores envolvidos no programa: os actores mantêm a sua autonomia, o que permitiu evitar a imposição de agendas externas e facilitar a assunção de apoio ao desenvolvimento das organizações. Apesar de não substituir os actores, em diferentes casos, a AT assumiu um papel complementar e de apoio.
- A AT não desempenhou funções diretas de controlo, gestão ou orientação do programa e dos seus projectos/componentes, o que permitiu construir uma relação de confiança e evitar situações de conflito, ou a emergência de interesses divergentes entre a AT e os parceiros do programa.
- A AT foi realizando essencialmente actividades de produção e gestão do conhecimento, mas estas actividades foram caracterizadas pelo facto de ter "implicações concretas" na vida do programa (por exemplo, identificação de questões e necessidades de adaptação; alertas sobre situações críticas; identificação de soluções para problemas emergente, etc.).
- A AT foi dotada de um orçamento autónomo, o que lhe permitiu apoiar actividades de estratégia de comunicação, com maior flexibilidade do que teria sido possível através dos projectos realizados pelos parceiros. Neste âmbito, a AT teve também a possibilidade de testar actividades inovadoras, como a integração das iniciativas de arte e cultura como âmbitos de exercício da cidadania e como instrumentos de comunicação para atingir públicos específicos.
- A AT desenvolveu uma acção permanente, mas através de uma presença limitada no terreno e através de uma grande utilização de formas remotas de apoio. Isto permitiu uma melhor eficiência na gestão, uma redução significativa do custo da própria AT, uma flexibilidade maior na mobilização dos recursos. Por exemplo, a duração das actividades da AT foi prolongada por alguns meses adicionais, através de uma reorganização parcial dos recursos disponíveis.

### **Lições aprendidas em relação à Assistência Técnica**

- ✓ Um mecanismo de monitoramento baseado nos processos e não simplesmente no acompanhamento da implementação das actividades permite identificar as novas exigências e os desafios emergentes no âmbito da realização do programa. A integração deste mecanismo na acção de AT e a sua coordenação com os mecanismos de governação do programa, permite identificar e atuar de uma forma tempestiva na solução ou mitigação dos problemas.
- ✓ Através de uma acção sobre “gestão de conhecimentos” e pequenas acções de apoio foi possível manter o programa na sua unidade: apesar de ser composto de 7 projectos autónomos, o programa existiu como um conjunto, realizando acções no contexto de uma estratégia unitária e mantendo uma visibilidade e uma acção de comunicação enquanto programa.
- ✓ A presença de um ator externo - desligado das dinâmicas da sociedade civil local - facilita a possibilidade de promover formas mais fortes de sinergia, interação e cooperação entre os actores locais. Esta possibilidade é permitida pelo facto de que o ator externo não tem interesses ou compromissos com entidades locais e não se encontra numa situação de competição potencial com estas entidades.
- ✓ A flexibilidade do mecanismo de financiamento tornou possível, através da AT, apoiar iniciativas e acções imprevistas, respondendo ao contexto em mudança
- ✓ Existe uma procura de formação e capacitação em programas como o PAANE que surge em função da experiência e das actividades: uma estrutura flexível como a AT pode responder a estas exigências. Responder às necessidades emergentes seria muito mais difícil tanto no caso de uma AT permanente tradicional (com recursos e planos de implementação completamente definidos), como no caso da articulação de um programa de formação/reforço das capacidades definido “ex-ante” ou sobre uma “baseline” inicial. De facto, as necessidades de capacitação evoluem rapidamente no contexto de um programa como o PAANE, que de alguma forma funciona como um catalisador dos processos em curso. Com base na experiência da AT do PAANE, seria necessário dispor de mais recursos para acções de reforço de capacidades do que aqueles inicialmente disponíveis para a AT do PAANE.
- ✓ A presença intermitente da AT não só permite menos despesas, mas sobretudo permite: a) uma concentração das despesas nas actividades; b) uma melhor percepção das mudanças e das exigências emergentes; c) um apoio variável de acordo com as necessidades.
- ✓ A AT deve ter uma duração igual à das acções realizadas no âmbito do programa: por um lado, permite manter a memória das acções, apesar das mudanças nos actores envolvidos; por outro lado, pode apoiar processos de mudança que são necessariamente lentos, tais como os de reforço do trabalho conjunto entre diferentes organizações.

## 4. As práticas de influência das OSC sobre as políticas e os serviços públicos



### 4.1. A integração entre acções ao nível local e acções ao nível nacional

A primeira prática refere-se à possibilidade de integrar as acções ao nível local com iniciativas e acções ao nível nacional.

As acções locais, que podem ter naturezas diferentes - incluindo iniciativas de monitoramento das políticas e dos serviços, de rastreio e controlo das despesas públicas, de apoio à melhoria da qualidade dos serviços e mesmo a cogestão dos serviços públicos – são uma fonte de informações indispensáveis para alimentar as acções nacionais, que podem incluir as clássicas iniciativas de advocacia e lobby, como também as actividades de apoio técnico à formulação e ao monitoramento das políticas e dos serviços.

De facto, esta prática implica que todas as acções de influência são incompletas se não têm uma “fundação local” das informações, dos conhecimentos e das indicações que as OSC podem fornecer aos decisores públicos. A possibilidade de conjugar acções ao nível local e acções ao nível nacional é uma característica que diferencia o apoio das OSC às políticas públicas do apoio fornecido por consultores, peritos e académicos.

Esta prática também implica a cooperação entre entidades locais – e as próprias organizações comunitárias de base, formais e informais –, por um lado, e organizações nacionais, por outro. Neste âmbito, cabe assinalar não somente as ONGs individuais – que podem ser portadoras de conhecimentos e experiências –, mas também as redes e as plataformas, como lugares onde se integram as perspectivas, as informações, as capacidades e os conhecimentos dos diferentes actores.

Esta prática esteve no centro das iniciativas incluídas no PAANE II, baseadas na interação e na colaboração entre entidades nacionais (plataformas e organizações individuais), entidades ao nível provincial e entidades ao nível dos distritos e das comunidades.

O principal obstáculo em relação a esta prática é o risco de criar ou reforçar relações verticais entre as OSC locais e as OSC nacionais, o que pode comportar um aumento da dependência das primeiras em relação às segundas.

Um outro obstáculo importante é o custo da comunicação e da relação: em muitos casos, uma relação e uma transferência de informações e conhecimento eficazes comportam uma comunicação directa, em presença, e que não seja simplesmente baseada na web. Um factor de facilitação importante nesta prática é a presença de redes e plataformas temáticas ou locais, que podem mediar as relações entre organizações e podem mitigar os riscos de dependência.

#### **Para saber mais**

Para saber mais é possível consultar as organizações do programa, que mais aplicaram esta prática:

ActionAid Moçambique,

ASCUT – CARE

CESC,

FMO – N'weti

Plataforma da Sociedade Civil Moçambicana para a Protecção Social

## **4.2. Cartões de Pontuação Comunitária**

A utilização da metodologia dos Cartões de Pontuação Comunitária (CPC)<sup>2</sup> é uma prática que foi utilizada no âmbito do PAANE sobretudo nas acções de melhoramento da qualidade dos serviços, realizadas em todas as províncias pelo CESC e pelos seus parceiros:

A prática não é nova no contexto moçambicano. Definida pela primeira vez pela CARE, em relação aos serviços de saúde e depois foi utilizada por muitas organizações e muitos países.

O CPC é uma ferramenta de monitoria e avaliação participativa que permite aos cidadãos avaliarem a qualidade de serviços públicos tais como: unidades sanitárias (US), escolas, transportes públicos, água e saneamento, entre outros, identificando lacunas, preocupações e necessidades, bem como alternativas para a melhoria dos serviços prestados ao cidadão, em particular, e à comunidade no geral.

