

FAZENDO A DIFERENÇA: UM MODELO INTENSIVO PARA O REFORÇO DE CAPACIDADE DA SOCIEDADE CIVIL EM MOÇAMBIQUE

Diversas organizações da sociedade civil (OSCs) têm contribuído e desempenhado um papel importante nas mudanças sociais do país. Apesar deste progresso nas últimas duas décadas, muitas OSCs em Moçambique ainda necessitam desenvolver a sua capacidade organizacional para que esta participação possa ser plena no diálogo e desenvolvimento nacional. Com o apoio financeiro do governo de Flanders, a Pathfinder International implementou o projecto (*Iniciativa*) “Fortalecimento da Capacidade da Sociedade Civil em Direitos e Saúde Sexual e Reprodutiva” (2012-2015), na cidade de Maputo, e províncias de Gaza e Tete. Este projecto tinha como objectivo desenvolver a capacidade de cinco organizações da sociedade civil orientadas para a juventude de modo a permitir que estas alcançassem uma maior independência e autonomia organizacional e participação em iniciativas de advocacia. Para realizar este objectivo, a Pathfinder adoptou um modelo intensivo de reforço de capacidade, focado no apoio individual e personalizado a cada uma das organizações, supervisão e monitoria regular, processos de formações pontuais e de aperfeiçoamento contínuo. Este documento técnico apresenta e discute a estratégia do projecto, modelos de reforço de capacidades, experiência de implementação, resultados e recomendações.



WWW.PATHFINDER.ORG

Contexto

Em Moçambique, a amplitude e diversidade da sociedade civil mudou significativamente ao longo dos últimos 50 anos. Antes da independência, rígidas regras coloniais portuguesas afectaram as oportunidades das pessoas de se organizarem em torno de temas relativos à política ou questões sociais. Como resultado, os esforços locais de auto-organização foram em grande parte restritos ao desporto e associações culturais. Depois da independência em 1975, o governo impôs um sistema de regime uni partidário. Num esforço para exercer controlo sobre organizações colectivas, o governo estabeleceu “organizações democráticas de massas”* cujo objectivo principal foi o de angariar apoio para as políticas nacionais.¹ Durante esse período, organizações da sociedade civil (OSCs) locais começaram a organizar-se e operar de forma isolada, mas dado o ambiente político desfavorável, fizeram-no de maneira informal.

Em 1991, o país emergia de uma guerra civil de 16 anos e transitava para um sistema político multipartidário, o governo aprovou a Lei que Regula o Direito a Livre Associação que formalizou o papel das organizações da sociedade civil. Esta lei criou expectativas sobre como as OSCs deveriam ser estruturadas, especificou a relação entre a sociedade civil e o governo, e garantiu o direito aos cidadãos de participarem activamente no diálogo nacional. Imediatamente após a aprovação desta lei, o número de organizações da sociedade civil moçambicana aumentou nitidamente à medida que as organizações preexistentes tornaram-se formalmente registadas e outras novas foram criadas.² Ao longo da última década, as OSCs evoluíram gradualmente para uma coorte mais forte, mais poderosa; no entanto, uma vez que a maioria das organizações só se

tornaram formalmente operacional a partir da década de 1990, elas enfrentam uma série de desafios persistentes, tais como: sistemas de gestão financeira insuficientes; fraca liderança organizacional; planificação de actividades segundo orientação dos financiamentos ao invés da missão organizacional; e limitada capacidade de absorção.[†]

Em 2006, o Instituto Nacional de Estatística divulgou o censo nacional representativo de organizações sem fins lucrativos activas em Moçambique—a mais abrangente avaliação feita até a data. Essa avaliação constatou que cerca de 5.000 OSCs formalmente registadas estavam activas em todo o país, com cerca de 140 mil membros, a maioria dos quais (75 por cento) identificados como voluntários.³ Embora os dados sejam dispersos a população de jovens (que constituem um terço da população)⁴ é considerada como sub-representada no sector de OSCs moçambicana.⁵ Considerando que a população de jovens possui um profundo entendimento dos desafios enfrentados por seus pares, as OSCs lideradas pela juventude e orientadas para a juventude em Moçambique desempenham um papel importante no atendimento das necessidades e promoção dos direitos dessa população.