O objectivo de um processo de Cartão de Pontuação Comunitário é melhorar a disponibilidade, a acessibilidade, a qualidade e a responsabilidade dos serviços a nível comunitário. É um processo participativo bidirecional que procura reforçar a compreensão mútua entre os prestadores de serviços e os cidadãos para garantir acções de colaboração e ultrapassar lacunas. A metodologia dos CPC pode ajudar à:

- Identificação da forma como os serviços são vividos pelos utilizadores e pelos prestadores de serviços.
- Estabelecimento de mecanismos estruturados e facilitados de feedback entre utilizadores e prestadores
- Identificação de lacunas e desafios na prestação de serviços, evitando o surgimento de conflitos sem mediação

---

<sup>2</sup> Ou, em Inglês, Community Score Cards (CSC)

- Facilitação da tomada de decisões informadas
- Facilitação do diálogo entre os prestadores de serviços e os utilizadores.
- Acompanhamento dos progressos na melhora dos serviços e na evolução dos programas concernentes aos serviços
- Comparação do desempenho dos serviços entre diferentes entidades
- Produção de informações e conhecimentos sobre a qualidade dos serviços para informar as decisões a um nível mais elevado daquele dos gestores directos, tais como as autoridades distritais e regionais ou os próprios ministérios
- Produção de informações e conhecimentos sobre o funcionamento dos serviços para informar a avaliação e a formulação de políticas sobre saúde, educação, e qualquer outro serviço que possa ser observado numa comunidade ou num território específico (ex. infraestruturas de água, de saneamento, de transporte, de habitação).
- Reforço da capacitação da comunidade e da voz dos cidadãos.

O CPC facilita a boa governação ao promover a participação, a transparência, a responsabilidade e a tomada de decisões informadas.

O obstáculo maior da utilização dos CPC é o custo, vinculado à relativa complexidade da metodologia, que implica numerosos encontros entre as comunidades, os prestadores de serviços, os diferentes stakeholders, etc. Na aplicação do CPC no contexto do PAANE, em algumas províncias como a de Beira e Inhambane foram desenvolvidas formas simplificadas e adaptadas à situação local.

#### **Para saber mais**

Para saber mais é possível consultar as organizações do programa, que mais aplicam esta prática:

CESC (Maputo, Niassa)

Associação Anandjira (Beira)

DS - Acção para o Desenvolvimento Sustentável (Tete)

Na internet estão disponíveis muitos recursos sobre a metodologia dos CPC.

Entre os outros:

<https://www.civilsocietyacademy.org/post/community-score-cards-a-powerful-tool> (em Inglês)

<https://www.care.org/our-work/health/strengthening-healthcare/community-score-card-csc/> (em Inglês)

[https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/13643/Manual\\_de\\_implementacao\\_do\\_CPC\\_Parte\\_1\\_final.pt.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/13643/Manual_de_implementacao_do_CPC_Parte_1_final.pt.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (em Português)

<https://www.cescmoz.org/index.php/publicacoes/relatorios/cpc/2015/relatorio-da-implementacao-do-cartao-de-pontuacao-comunitaria-beira> (em Português)

### **4.3. A Monitoria Comunitária Independente (MCI)**

A Plataforma da Sociedade Civil Moçambicana para Protecção Social (PSCM-PS) tem implementado a Monitoria Comunitária Independente - MCI desde 2012, com uma intervenção contínua que lhe permitiu adquirir e consolidar um conhecimento e experiência na operacionalização deste modelo. Até ao momento a MCI já abrangeu 26 distritos do país, com objectivo de melhorar o impacto dos programas de protecção social.

A MCI consiste numa ação de participação comunitária através da monitoria dos serviços prestados pelo governo. No caso das iniciativas da PSCM, a MCI é implementada em estreita colaboração com as entidades públicas implicadas na protecção social (como o MGCAS-INAS) e implica a participação de comités e líderes comunitários e beneficiários dos serviços.

A MCI baseia-se num modelo de recolha, sistematização e validação de informação, combinando questionários individuais a beneficiários dos programas de proteção social, com enfoque no PSSB, selecionados aleatoriamente, com discussões em grupos focais nas comunidades. Para além disso, a MCI promove um ciclo de diálogos para partilha de informação entre beneficiários e prestadores de serviços sobre as suas experiências e dificuldades dentro dos programas, bem como a identificação e resolução de problemas a nível local, incluindo a gestão de casos (identificação, referência e acompanhamento) com o apoio dos comités comunitários. Os grupos focais acontecem ao nível de localidade e participam os beneficiários dos programas do PSSB, líderes e comités comunitários cujas informações, problemas e propostas de soluções são apresentadas e discutidas num encontro distrital onde participam para além dos beneficiários e comités comunitários, o INAS, SDSMAS, Registo Civil, Administração Distrital e ONGs que actuam localmente na área da proteção social.

Neste sentido, a MCI consiste essencialmente em ouvir os beneficiários dos programas de proteção social, com enfoque no PSSB, de modo a permitir que estes possam fornecer informações directamente aos provedores do serviço sobre as suas experiências e dificuldades dentro dos programas, identificar os principais problemas e procurar soluções tanto a nível local como a nível nacional.

A aplicação da MCI está baseada em ciclos trimestrais de monitoria. No final de cada ciclo, as OSC que acompanham a implementação do processo elaboram um relatório analítico, sobre os resultados do processo e as respetivas constatações e recomendações. Os relatórios de cada ciclo são apresentados e discutidos com as delegações distritais do INAS e do SDSMAS.

Ao nível provincial e central são partilhados e discutidos os relatórios semestrais/anuais com o INAS, o MGCAS e outras instituições relevantes para a proteção social como o MISAU, MINEDH, Parlamento, organizações da sociedade civil e parceiros de cooperação. Destas discussões advém recomendações que visam a melhoria dos programas e serviços de PS.

A MCI alcançou resultados significativos que reafirmam a importância e relevância dos modelos de participação comunitária na melhoria de políticas, programas e serviços de Proteção Social prestados ao cidadão, em particular aos grupos mais vulneráveis e prioritários. De uma forma geral, entre os resultados obtidos pela MCI, a destacar:

- Apropriação dos programas de PS pelos beneficiários do PSSB; mais voz e protagonismo dos beneficiários sobre os serviços prestados;
- Fortalecimento de mecanismos comunitários de participação;
- Reforço do diálogo entre comunidades e governo local; reforço da capacidade das organizações locais da sociedade civil;
- Existência de mais informação estratégica para uma advocacia baseada em evidências na área da PS;
- Maior exposição dos assuntos de PS na comunicação social contribuindo para uma maior mobilização social;
- Existência de comunidades mais informadas e capacitadas para reivindicar os seus direitos sociais básicos e exigir melhor qualidade dos serviços.

#### **As lições aprendidas pela PSCM- PS**

Embora as acções nos locais onde decorre a MCI estejam a expandir e a provocar resultados significativos, a MCI precisa de atingir, nos próximos anos, uma escala superior, ao nível central e macro. Este facto é observado não apenas pela PSCM-PS, mas também por outros parceiros intervenientes da MCI, que enfrentam o grande desafio de fazer com que o INAS Central expanda para o nível nacional as recomendações pertinentes trazidas pelas evidências colhidas no terreno, de forma a provocar mais mudança significativa nos programas de PS a nível do país, com enfoque para o PSSB.

As acções da MCI e evidências trazidas pela mesma devem ser complementadas por fortes acções de advocacia a nível central, sendo este um desafio imposto às organizações da sociedade civil que actuam na área da PS, com destaque para a PSCM-PS, e suportado por um maior compromisso dos parceiros de cooperação que apoiam este tipo de iniciativas.

Devido a diversas situações de choque (ciclones, secas, cheia) aliadas aos já altos índices de pobreza das populações vulneráveis no país, prevê-se um alargamento nos programas de PS, tornando a MCI ainda mais pertinente e relevante.

De forma a garantir maior sustentabilidade da MCI, o seu modelo de implementação deve ser orientado para um processo apropriado e liderado pela comunidade, através dos comités comunitários como mecanismo que é parte da própria comunidade e que existe de forma permanente, sendo reconhecido e validado pelos cidadãos como seu interlocutor e facilitador.