As necessidades de saúde sexual e reprodutiva de adolescentes e jovens moçambicanos são particularmente relevantes, evidenciadas pelo início precoce da procriação (63% das mulheres jovens já iniciaram a vida reprodutiva com 20 anos de idade) e elevada necessidade não satisfeita de contracepção (23% entre as jovens de 15-24 anos).⁶ As taxas de prevalência de HIV também são desproporcionalmente altas entre as mulheres jovens, com prevalência em cerca de 14% para as mulheres jovens com idades entre 20-24 anos, comparada com a taxa nacional de 13,1% em mulheres de 15-49 anos.⁷

Estratégia do Projecto

A democratização das sociedades em muitos países em desenvolvimento, incluindo Moçambique, tem estimulado a demanda local para uma participação mais ampla dos cidadãos no diálogo nacional e, simultaneamente promovido um ambiente mais propício ao crescimento de organizações locais. Ao mesmo tempo, a importância do desenvolvimento e parcerias com organizações locais tem atraído cada vez mais atenção no seio da comunidade de desenvolvimento global. Iniciativas como a Declaração de Paris de 2005 sobre a Eficácia da Ajuda e a Agenda de Acra de 2008 para Acção priorizam as especificidades do país, o alinhamento das estratégias dos doadores com as prioridades locais, e responsabilidade mútua. Negociação contínua em prol dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável pós-2015 tem enfatizado “instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis.”⁸ Como resultado quer da procura local e da mutação da agenda de desenvolvimento global, o desenvolvimento de capacidade das organizações e instituições locais foi além de simplesmente um mecanismo para alcançar resultados programáticos discretos à uma meta independente para o desenvolvimento sustentável.

Apesar destas mudanças rumo a uma agenda de desenvolvimento controlada e liderada localmente, o modelo padrão para o desenvolvimento de capacidade organizacional não evoluiu no mesmo ritmo. Em parte, devido a restrições de recursos, o desenvolvimento da capacidade institucional frequentemente consiste apenas em sessões de formações repetitivas ditadas por objectivos específicos do projecto com acompanhamento inconsistente e pouca ênfase nos objectivos e sistemas institucionais fundamentais da organização. A Pathfinder acredita que, a fim de realmente apoiar as organizações locais a se tornarem

* Estas organizações democráticas de massa incluem a Organização da Mulher Moçambicana e a Organização da Juventude Moçambicana. † A capacidade de absorção refere-se a capacidade de uma organização receber e processar financiamento e assistência técnica de forma eficaz e eficiente.

actores independentes, autónomos,[¥] é necessário um modelo muito mais intensivo, personalizado e orientado para a OSC. Baseado no respeito mútuo, este modelo intensivo deve se concentrar em melhorar não só o conhecimento técnico da organização, mas também a funcionalidade e sustentabilidade da mesma.

Reconhecendo a necessidade e o valor do crescimento ascendente das OSCs, a Pathfinder adoptou um modelo intensivo e inclusivo para o reforço da capacidade de cinco OSCs lideradas por jovens ou ao serviço da juventude em Moçambique, nomeadamente, AREPACHO, Nova Vida,

Luarte, Kupulumussana e Kutenga—através do projecto *Iniciativa* (2012-2015). O projecto teve como objectivo permitir que essas cinco OSCs alcançassem melhorias nos seus sistemas organizacionais e de governação, bem como nas suas actividades em saúde sexual e reprodutiva dos adolescentes e jovens (SSRAJ) e conhecimento técnico/prático dos processos de advocacia. No geral, estes resultados permitem que as OSCs apoiadas pelo projecto assumam um papel maior na esfera da sociedade civil em Moçambique, alargando assim a participação cívica e ampliando as vozes dos jovens na arena nacional.

A estratégia da Pathfinder para o reforço das capacidades, conforme operacionalizado através do projecto *Iniciativa*, se alinha com a conceptualização do desenvolvimento de capacidades do PNUD como “o processo através do qual indivíduos, organizações e sociedades obtêm, fortalecem e mantêm as capacidades para definir e atingir os seus próprios objectivos de desenvolvimento ao longo do tempo.”⁹ Reconhecendo a importância do reforço das capacidades institucionais a nível local, a Pathfinder trabalhou com as OSCs para elaborar e implementar planos de desenvolvimento específicos tendo em conta os sistemas

FIGURA 1: COMPONENTE DA ESTRATÉGIA DO PROJECTO DE INICIATIVA PARA DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES



[¥] Para efeitos do presente documento, a independência e a autonomia organizacional referem-se à capacidade de uma organização definir e buscar a sua própria missão e visão, procurar e garantir financiamento, desenvolver relacionamentos e auto-sustento.



Lançamento da Campanha “De todos se faz o Cidadão,” pela Luarte

Foto: Nelson Lázaro Mabuíle

institucionais e modalidades de intervenção. Desta forma, a trajectória e parâmetros de referência para o desenvolvimento de capacidades de cada organização foram traçados de acordo com os seus objectivos organizacionais. Embora houvesse variação intencional entre as estratégias para o crescimento das cinco OSCs, a abordagem global da Pathfinder para o reforço da capacidade foi baseada na análise das barreiras considerando a independência e a autonomia organizacional a nível individual, organizacional e entre organizações.

Como se pode ver na figura 1 o ‘nível individual’ refere-se às habilidades e competências de cada membro da equipa e voluntários das OSCs. Neste nível, a Pathfinder utilizou a formação e monitoria de rotina e workshops para pequenos grupos focados no reforço personalizado de habilidades e aplicação prática do conhecimento para atender às necessidades e lacunas específicas a nível individual dos membros e dos voluntários.

O ‘nível de sistema organizacional’ refere-se ao conhecimento técnico/teórico e pratico das questões de SSRAJ e conhecimentos técnicos/práticos sobre processos de advocacia, bem como as seguintes áreas

funcionais de uma organização: Governança; Práticas de gestão; Administração e Finanças; Recursos humanos; Programas e Gestão de projectos; Advocacia e Marketing Institucional; e Sustentabilidade. Estas sete áreas representam divisões comuns de trabalho no seio das organizações, permitindo assim que a Pathfinder estruturasse o seu apoio às organizações em torno de construções comuns, evitando qualquer conjunto prescritivo de actividades. No nível de sistema organizacional, a Pathfinder trabalhou com as OSCs para melhorar a eficácia de cada uma dessas áreas, bem como a de SSRAJ e habilidades técnicas de advocacia, através de workshops orientados para tarefas personalizadas com acompanhamento de rotina. Para permitir que as OSCs tivessem a oportunidade de aplicar na prática essas habilidades, o projecto *Iniciativa* culminou com a concepção e implementação de um projecto de advocacia em cada OSC alinhado com os seus objectivos organizacionais.

Finalmente, reconhecendo a importância das redes de OSCs para influenciar as políticas nacionais, a Pathfinder trabalhou com outras organizações para promover a prática do trabalho com a comunidade entre

as cinco organizações. Nos últimos anos, as OSCs moçambicanas engajaram-se na introdução e implementação da legislação relativa à violência baseada no género, direitos e saúde sexual e reprodutiva.¹⁰ Apesar destes exemplos de acção colectiva bem-sucedida, a colaboração entre as OSCs moçambicanas continua geralmente frágil.¹¹ Trabalhando em rede de OSCs e apoiando o trabalho com a comunidade, a Pathfinder trabalhou para assegurar uma estrutura duradoura de apoio mútuo entre as organizações. A este nível o projecto facilitou intercâmbios técnicos bianuais e workshops conjuntos com as cinco OSCs, permitindo o envolvimento directo e encorajando a colaboração entre as organizações, a partilha de experiências, e resolução participativa de problemas enquanto as OSCs seguiam suas trajectórias independentes no reforço de sua capacidade institucional.