Fonte: PSCM – PS, Monitoria Comunitária Independente. Relatório – Ano 2019/2020

#### **Para saber mais**

Para saber mais é possível consultar as organizações do programa, que mais aplicaram esta prática:

PSCM – PS (ao nível nacional)  
CEPCI (Pemba)  
FAMOD (Niassa)  
APITE (Tete)  
ASADEC (Beira)  
APOSEMO (Inhambane)

## **4.4. O apoio às redes locais para gestão dos recursos naturais**

Uma prática importante na realização do projecto SCURN (Sociedade Civil Unida em prol da Agenda Comunitária dos Recursos Naturais) foi a criação ou o reforço das redes locais para gestão dos recursos naturais.

O ponto de partida das acções de reforço destas redes foi a realização de mapeamentos e diagnóstico das Capacidades das Redes Distritais existentes e das OSC, incluindo as ONG, as OCB, os comités de gestão dos recursos naturais, os grupos informais ativos na gestão ou na protecção dos recursos (água, terra, recursos florestais, recursos marinhos, etc.). Com base nos resultados destes exercícios, os diferentes actores são implicados em iniciativas de formação – com foco sobre o contexto legal e sobre as modalidades de realização de iniciativas de advocacia – e depois na realização de iniciativas de advocacia e de diálogo político sobre a gestão destes recursos. Os comités locais e as OCB são apoiados neste processo pelas ONG, que podem prestar tanto assistência técnica especializada, como ajuda no estabelecimento de canais de comunicação com actores externos, ao nível nacional e internacional.

Desta maneira, as redes podem assumir um papel ativo na representação dos actores locais e dos seus interesses, tanto no âmbito dos mecanismos de diálogo formais estabelecidos na lei (tais como os Conselhos consultivos e os Observatórios de desenvolvimento), como dos mecanismos de diálogo e concertação criados *ad hoc* para encontrar soluções aos problemas emergentes (tais como os comités tripartidos criados – através das iniciativas das OSC ou através da iniciativa do governo local nas áreas implicadas em atividades mineiras ou de exploração dos recursos naturais, investimentos florestais, extração do gás, etc.).

Entre os benefícios das ações de reforço das redes podem-se indicar:

- A integração nas agendas das Assembleias provinciais das questões relacionadas com a exploração dos recursos extrativos e florestais.
- A inclusão dos representantes das organizações da sociedade civil no Comité de Parcerias dos Acordos de Desenvolvimento Local (ADL).
- A implicação das OSC na revisão de regulamentos e leis (Exemplos: Lei de terras, Circular No. 1/MPD-MF/2013, Regulamento de Reassentamento).
- O reconhecimento das comunidades implicadas para o recebimento de compensações (ex.: o 2.75%).
- A entrega dos DUATs às comunidades nas zonas de reassentamento.
- Os compromissos das empresas implicadas nas explorações mineiras de finalizar os compromissos assumidos, incluído no âmbito dos processos de desinvestimento.
- O desenvolvimento de dinâmicas de comunicação e diálogo com o Governo e com as empresas.
- A celebração de Memorandum de entendimento entre as OSC e as empresas para monitoria dos acordos de parceria no âmbito de exploração florestal.
- A criação de alianças não dependentes dos projectos e financiamentos, com maior continuidade e sustentabilidade e com uma maior efetividade das ações.

Alguns fatores importantes para o funcionamento desta prática são:

- A criação de alianças e partilha de informação e recursos;
- O processo de capacitação das OSC sobre a realização das ações de advocacia, que facilita a apropriação destes em liderar os processos ao nível local;
- O apoio às OSC locais para que possam elaborar as suas próprias agendas e perseguir os interesses locais;
- A priorização da identificação de soluções em benefício das comunidades ao nível local;
- A implicação das redes temáticas operacionais na mobilização de outras OCBs/Redes temáticas para uma ação de advocacia coletiva e defesa de seus direitos e como interlocutor válido no diálogo com outros actores.

#### **Para saber mais**

Para saber mais é possível consultar as organizações do programa, que mais aplicaram esta prática:

ACUDES (Inhambane)  
ADELT (Tete)  
AMA (Cabo Delgado)  
AMPDC (Sofala)  
ASCUT  
CARE (CARE International – Moçambique)  
Kuwuka - JDA Juventude desenvolvimento advocacia ambiental  
GTRNA/FOCADE  
ROADS (Niassa)

## **4.5. Apoio aos grupos/comités de gestão dos recursos naturais**

Uma estrutura existente em muitas comunidades de Moçambique são os grupos ou comités de gestão dos recursos naturais, estes podem ser legalizados ou ser informais, e constituem uma base importante para as iniciativas comunitárias de proteção e de gestão da terra e para a proteção dos interesses comunitários frente aos actores externos ativos na exploração dos recursos naturais.

Além do apoio no reforço de capacidades específicas – como as vinculadas ao conhecimento dos direitos e da regulamentação sobre recursos, dos instrumentos legais para proteção dos interesses das comunidades, dos sistemas de compensação existentes, ou as relativas à identificação, ao desenho e à implementação das iniciativas de advocacia – um apoio importante às actividades destes grupos e comités consiste no seu reforço institucional, apoiando os processos de estruturação dos próprios grupos e comités, assegurando a sua boa governação e a transparência, mas também a sua consolidação como entidades juridicamente reconhecidas.

De facto, a participação em muitos mecanismos de representação dos cidadãos e dos seus interesses é acessível somente às entidades com personalidade jurídica. A possibilidade de participar de uma forma permanente nos espaços de concertação e nos espaços de negociação estabelecidos para a gestão dos recursos e para a mitigação e resolução dos conflitos (incluídos os encontros entre governo local, empresas e comunidades) é, em muitos casos, vinculada à presença de uma associação ou de uma organização reconhecida legalmente pelo Estado. Uma consequência deste facto é, em muito casos, a necessidade de implicar ONG nacionais ou de nível provincial como representantes dos interesses comunitários, o que comporta dois riscos importantes: por um lado, há uma representação indirecta das comunidades; por outro, cria situações de dependência entre grupos e comités locais e entidades externas, que potencialmente podem ser portadoras de interesses diferentes – e mesmo em contradição – com os das próprias comunidades.

Neste contexto, uma modalidade para facilitar a consolidação da implicação dos cidadãos nos processos de negociação sobre recursos, aumentando a sua autonomia e evitando a dependência de actores externos, tem sido no apoio à legalização dos grupos e dos comités de gestão de recursos naturais.

O facto de serem legalizados comporta algumas desvantagens para as entidades comunitárias, tais como a necessidade de montar uma estrutura burocrática e o risco da criação de uma distância entre os comités promotores e os dirigentes dos grupos e comunidades. É preciso então adotar neste contexto medidas que permitam limitar os possíveis impactos negativos da “legalização”.

#### **Para saber mais**

Para saber mais é possível consultar as organizações do programa, que mais aplicaram esta prática:

ACUDES (Inhambane)  
ADELT (Tete)  
AMA (Cabo Delgado)  
AMPDC (Sofala)  
ASCUT  
CARE (CARE International – Moçambique)  
Kuwuka - JDA Juventude desenvolvimento advocacia ambiental  
GTRNA/FOCADE  
ROADS (Niassa)

## **4.6. O reforço dos comités de gestão dos serviços de saúde e de educação**

Em diferentes âmbitos de serviço público, existem em Moçambique mecanismos de participação, entre outros, os comités de gestão dos serviços de saúde, os comités de humanização dos serviços, os comités de gestão das escolas, os comités de proteção das crianças, os grupos de gestão dos recursos naturais, etc.

Em muitos casos estes mecanismos somente existem no papel, noutros eles não funcionam ou não são ativos, e noutros, ainda, a sua funcionalidade depende de atores externos – como a própria administração pública ou a presença de ONG que intervêm no território ou no sistema de serviços ao nível local. Apesar desta situação, estes mecanismos apresentam um potencial importante para que as necessidades e os direitos dos cidadãos possam ser considerados na gestão dos serviços e para que as políticas públicas possam ser mais pertinentes e mais eficazes ao nível local.

No âmbito de todas as componentes do PAANE II foi experimentado o apoio a estes mecanismos e aos actores participantes (OSC e entidades públicas), enquanto ferramenta para que estes mesmos mecanismos possam funcionar com maior eficácia e com uma melhor representação dos cidadãos.