Para além destes três níveis, o projecto realizou a avaliação colectiva e a identificação das necessidades e lacunas das OSCs, planeamento de acção em grupo, monitoria individual intensiva, treinamento de rotina, e metodologias de aprendizagem criativas e aplicadas, a fim de assegurar o crescimento impulsionado pelas OSCs.

Implementação

Seleção das OSCs

No início do projecto, a Pathfinder realizou uma visita para mapeamento e levantamento diagnóstico à 10 OSC em Maputo, 11 em Gaza e 5 em Tete, destas convidou 14 OSCs de jovens que trabalham na cidade de Maputo (6), províncias de Gaza (5) e Tete (3) para elaborar e apresentar propostas de projectos de advocacia de SSRAJ. Com base na qualidade das respectivas propostas das OSCs (ou seja, a força conceptual, a sustentabilidade do projecto proposto, a qualidade dos objectivos do projecto proposto, e alinhamento com as necessidades das populações beneficiárias), a equipa do projecto seleccionou Luarte,

Kutenga, Nova Vida, AREPACHO, e Kupulumussana. Apesar de todas elas terem um enfoque na juventude, cada uma destas OSCs tem uma missão organizacional exclusiva, estrutura e objectivo, como mostra o perfil das OSCs na descrição que se segue. Por exemplo, AREPACHO é uma organização de desenvolvimento rural liderada por mulheres, incidindo sobre a saúde de adolescentes e questões agrícolas; Nova Vida é uma organização liderada por jovens que trabalha com educadores de pares e programas educativos na escola e nas medias como rádio para promover comportamentos positivos de saúde sexual e reprodutiva; e Luarte usa o teatro do oprimido ao nível comunitário para divulgar informações sobre comportamentos e promover uma abordagem crítica sobre as questões da juventude incluindo as questões de saúde e socioeconômicas. A oportunidade de criar parceria com um conjunto de OSCs com missões diferentes, reforçou a importância de personalizar as intervenções de reforço de capacidade para as especificidades de cada organização.

Avaliação das OSCs

Seguindo uma metodologia padrão para identificar lacunas de capacidade institucional, a Pathfinder usou a Ferramenta de Avaliação de Capacidade Organizacional (POCAT) para avaliar as cinco OSCs seleccionadas, segundo as sete áreas mencionadas anteriormente. Após a avaliação, a cada área foi atribuída uma pontuação que varia

PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES:
Luarte (Cidade de Maputo)

ANO DE REGISTO NO GOVERNO: 2009

NÚMERO TOTAL DE MEMBROS COM MENOS DE 25 ANOS (%): 28 (57%)

MISSÃO:
É uma organização liderada por jovens que visa promover através das artes a reflexão crítica para a participação dos jovens na vida colectiva.

PRINCIPAIS MODOS DE INTERVENÇÃO:
Drama, incluindo o teatro comunitário e programas de rádio; formações em teatro do oprimido junto a diferentes públicos incluindo comités de gestão de risco de calamidades, escolas, e outros

de 0 a 4 indicando o nível de maturidade da organização, sendo que essas pontuações individuais foram calculadas para gerarem uma pontuação global da capacidade institucional. Com base nesta pontuação, as organizações foram classificadas numa das quatro formas: nascente (entre 0 e 1), emergente (entre 1 e 2), em expansão (entre 2 e 3), e madura (entre 3 e 4). Na linha de base, uma OSC (Luarte) foi categorizada como nascente, três OSCs (Kutenga, Nova Vida, e AREPACHO) como emergentes e uma OSC (Kupulumussana) como em expansão. Figura 2 abaixo fornece mais explicações sobre estas categorias.

PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES:
Kutenga (Cidade de Maputo)

ANO DE REGISTO NO GOVERNO: 2006

NÚMERO TOTAL DE MEMBROS COM MENOS DE 25 ANOS (%): 54 (72%)

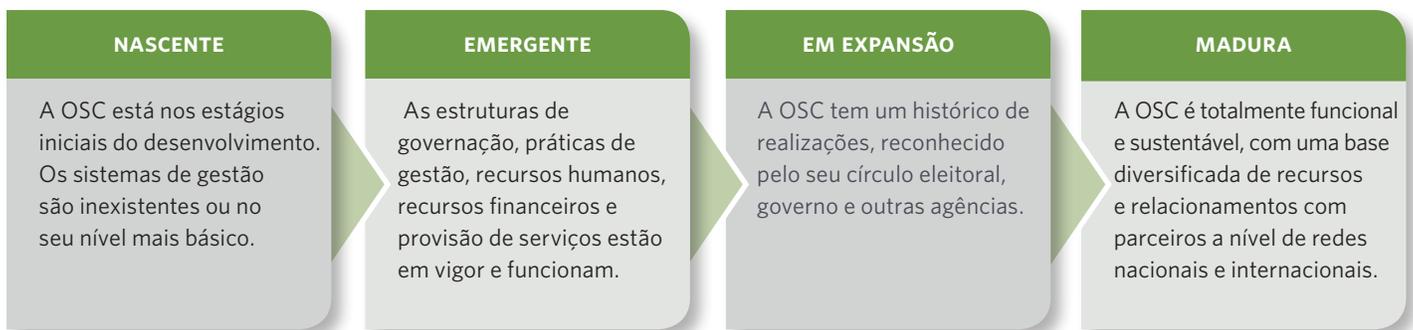
MISSÃO:
A Kutenga é liderada por jovens e baseada no voluntariado vocacionada para a promoção de saúde da comunidade com enfoque nos adolescentes e jovens; que prioriza o acesso à informação, participação e envolvimento dos A&J nos processos de modo transparente e ético. Está articulada a outras organizações da sociedade civil e dos sectores público e privado.

PRINCIPAIS MODOS DE INTERVENÇÃO:
Debates e discussões com adolescentes e jovens, dentro e fora da escola; Educação de pares; Advocacia com líderes locais referentes a questões relacionadas com a juventude

Desenvolvimento de planos de capacitação

Após a avaliação, a Pathfinder facilitou workshops participativos com cada OSC para analisar e discutir os resultados do POCAT. Durante esses workshops, a equipa do projecto *Iniciativa* e a respectiva OSC avaliaram as necessidades que surgiram durante as avaliações, como por exemplo,

FIGURA 2: CATEGORIAS DO DESENVOLVIMENTO DA MATURIDADE INSTITUCIONAL



PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES:
Nova Vida (Província de Gaza)

ANO DE REGISTO NO GOVERNO: 2004

NÚMERO TOTAL DE MEMBROS COM MENOS DE 25 ANOS (%): 37 (93%)

MISSÃO:
 Com particular incidência sobre as mulheres jovens com idades entre 10-24 anos, Nova Vida é uma organização liderada por jovens que visa defender os direitos das meninas, desenvolver o seu potencial e promover a sua participação activa nos processos de tomada de decisões de questões que lhes afectam.

PRINCIPAIS MODOS DE INTERVENÇÃO:
 Educação de pares; Palestras comunitárias; Visitas domiciliarias; transmissões de rádio e vídeos

PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES:
AREPACHO (Província de Gaza)

ANO DE REGISTO NO GOVERNO: 2006

NÚMERO TOTAL DE MEMBROS COM MENOS DE 25 ANOS (%): 17 (14%)

MISSÃO:
 Uma organização liderada por mulheres, AREPACHO apoia mulheres e meninas para mobilizar e empoderar as mulheres camponesas para a o desenvolvimento comunitário através do aumento da produção e produtividade agrícola e acesso ao mercado.

PRINCIPAIS MODOS DE INTERVENÇÃO:
 Empoderamento das mulheres rurais; Advocacia em torno de direitos sobre a terra; Treinamentos e mobilização comunitária; Grupos de empréstimo e poupança entre os membros OSCs; Debates e teatro comunitário

PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES:
Kupulumussana (Província de Tete)

YEAR REGISTERED WITH THE GOVERNMENT: 2003

NÚMERO TOTAL DE MEMBROS COM MENOS DE 25 ANOS (%): 41 (28%)

MISSÃO:
 Associação de PVHIV que tem como missão o compromisso de contribuir na realização de actividades dirigidas para pessoas infectadas e/ou afectadas, tendo como objectivo principal promoção dos direitos das PVHS na Província de Tete.