Elementos essenciais no processo de reforço são:

- a ampliação dos conhecimentos disponíveis para os diferentes actores implicados;
- a melhora dos conhecimentos sobre as funções e as prerrogativas dos próprios mecanismos;
- a assistência aos actores locais na identificação de questões que possam efetivamente ser resolvidas, através de atividades de diagnóstico, CPC, mapeamento, monitoria comunitária, etc.;
- a ligação entre os mecanismos e as OSC formais e informais existentes ao nível local;
- a ligação com actores externos que possam apoiar a comunicação entre o nível local e os níveis mais altos, tais como a administração distrital (e os Conselhos Consultivos), o Governo provincial e a Secretaria do Estado nas províncias, as Assembleias provinciais, os Ministérios;
- a continuidade do acompanhamento e da assistência aos actores locais, para a consolidação dos conhecimentos.

#### **Para saber mais**

Para saber mais, é possível consultar as organizações do programa que mais aplicaram esta prática:

AAM

CESC

CARE

Fórum Mulher

MASC

NWETI

FMO

PSCM - PS



#### 4.7. A capacitação dos usuários, dos provedores de serviços, dos cidadãos e das autoridades

A falta de conhecimento sobre os direitos e os deveres, assim como a falta de conhecimentos sobre os papéis das diferentes instituições e dos diferentes actores é um fator de obstáculo importante para o desenvolvimento efetivo da democracia. Cidadãos que não sabem quais são os seus direitos não exigem o seu respeito, funcionários públicos que não conhecem as suas funções agem como sendo portadores de privilégios e de prerrogativas de exercício de poder, instituições cuja função não é conhecida arriscam-se com facilidade a desviar dos seus papéis e das suas funções, criando danos e produzindo conflitos e insatisfação. O facto de que a próprias OSC, por vezes, não sabem identificar e distinguir as suas funções frequentemente é causa de desconfiança, de conflitos e de falta de efetividade das ações.

A difusão de conhecimento sobre direitos, deveres, mecanismos reguladores e funções abre, ao mesmo tempo, oportunidades e possibilidades de exercício da democracia, contraria os processos de redução dos espaços cívicos e os processos de apropriação das instituições em função de vantagens privadas ou de grupo ("state capture") e mitiga ou transforma as situações de conflitos.

É claro que, por outro lado, a difusão de conhecimentos por si mesma não consegue produzir mudanças na realidade se não é acompanhada pela abertura de espaços reais de participação e de exercício dos direitos. A maioria das práticas do PAANE II foi, então, orientada para abrir estes espaços "concretos", mas um fator importante para a sua funcionalidade foi também o desenvolvimento de atividades de capacitação e sensibilização dos usuários e dos prestadores de serviços, e de formação para os funcionários e para os representantes dos cidadãos nas instituições.

Na experiência dos parceiros do PAANE II, algumas características específicas facilitaram a realização desta ação de formação, educação e divulgação duma forma efectiva, nomeadamente:

- a coordenação e a vinculação com atividades de exercício da cidadania e da participação cidadã na gestão da “res publica”, criando espaços concretos onde os cidadãos podem influenciar as administrações e os prestadores de serviços (por exemplo os comités que cuidam da gestão dos resultados dos CPC; os encontros entre usuários e prestadores de serviços no caso do PSSB ou no caso dos serviços de saúde, os encontros para formulação dos orçamentos participativos; os encontros entre organizações de mulheres e serviços públicos na gestão dos assuntos vinculados à VBG ou aos casamentos prematuros, os comités de gestão dos recursos naturais, etc.);
- a coordenação entre os meios de comunicação social utilizados: rádios, transmissões televisivas, radionovelas, vídeos, pinturas de murais, produção musical, teatro, publicações, seminários, encontros públicos, encontros institucionais, cursos de formação, manifestações públicas e marchas; diferentes canais e meios de comunicação conseguem atingir diferentes públicos em diferentes momentos e contribuem para a mudança das mentalidades e das atitudes e não somente para transmissão de informações;
- a coordenação das acções orientadas para influenciar grupos-alvo diferentes: não somente os cidadãos, mas ao mesmo tempo, os prestadores de serviços, os funcionários públicos, os administradores, os eleitos, os intelectuais, etc.

No âmbito do PAANE II, a prática identificada consiste no facto que todos estes elementos são realizados como um único conjunto. Com efeito, a falta de somente um dos elementos acima identificados pode limitar fortemente a eficácia das iniciativas de capacitação. A boa prática referida não consiste na acção de capacitar, mas na criação de um conjunto de acções – como foco no próprio reforço das capacidades – que actuam em sinergia as umas com as outras.

#### **Para saber mais**

Para saber mais, é possível consultar as organizações do programa que mais aplicaram esta prática:

AAM  
 CESC  
 CARE  
 Fórum Mulher  
 MASC  
 NWETI  
 FMO  
 PSCM - PS



#### 4.8. O rastreio das despesas públicas

A gestão das finanças públicas é muitas vezes considerada um assunto interno às administrações, que pode ser objeto de actuação de entidades da sociedade civil especializadas, mas que fica fora da acção da maioria das OSC (sobretudo das entidades locais) e longe das preocupações dos cidadãos e das suas capacidades. Normalmente as atividades de controlo sobre orçamento público são realizadas por especialistas, no âmbito da acção de ONG especializadas, sobretudo ao nível nacional. No PAANE II foi experimentada a implicação de organizações comunitárias e de ativistas das OSC locais nas actividades de controlo e discussão do orçamento público, particularmente ao nível provincial e ao nível local (por exemplo, nos centros de saúde, nas escolas, nas actividades de infraestruturas ao nível distrital). De facto, se, por um lado, algumas decisões sobre as políticas de gastos e de intervenção do Estado são tomadas aos níveis institucionais mais altos, a implementação destas políticas implica o envolvimento das autoridades locais e dos provedores dos serviços públicos locais.

Ademais, é também ao nível local e ao nível das províncias que são formulados os pedidos e os planos que orientam – pelo menos parcialmente – as decisões orçamentais ao nível nacional.

A possibilidade das OSC influírem sobre a gestão das finanças públicas (incluído na luta aos fenómenos de corrupção, de apropriação indevida dos recursos públicos e de formulação de indicações para uma maior pertinência e eficácia do uso das finanças pública) aparece, por um lado, vinculada à capacidade das entidades nacionais (ONG, Centros de pesquisa, plataformas e redes de OSC) realizarem atividades de análise crítica e de advocacia face às instituições públicas, de comunicação e mobilização dos cidadãos e de advocacia face aos doadores, mas também depende da capacidade das OSC de criar um fluxo de informações e de conhecimentos sobre a utilização das finanças públicas e sobre as necessidades e os problemas, que desde o nível local possa chegar até ao nível nacional.

Para este fim, de entre as ferramentas identificadas e utilizadas no contexto do PAANE II, houve uma que se revelou eficaz e possível: o “rastreio das despesas públicas”. Esta é uma técnica para: a) captar as percepções da população ao nível da base sobre a utilização dos recursos públicos, e B) verificar in loco os investimentos públicos realizados.

No contexto do PAANE II, foram realizadas acções de rastreio da despesa pública nas províncias de Niassa, Tete, Cabo Delgado, Inhambane e Sofala. Estas acções permitiram apurar a relevância da implementação e execução dos planos económicos e sociais (PES, PESOD) e orçamentos distritais, em relação aos diferentes sectores. Em particular, através dos rastreios foram verificados:

- O nível de alocação, execução da despesa e arrecadação de receitas sectoriais
- A presença de discrepâncias nos dados/informações relativos à dotação orçamental dos serviços, em comparação com informação contida nos planos;
- Qualidade das infraestruturas
- Irregularidades que dificultaram o acesso aos recursos financeiros pelas escolas
- A falta de implementação de trabalhos previstos (incluído a construção de infraestruturas);
- Problemas na prestação dos serviços públicos;
- Os ingressos no sector público, através da intervenção dos parceiros de cooperação em programas de saúde, educação, nutrição, água e saneamento
- As boas-práticas de gestão de fundos públicos existentes

Os resultados dos rastreios são objeto de comunicação e diálogo com os administradores aos diferentes níveis, podem ser objeto de publicações e acções de comunicação pública, alimentam as iniciativas de advocacia para a melhora dos serviços e das políticas aos diferentes níveis de decisão.