PRINCIPAIS MODOS DE INTERVENÇÃO:
 Advocacia; educação de pares para sensibilizar as comunidades sobre a adesão ao tratamento e prevenção do HIV; Debates comunitários; Educar PVHIV a respeito da nutrição

as lacunas nos sistemas financeiros, planos estratégicos, funções e responsabilidades, e os processos administrativos a serem estabelecidos por estas prioridades organizacionais a serem alcançadas através do projecto *Iniciativa*. A Pathfinder assumiu em grande parte um papel de facilitação durante esses workshops, incentivando as OSCs a identificarem suas prioridades no âmbito do projecto.

Em seguida, as OSCs trabalharam com a Pathfinder para desenvolver planos de reforço de capacidade individualizados abordando cada uma das sete principais áreas de trabalho. Estes planos agruparam as actividades por área funcional e estabeleceram prazos para a conclusão das tarefas. Considerando a ênfase do projecto na aprendizagem baseada nas necessidades, flexibilidade, interactividade, impulsionadas pelas OSCs, os planos foram concebidos para permitir o ajuste e revisão, conforme

necessário. O apoio da Pathfinder no reforço da capacidade relacionado com sistemas organizacionais compreendeu trabalho com as OSC para criar ou aperfeiçoar manuais e relatórios financeiros, processos e instrumentos relacionados com a logística, sistemas de aquisição, controle de estoque, termos de referência, regulamentos internos e organogramas.

Pela natureza intensiva da abordagem de desenvolvimento de capacidade institucional, a Pathfinder colaborou com as OSCs de forma regular. Para evitar problemas que pudessem surgir a partir desta relação, como a expectativa de apoio ou suprimentos adicionais não previstos no âmbito do projecto, a Pathfinder e cada OSC assinaram memorandos de entendimento (MdEs) descrevendo explicitamente os papéis e responsabilidades de ambas as partes ao longo do ciclo de vida do projecto *Iniciativa*. Estes MdEs serviram como um mecanismo para formalizar a responsabilidade da

Pathfinder para com as OSCs, bem como o compromisso das OSCs com as prioridades, actividades principais e metas traçadas nos planos de desenvolvimento de capacidade institucional.

Modelo intensivo e personalizado de reforço de capacidade

A equipa do projecto *Iniciativa* visitou cada OSC 3-5 vezes por mês, passando uma média mensal de 24 horas, com cada organização—para fornecer orientação e treino personalizado de acordo com o plano de reforço de capacidade da organização. Este nível de compromisso representa uma ruptura radical com o modelo de reforço de capacidade tradicional, que normalmente compreende uma série de sessões de capacitação de rotina com acompanhamento limitado. Durante estas sessões, a Pathfinder forneceu formação personalizada no local e solução de problemas para responder aos desafios específicos de cada OSC.

Muitas vezes quando as necessidades eram comuns entre as OSCs, a Pathfinder coordenou workshops conjuntos como uma forma rentável de atender às necessidades comuns e facilitar a aprendizagem entre organizações. Por exemplo, as avaliações POCAT revelaram que as cinco OSCs tinham sistemas financeiros mais fracos em comparação com os previstos na linha de base. Para resolver isso, os planos de reforço de capacidade foram revistos para se concentrarem fortemente em finanças, administração e sistemas de informação durante o período inicial do projecto para

todas as OSC, e a Pathfinder realizou workshops entre as organizações. Para reforçar o conhecimento, a Pathfinder criou oportunidades para o pessoal das OSCs e voluntários aplicarem na prática as competências adquiridas durante a formação através de sessões individuais.

A partir dos planos de desenvolvimento dos sistemas organizacionais, a Pathfinder trabalhou com as organizações da sociedade civil para melhorar a sua capacidade de implementar a programação de SSRAJ. Para determinar o conteúdo da formação, a equipa do projecto avaliou o conhecimento

individual de cada OSC em: adolescência; género; saúde sexual e reprodutiva; violência; e políticas moçambicanas relevantes referentes a jovens. Após a avaliação, o projecto *Iniciativa* providenciou módulos de formação personalizada em SSRAJ para voluntários e órgãos sociais da OSCs com acompanhamento regular e sistemático.