Para a implementação da prática foram produzidos e realizados:

- Manuais e ferramentas padronizadas para recolha das informações;
- Ferramentas de formação e capacitação dos ativistas da sociedade civil ao nível local e dos membros das OSC que efectuem os rastreios;
- Ferramentas de análise das informações (tabelas de gestão dos dados, etc.)

#### **Para saber mais**

Para saber mais, é possível consultar as organizações do programa que mais aplicaram esta prática:

NWETI  
CESC  
GMD  
CIP  
FMO Mais

## **4.9. Outras práticas relevantes para a participação cidadã na gestão das finanças públicas**

A prática do rastreio das despesas públicas foi realizada no âmbito projeto FMO – MAIS, que articulou num quadro integrado diferentes atividades e modalidades de controlo, de intervenção e de advocacia sobre a gestão das finanças públicas.

Não é possível no contexto deste relatório analisar todas as atividades que foram realizadas e que correspondem muitas vezes a práticas específicas, mas é necessário assinalar pelo menos, as seguintes:

- Auditoria social, verificando a correspondência entre planos e projectos e acções públicas implementadas, com base na análise dos relatórios e dos documentos;
- Análise das tendências nas alocações orçamentais nas províncias
- Produção de “Policy Briefs” resultante dos rastreios das despesas públicas,

das auditorias sociais e das análises das tendências das alocações

- Encontros e fóruns de debate e de engajamento entre cidadãos, OSC e governo
- Participação nas sessões dos Observatórios de Desenvolvimento e dos Conselhos Consultivos, para influenciar a avaliação e a formulação dos PESOD (Planos de desenvolvimento)
- Engajamento e fóruns de debate com as Assembleias provinciais e seus membros
- Partilha dos resultados das análises dos orçamentos com as OSC e os doadores intervenientes ao nível local e provincial
- Produção de brochuras para os cidadãos sobre o funcionamento das finanças públicas
- Apoio à produção de «orçamentos-cidadão» baseados nos resultados dos rastreios
- Produção de vídeos de divulgação sobre finanças públicas
- Visitas de monitoria conjunta entre OSC e administrações, com a finalidade de verificar a implementação das recomendações definidas com base nos rastreios
- Análise dos PESOD
- Realização de atividades de advocacia ao nível nacional, incluindo campanhas de comunicação pública (ex. através das redes sociais e dos meios de comunicação social tradicionais – Radio, TV, jornais) e encontros com os partidos, com os comités das assembleias provinciais e da assembleia nacional, com os ministros e os seus gabinetes.

#### **A brochura “ANITA”**

A brochura “Anita” é uma publicação realizada pelo FMO (Fórum de monitoria do orçamento) em colaboração com Direção Nacional de Planificação e Orçamento (DNO) e com a UNICEF, com a finalidade de ajudar os cidadãos na compreensão do funcionamento do Orçamento do Estado e na compreensão do seu valor para a vida da população, tentando, assim, resolver os problemas vinculados com a forma técnica e de difícil entendimento com que o próprio orçamento costuma ser apresentado.

Na realização da publicação foi, então, preciso utilizar uma linguagem simples, de fácil compreensão para todos, inclusive para estudantes do ensino básico.

Para tornar a leitura interessante e agradável, a brochura foi preparada na forma de uma história em banda desenhada, onde se apresenta o dia-a-dia de uma família moçambicana. A personagem principal da história é a ANITA, uma menina que aos poucos vai aprendendo sobre o Orçamento do Estado com e para a sua família, na escola e com os seus amigos.

Para facilitar ainda mais a compreensão deste assunto, o CESC – Centro de Aprendizagem e Capacitação da Sociedade Civil traduziu os conteúdos da Brochura Anita para as línguas mais faladas em Cabo Delgado e Niassa, designadamente, Emakwa e Nyandja.

<https://cescmoz.org/index.php/publicacoes/educacao-orcamental/brochura-anita-versao-em-português>

## **4.10. A participação organizada da sociedade civil nos Observatórios de Desenvolvimento e nos Conselhos Consultivos**

Desde o início da década de 2000 foram instituídos espaços para participação cidadã no contexto dos mecanismos de governação de Moçambique. Em 2003, foram lançados os observatórios da pobreza, que visavam fomentar a participação ativa do cidadão e das comunidades, impulsionar os processos de interação, consulta e diálogo entre o governo e parceiros no processo de

coordenação de desenvolvimento. Em 2007, foram institucionalizados os Observatório de Desenvolvimento (OD) e os Conselhos Consultivos, e foram formulados Guiões de Orientação do observatório a todosníveis, e estas estruturas foram adequadas aos modelos de governação da democracia descentralizada, imposta pela revisão da Constituição da República através da Lei nº 1/2018, de 12 de Junho.

Apesar da sua instituição, muitos observatórios nunca foram convocados e na maioria dos outros casos assumiram, sobretudo, a função de mecanismos de organização do consenso. De facto, a convocação e a organização dos Observatórios ficou uma prerrogativa dos administradores públicos e os representantes das OSC ficaram sendo simples convidados.

Esta situação fis com que a participação cidadã nestes lugares ficasse pouco eficaz, apesar de eles ter em princípio tarefas importantes na definição e na avaliação das políticas e dos planos de desenvolvimento, e na formulação dos orçamentos públicos, ao nível distrital e ao nível provincial.

Além do facto das OSC serem simples convidados, outros fatores obstaculizaram a possibilidade destes espaços formais de jogar um papel real nos processos de governação e de diálogo sobre políticas públicas, como, entre outros:

- A participação desorganizada das OSC, cada uma participando de forma isolada, para manter a sua própria visibilidade e para criar ou manter relações privilegiadas com a administração pública;
- A falta de conhecimento das prerrogativas e das funções dos diferentes espaços, tendo como consequência a tendência para não aproveitarem as oportunidades existentes, transformados os espaços de diálogo em simples oportunidades de expressão do ponto de vista das organizações (de apreciação ou de crítica das políticas públicas), sem influência sobre as decisões;
- A falta de pertinência das intervenções das OSC, muitas vezes desligadas das possibilidades reais de influência sobre as políticas públicas, sobre o funcionamento do governo local e sobre a gestão dos serviços públicos sociais.

A superação destes obstáculos, para revitalizar os próprios espaços de diálogo e participação cidadã na governação foi um dos focos da acção do PAANE II.

De facto, no contexto do PAANE II, os Observatórios de desenvolvimento e os Conselhos consultivos foram um “espaço focal” para a participação cidadã e para aumentar a influência das OSC sobre governação e políticas, através da:

- Apresentação de posicionamentos sobre os assuntos incluídos nas agendas dos observatórios;
- Influência sobre a avaliação e a formulação dos PES/PESOD e dos orçamentos públicos, aos diferentes níveis;
- Identificação de situações problemáticas ou conflituais, que podem ser discutidas e solucionadas através da discussão entre os diferentes actores (administrações públicas, OSC, representantes do sector privado) participantes nos Conselhos (exemplos que podem ser mencionados são os relativos aos conflitos sobre recursos naturais e aos casos de mau funcionamento dos serviços públicos, em relação aos quais os conselhos podem identificar acções resolutivas).

Para que fosse possível recuperar a funcionalidade destes espaços de diálogo, foi necessária a articulação e a coordenação de um conjunto de acções e actividades, incluindo:

- a sensibilização e a formação das OSC locais e a revitalização das redes e das plataformas locais de OSC existentes;

- a formação dos funcionários públicos sobre as funções destes espaços de diálogo;
- a coordenação e a realização de acções conjuntas para a formulação de posicionamentos (análises e avaliações dos PESOD, rastreios das despesas públicas, definição de planos de melhora dos serviços, etc.);
- a realização de acções de advocacia e lobbying frente às autoridades públicas, incluindo os chefes de localidade, os administradores distritais, os governadores, com a finalidade de facilitar a participação das OSC nos encontros;
- a realização de um trabalho em conjunto e de acções de lobby com os administradores (administradores distritais, secretaria de Estado ao nível das províncias, governadores provinciais) para formular novos guiões de gestão dos Conselhos Consultivos e dos Observatórios de Desenvolvimento, nos quais os representantes das OSC são nomeados explicitamente, para que, assim, possa ser limitado o espaço de decisão arbitrária dos próprios administradores na convocação dos participantes para as reuniões destes organismos;
- a realização de acções de advocacia sobre a própria convocação dos Conselhos Consultivos e dos Observatórios de desenvolvimento.

#### **Para saber mais**

Para saber mais, é possível consultar as organizações do programa que mais aplicaram esta prática:

Actionaid Moçambique  
 JOINT  
 CCM (Cabo Delgado)  
 ORAM (Sofala)  
 MAHLAHLE (Inhambane)  
 FAA (Tete)

### **4.11. Os Mapas de sonhos**

Outra modalidade, talvez menos directa, para aumentar a capacidade das OSC de influenciar as políticas públicas consiste na formulação dos Mapas de sonhos.

Retomando a experiência da Fundação Aga Khan no Norte de Moçambique, esta prática foi utilizada pela Fundação MASC no contexto do apoio à criação e ao reforço das organizações comunitárias de base, como no caso dos Comitês de Desenvolvimento da Aldeia (CDA) e da sua implicação em acções de melhoria do acesso e da qualidade dos serviços básicos.

A elaboração dos mapas dos sonhos consiste na identificação e na representação gráfica, em conjunto com as comunidades, dos desejos relativos à aldeia ou à comunidade, para depois transformar estes desejos em programas de acção que espelham as necessidades e as prioridades existentes. Com efeito, a formulação do mapa dos sonhos – que não é vinculada às oportunidades oferecidas pelas organizações intervenientes, pelos doadores ou pelo Estado – é uma ferramenta que permite definir as agendas locais, na base das perspectivas dos membros de uma comunidade. Normalmente, os “sonhos” identificados referem-se a situações concretas que podem ser objeto de acções capazes de produzir mudanças visíveis ao nível local (ex. infraestruturas, funcionamento dos serviços, realização de actividades económicas).

A formulação dos mapas dos sonhos permite, entre outros, identificar melhoras nas condições das comunidades, evitando ou mitigando os conflitos que podem existir entre os interesses dos diferentes actores. Através dos mapas é, ademais, possível facilitar o diálogo entre as administrações públicas e as comunidades, mesmo em contexto de conflito.

### Para saber mais

Para saber mais, é possível consultar as organizações do programa que mais aplicaram esta prática:

Fundação MASC

Um exemplo:

<https://masc.org.mz/mapa-de-sonhos-e-ja-uma-realidade/>



## 5. As práticas para o reforço das capacidades das OSC aos diferentes níveis

### 5.1. O acompanhamento das organizações locais

No contexto do PAANE foram realizadas muitas actividades de capacitação e formação, utilizando uma variedade de ferramentas, mas o que mais teve impacto no reforço das capacidades das OSC implicadas foi o acompanhamento contínuo das organizações de dimensão menor por parte dos parceiros mais estruturados e qualificados.

As organizações menos estruturadas foram implicadas no programa como parceiros e como entidades associadas e na maioria dos casos a sua participação iniciou no período da formulação das propostas, continuando depois até ao fim da implementação.

O acompanhamento por parte das organizações que guiaram as diferentes componentes do PAANE II, foi focalizada sobre:

- A planificação e a programação das acções ao nível local;
- As capacidades necessárias para realizar as acções de advocacia, monitoria das políticas públicas, lobby frente às autoridades locais, e sobre as temáticas tratadas por cada projeto;
- A criação de capacidades para apoiar os outros actores relevantes ao nível local (por exemplo os fóruns e as plataformas das ONG ao nível das províncias e ao nível dos distritos) e para acompanhar os parceiros dos projectos ao nível dos distritos e ao nível das comunidades, que incluem grupos de mulheres, comités de gestão dos recursos naturais, ONG locais, grupos de poupança, comités comunitários para o desenvolvimento local, associações dos pais nas escolas, etc.);
- A gestão operacional e a gestão financeira das actividades;
- A identificação e a formalização de agendas locais, relacionadas com as agendas gerais de cada projecto.

O acompanhamento das organizações locais resultou, na maioria dos casos, numa maior autonomia e sustentabilidade das organizações locais. É o caso de algumas ONG (ex. Associação Anandjira, Sofala; CEPCI, Cabo Delgado; etc.) que ampliaram os seus projectos com diferentes parceiros utilizando as metodologias aprendidas no PAANE II; o caso dos grupos de poupança que melhoraram as capacidades de gestão dos recursos económicos e começaram a ser engajados em acções de advocacia ao nível local; é o caso dos comités comunitários implicados na MCI, que realizam actividades económicas que permitem ao grupo continuar actuando, é o caso dos grupos e comités de gestão dos recursos naturais, que começaram a ter acesso aos subsídios previstos pelas leis sobre a exploração dos recursos naturais.

#### **Para saber mais**

Para saber mais, é possível consultar as organizações do programa que mais aplicaram esta prática:

APOSEMO / FAFI (Inhambane)  
CESC (Niassa)  
CCM (Cabo Delgado)  
AMACO (Sofala)  
FAA (Tete)

Um exemplo da Província de Tete:

## 5.2. A formação orientada para a satisfação de necessidades específicas

Uma outra prática que se foi revelando exitosa no contexto do PAANE foi a adaptação das actividades de formação às necessidades específicas dos actores. Isto permitiu que, na maioria das actividades de formação, para além da transferência de conhecimentos, tenha havido também uma aplicação concreta dos novos conhecimentos e a passagem de um processo de aprendizagem individual às dinâmicas de aprendizagem coletiva e de reforço das capacidades organizacionais.

Tanto no caso de actividades de formação em presença, como no caso das realizadas à distância, a adaptação às necessidades foi o elemento principal que levou a uma alta eficácia das actividades. Neste contexto, um elemento de reforço importante foi também o facto de haver um acompanhamento e apoio específico e adaptado às características das organizações implicadas, e sobre a aplicação das informações e dos conhecimentos objeto das formações. Com efeito, estas informações e conhecimentos implicam, em muitos casos, formas de adaptação e de mudança das organizações implicadas, que são muito difíceis de concretizar sem um apoio externo.

Esta prática foi experimentada por todas as organizações, sobretudo pelos próprios parceiros de implementação do programa e relativamente aos conhecimentos e competências (skills) necessárias para essa implementação.

## 5.3. Os mecanismos de coordenação ao nível local como mecanismo de reforço coletivo entre organizações

Os mecanismos de coordenação entre os parceiros do PAANE II em cada província revelaram-se uma prática importante de reforço das OSC ao nível local, facilitando a passagem de uma situação de falta de relações e de colaboração para uma situação de colaboração e de articulação, que ultrapassa as necessidades do próprio programa e que potencialmente pode produzir novas iniciativas de cooperação entre OSC ao nível local.

Os Mecanismos Provinciais de Coordenação – incluindo todos os parceiros ativos em cada província, coordenados por um dos parceiros locais e acompanhados por um parceiro nacional – , foram inicialmente criados como estrutura de governação do programa PAANE, com as funções de:

- Coordenar as actividades, evitando conflitos e duplicações na sua implementação;
- Assegurar a comunicação entre os parceiros;
- Facilitar a existência de uma mesma estratégia em todas as componentes do programa, apesar de ser realizadas através de convenções de financiamento diferentes, de implicar actores diferentes, e de tratar sobre temas distintos.

As actividades dos mecanismos consistiram em:

- Reuniões mensais de coordenação,
- Identificação de sinergias e de formas de cooperação entre as entidades e os projectos (por exemplo, a participação de todas as organizações nos eventos realizados no âmbito de cada projecto, ou a integração em uma única iniciativa conjunta das acções

originariamente previstas em cada um dos diferentes projectos, mas tendo o mesmo grupo alvo)

- A realização conjunta de actividades, como os encontros com as autoridades e as iniciativas de advocacia
- A organização de eventos conjuntos, como os seminários provinciais do PAANE.

Através da experiência do trabalho em conjunto, os parceiros começaram a elaborar estratégias comuns e a analisar as possibilidades de continuar as iniciativas realizadas no âmbito do Programa depois da finalização dos projectos. Para continuar as actividades em conjunto – através das parcerias representadas ao nível provincial pelos “Mecanismos de Coordenação Provincial do PAANE II” - foram encontradas soluções diferentes, tais como:

- a consolidação da cooperação entre os membros dos mecanismos, prescindindo de projectos específicos (em todas as províncias);
- a partilha de conhecimentos e abordagens entre parceiros, trabalhando em diferentes sectores e com apoios financeiros distintos (em Sofala, Inhambane, Tete);
- a identificação de novas iniciativas “localizadas” ao nível provincial, para solicitar recursos externos, através da interacção directa com alguns doadores, ou através da participação nos convites à apresentação de propostas da UE (em Sofala e Cabo Delgado);
- a implementação de acções conjuntas de visibilidade e comunicação, com vista a se apresentarem como um actor único empenhado na promoção da participação cidadã na governação e nas políticas publicas (em Sofala e Cabo Delgado).

#### 5.4. As incubadoras cívicas

As Incubadoras Cívicas são um dos mecanismos escolhidos pela Fundação MASC para reforçar a participação cidadã na governação e no desenvolvimento do país, ampliando a participação dos jovens e promovendo o envolvimento cívico e a cidadania ativa ao nível das suas comunidades. Elas funcionam como espaços de educação em valores éticos e democráticos, que permitem que os jovens participem ativamente dos espaços públicos ou de tomada de decisão a nível local e, igualmente, do desenvolvimento de soluções comunitárias para os desafios enfrentados localmente.

Através de uma reinterpretação da experiência das incubadoras de empresas, a Fundação MASC iniciou no âmbito do PAANE II a criação de incubadoras cívicas, implicando os jovens de diferentes distritos e comunidades num conjunto de acções de formação (nomeadamente sobre cidadania democrática, cidadania digital, direitos humanos, educação para a paz e do pensamento crítico), acções de diálogo e actividades de identificação de iniciativas cívicas para o melhoramento das condições nas suas comunidades.

O foco das incubadoras cívicas é o fortalecimento da participação dos jovens na governação democrática, através de actividades integradas, desde a educação sobre a participação nos processos democráticos, até à criação de pequenas empresas sociais ou cooperativas ou de movimentos sociais ao nível local.

De entre as características principais desta prática, destacam-se:

- A focalização sobre a implicação dos jovens, não como beneficiários de acções de formação, mas como actores da governação local e dos processos de democratização;
- A integração entre actividades concretas, formação, diálogo e actividades “on-line”;
- A transformação dos conhecimentos e das informações objeto das formações em actividades concretas que envolvem as comunidades (incluindo através de processos de retransmissão e de difusão nas comunidades das informações aprendidas);

- A integração entre o apoio para iniciativas de engajamento cívico e o apoio às iniciativas económicas, para permitir que os grupos empenhados nas iniciativas cívicas possam produzir autonomamente os recursos necessários para a sua actuação, sem depender de apoios externos.
- A dimensão temporal e de integração entre atividades diferentes: a atividade não consiste na realização de iniciativas pontuais, mas num percurso contínuo – potencialmente permanente -que inclui um conjunto de atividades diferentes, acompanhadas pela ONG de apoio (neste caso a Fundação MASC), mas fortemente vinculadas às necessidades e orientações veiculadas pelos jovens participantes.

#### **Para saber mais**

Para saber mais, é possível consultar as organizações do programa que mais aplicaram esta prática:

Fundação MASC

Uns exemplos:

<https://www.facebook.com/mascmoz/posts/2400835206761545/>

<https://www.facebook.com/mascmoz/posts/2602478643263866/>

## 5.5. O apoio às actividades económicas para o reforço das organizações comunitárias

Uma prática que, com diferentes modalidades, foi experimentada no âmbito dos projectos do PAANE consiste no reforço institucional e da sustentabilidade das OSC, através da integração de atividades económicas com actividades de iniciativa cívica. Esta prática é pertinente sobretudo em função da consolidação das OCB e dos grupos informais empenhados em iniciativas de advocacia eem iniciativas de monitoria comunitária e de apoio ao melhoramento da qualidade dos serviços.

Esta prática é pertinente para a consolidação das OCB, que, por um lado, precisam de ter recursos financeiros para manter as suas acções, mas, por outro, realizam acções directamente vinculadas às necessidades emergentes nas comunidades e mantêm – na sua pequena dimensão – uma relação continua entre “ativistas” (voluntários) e constituintes (os beneficiários e aqueles que influenciam os objetivos e os programas da organização). No caso de organizações de dimensões maiores, que são activas sobretudo no apoio a outros actores (comunidades beneficiarias, pequenas OSC apoiadas, etc.) a “integração entre acção cívica e acção económica” pode apresentar alguns riscos que limitam a sua pertinência:

- em primeiro lugar, as actividades económicas podem transformar-se na “actividade principal” da organização (que, assim, corre o risco de assumir algumas características próprias das empresas);
- em segundo lugar, as actividades económicas realizadas podem ser “pequenas” demais para sustentar uma organização que, pela sua natureza, precisa de manter um quadro orgânico composto por profissionais;
- em terceiro lugar, as actividades económicas podem criar uma barreira entre os constituintes originais da organização (como as assembleias dos associados) e o seu staff, o grupo profissional, que podem começar a ter finalidades diferentes.

No caso do PAANE II esta prática foi utilizada de uma forma pertinente: para apoiar o desenvolvimento de pequenas organizações - OCB, grupos de poupança, comités de MCI, grupos

de gestão dos recursos naturais – e não foi utilizada para reforçar as ONG nacionais, provinciais ou locais.

#### A. O reforço das organizações comunitárias através de actividades de produção económica

No âmbito das actividades promovidas pela PSCM-PS, os grupos comunitários empenhados na realização da MCI foram reforçados não somente através do acompanhamento e da realização de actividades de capacitação, mas também através de pequenos subsídios financeiros para a implementação de actividades económicas duráveis.

Estas actividades realizadas directamente pelo grupo comunitário trazem benefícios para próprio grupo e para a comunidade onde se produz um incremento das actividades económicas e um incremento dos recursos disponíveis para a assistência às pessoas idosas e com deficiência.

As actividades realizadas são de escala micro, mas são escolhidas pelo próprio grupo em função do potencial de crescimento e da possibilidade de transferir uma parte dos ingressos aos membros do grupo e às próprias comunidades (ex. actividades de criação de animais).

#### B. Empoderamento económico, político e social através dos grupos de poupança

No apoio ao desenvolvimento de grupos de mulheres ativos na realização de iniciativas cívicas, a Fundação MASC identificou nos grupos de poupança das mulheres o grupo-alvo mais importante. Estes grupos recebem - por um lado - um apoio e um reforço das capacidades de iniciativa (ex. análise dos problemas emergentes nas comunidades e realização de acções de advocacia), e por outro são reforçados na gestão das poupança e na criação de iniciativas de produção de renda.

A lógica desta prática é responder a uma necessidade dupla: melhorar o acesso aos recursos financeiros e a possibilidade de controlo sobre o dinheiro, e melhorar a possibilidade das mulheres exercerem os seus direitos de forma plena.

Os grupos de poupança facilitados pela Fundação MASC não são simplesmente grupos para poupar dinheiro, mas sim mecanismos de entrada nas comunidades para trazer melhorias nas vertentes económica, política e social para as mulheres, as suas famílias e as comunidades onde se inserem.

##### **Para saber mais**

Para saber mais, é possível consultar as organizações do programa que mais aplicaram este conjunto de práticas:

Fundação MASC

PSCM-PS

Um exemplo:

Histórias de sucesso. Mónica. Poupanças que geram mudanças e esperança!  
([https://mcusercontent.com/028812480e7dd1abc01b03a0e/files/ea9761b5-010b-4051-a49e-a750cbe91324/Historia\\_de\\_vida\\_Niassa\\_actual.pdf?fbclid=IwAR0BnFEfWDd8hX7JDjNU8r9aXkfmBGQZv1GSySNTUQQf5qzfn8imr8cpTsk](https://mcusercontent.com/028812480e7dd1abc01b03a0e/files/ea9761b5-010b-4051-a49e-a750cbe91324/Historia_de_vida_Niassa_actual.pdf?fbclid=IwAR0BnFEfWDd8hX7JDjNU8r9aXkfmBGQZv1GSySNTUQQf5qzfn8imr8cpTsk))



## 6. As práticas de comunicação

### 6.1. Uma abordagem estratégica à comunicação

As actividades de comunicação e de visibilidade do programa e as dos projectos apesar de serem distintas, foram integradas numa estratégia única, evitando ter actividades de comunicação desligadas das estratégias gerais do programa<sup>3</sup>.

A estratégia foi baseada na identificação de objetivos, de mensagens, de grupos alvo e de ferramentas. Estas depois foram articuladas numa estratégia de comunicação, onde todas as actividades foram colocadas e organizadas em um calendário conjunto.

Além da formulação de uma estratégia de comunicação com a participação de todos os parceiros do programa ao nível nacional, a possibilidade de ter uma abordagem estratégica foi assegurada através de:

- realização de um conjunto de actividades de reforço das capacidades de comunicação que implicou todos os parceiros (um seminário inicial, actividades de follow-up, actividades pontuais sobre assuntos específicos);
- criação de um grupo de trabalho sobre comunicação, com reuniões mensais e com uma função de coordenação e de intercâmbio de experiências;
- existência de um orçamento dedicado à implementação das actividades de comunicação do programa, inclusive as que constam da estratégia de comunicação, caracterizado por modalidades de gestão simplificadas, com vista a assegurar flexibilidade nas actividades e a capacidade de acompanhar as mudanças no contexto (eventos imprevistos, como o COVID-19; necessidades imprevistas no âmbito do programa ao nível nacional; necessidades emergentes ao nível local, necessidade de implicar novos actores e de olhar para novos grupos alvos, etc.).

A coordenação das actividades de comunicação através de uma estratégia definida permitiu:

- Aumentar a eficácia das actividades e a visibilidade do programa;
- Facilitar a realização de objetivos estratégicos, tais como a implicação das administrações nas províncias alvo do programa;
- Utilizar as actividades de comunicação como mecanismos de reforço de capacidades das OSC parceiras, assim como mecanismos de partilha de experiências;
- Melhorar a cooperação entre os parceiros do programa, através da sua implicação em acções conjuntas, não previstas no contexto de cada projecto.

No âmbito da implementação da estratégia de comunicação foram realizadas as seguintes actividades:

- Duas revisões da própria estratégia de comunicação, para adaptar a estratégia e as actividades previstas às mudanças no contexto (COVID-19, atrasos na implementação dos projectos, necessidade de reforço das acções conjuntas ao nível das províncias, necessidade de melhorar a comunicação e a visibilidade ao nível nacional, necessidade de atingir de uma forma melhor alguns grupos sociais, tais como os jovens)

---

<sup>3</sup> Nomeadamente: a) Reforçar os processos democráticos ao nível nacional e ao nível local; b) Reforçar as OSC e a sua legitimidade, c) Aumentar a influência das OSC sobre as políticas públicas e sobre a gestão dos serviços públicos, d) Reforçar as acções conjuntas e as atitudes cooperativas entre as OSC; e) Reforçar o diálogo entre actores públicos e sociedade civil; f) Desenvolver novas modalidades de ajuda às OSC

- A gestão de um conjunto de actividades de comunicação eletrónica (website, redes sociais, Youtube, etc.)
- A realização de dois seminários ao nível nacional e de 5 seminários provinciais; Realização de um conjunto de actividades de reflexão sobre a sociedade civil e as políticas de apoio às OSC, implicando as OSC ao nível nacional, incluindo 12 eventos em presença e através da internet;
- A experimentação de um conjunto de actividades conjugando “arte e cidadania”(vídeos, fotografia, musica, festivais artísticos, artes figurativas, etc.)
- O desenvolvimento de uma identidade visual do programa e de alguns materiais para sua divulgação (capulanas, roll-up, brochuras, poster, etc.)
- Reforço das capacidades dos parceiros e coordenação das actividades de comunicação.

## 6.2. A utilização integrada de diferentes meios de comunicação

Tanto ao nível do programa, como ao nível das diferentes componentes, as ações de comunicação não foram somente caracterizadas pela integração das estratégias, mas também pela utilização coordenada e integrada de uma pluralidade de meios de comunicação.

Através da utilização de diferentes média foi possível estabelecer canais de comunicação – em muitos casos bidirecionais – com diferentes grupos-alvo e uma pluralidade de actores. Pode-se assinalar neste âmbito que as actividades de comunicação realizadas desta maneira implicaram de uma forma activa mais de 400 ONGs e OCBs.

	<b>Programa</b>	<b>Componentes (Projetos)</b>
<b>Nacional</b>	Web-site Redes sociais na internet (Facebook, Youtube) Publicações na web Visibilidade em publicações de outros actores Capulana, roll-up, cartazes de rua, fichas ilustrativas em anuários sobre desenvolvimento social, panfletos impressos Seminários nacionais Encontros em presença e online Eventos artísticos	Web-site Redes sociais na internet Publicações na web e impressas Seminários Encontros de advocacia Iniciativas de Lobby Audiovisuais
<b>Provincial</b>	Seminários provinciais Eventos artísticos Materiais de visibilidade	Seminários Eventos artísticos e teatrais Redes sociais Rádios comunitárias Radionovelas TV Publicações Materiais de visibilidade
<b>Sub-provincial (local, distritos)</b>		Rádios comunitárias Radionovelas Eventos comunitários Teatro e uso de audiovisuais Materiais de visibilidade



### 6.3. Arte, cultura e cidadania

Além das actividades de comunicação mais usuais, uma prática específica do PAANE consistiu na implementação de um conjunto de actividades e de eventos baseados na conjugação entre arte, cultura e cidadania activa.

Estas actividades foram realizadas em cooperação com entidades associativas, tais como a Associação Iverca que gere o Museu de Mafalala, bem como a organização da Festa da Mbira. A implicação das entidades associativas empenhadas nos sectores de arte e cultura permitiu contruir uma ponte entre dois sectores que não têm normalmente uma forte interação: as OSC e a produção artística e cultural.

A característica principal das actividades realizadas neste contexto foi evitar uma abordagem à arte e à cultura baseada na sua utilização como meio de comunicação institucional, de divulgação ou de educação (ou seja, uma abordagem utilitária e didascálica, que pode desnaturar o processo de criação artística), preferindo adotar uma abordagem indirecta: os productos artísticos podem ser – por si mesmos – em função das suas características, das suas modalidades de produção e dos sujeitos que abordam, meios de exercício e promoção da cidadania.

A abordagem utilizada no âmbito do PAANE II consistiu, então, em apoiar as actividades de produção artística e cultural enquanto ações de cidadania activa, realizadas por grupos e por indivíduos, mas que têm pela sua própria natureza uma dimensão coletiva, tanto do ponto de vista

da produção/criação como do ponto de vista da fruição.

Assim, neste contexto, o PAANE fomentou uma reflexão artística sobre cidadania e sobre o papel da sociedade civil, apoiando alguns festivais musicais e de dança (ex. Festa da Mbira, Festival AZGO, Festival “Running for the urb”, etc.), um concurso de fotografia, um concurso para produção de vídeos, a realização de residências para jovens artistas das Províncias em Maputo, atividades de produção musical e de artes visuais.

#### **Para saber mais**

Para saber mais, é possível consultar as organizações do programa que mais aplicaram este conjunto de práticas:

IVERCA

Exemplos:

<https://www.facebook.com/museumafalala/posts/pfbid0NoPMcizTV24uGqym8S1r2H6jyHdQfPdVZuKgxae6vUtEDyU5ZFsKc8sR3oo4ZB7NI>

<https://www.facebook.com/museumafalala/posts/pfbid0aPFEnJUryR6oA5RQj4gTNQri8PrfCmSGqo8NnuXLBimcbSV9FkohqjLzjFiRS3pLI>

<https://www.youtube.com/watch?v=cpluvZlxZDM>