Dada a importância da advocacia como um mecanismo para a mudança social, a Pathfinder trabalhou com as OSCs para melhorarem as suas habilidades nesta área. Usando uma ferramenta que compreende tanto a auto-avaliação e avaliação externa,

FIGURA 3: SUMÁRIO DOS PROJECTOS DE ADVOCACIA DE CADA OSC IMPLEMENTADO DURANTE O PROJECTO INICIATIVA

ORGANIZAÇÃO	FOCO DO PROJECTO	VISÃO GERAL DO PROJECTO DE ADVOCACIA
Luarte	Prevenção do assédio sexual em ambientes escolares	Activo em quatro escolas na Cidade de Maputo, o projecto Luarte usou uma variedade de métodos, incluindo vídeos, encenação e teatro baseado na escola, para aumentar a sensibilização dos direitos dos estudantes a um ambiente seguro, livre do assédio sexual dos professores e reforçar o compromisso dos gestores escolares nestas matérias.
Kutenga	Incremento da disponibilidade de informação e serviços de saúde orientados para os jovens nas escolas	Kutenga associou-se a 14 escolas em Maputo e Gaza para reactivar “cantos de aconselhamento,” onde adolescentes e jovens podem buscar informações e serviços de saúde a partir dos educadores de pares e provedores formados. Antes da intervenção <i>Iniciativa</i> , estes cantos de aconselhamento não estavam em funcionamento.
Nova Vida	Promoção dos direitos das meninas para prevenção do casamento precoce	Activa na província de Gaza, o projecto Nova Vida promoveu os direitos das meninas para prevenir casamentos precoces entre os jovens. Nova Vida advoga os líderes comunitários e órgãos do governo no nível distrital e provincial para defender uma série de instrumentos legais, tais como a Lei da Família e o Código Penal que proíbe o casamento antes dos 18 anos de idade.
AREPACHO	Extensão do acesso e utilização dos serviços de SSR entre as mulheres rurais	Trabalho realizado a nível da comunidade e dos serviços de saúde, o projecto AREPACHO incluiu a sensibilização dos casais sobre o momento ideal e espaçamento saudável das gestações. Complementando este trabalho baseado na comunidade, o projecto advogou para a disponibilidade de serviços orientados para os jovens e uma gama variada de métodos contraceptivos na unidade sanitária que serve 12 comunidades no posto administrativo de Chongoene no distrito de Xai-Xai.
Kupulumussana	Promoção do acesso universal à terapia anti-retroviral e suplementos nutricionais entre PVHIV, tal como garantido pela Lei 12/2009	Em coordenação com os organismos governamentais a nível distrital e provincial, o projecto Kupulumussana teve como objectivo aumentar o conhecimento e a consciência entre as PVHIV sobre os seus direitos à terapia anti-retroviral. Intervindo no lado da oferta, Kupulumussana também apoiou unidades de saúde a aumentarem a disponibilidade de serviços de tratamento de HIV e a fortalecerem a rede de referência para os serviços adicionais disponíveis para PVHIV desnutridas.



Membro da Kutenga a apresentar em plenária os indicadores do projecto de advocacia da associação

Foto: Nelson Lázaro Mabuie

a Pathfinder e as OSC determinaram lacunas em habilidades de advocacia. Com base nessas avaliações, e em conformidade com os planos de desenvolvimento de capacidades existentes e processos de priorização conjunta, a equipe de projecto utilizou as ferramentas de advocacia da Pathfinder *Straight to the Point*⁵ identificação participativa das necessidades e planeamento das acções para desenvolver a capacidade de advocacia das OSCs. Face a modalidade de intervenção de cada OSC (por exemplo, o teatro, a agricultura, o trabalho na base escolar) a Pathfinder contratou consultores externos com competências necessárias para aprimorar as habilidades das OSCs em suas respectivas áreas.

Reconhecendo que a aplicação prática de competências e conhecimentos é essencial para o aprendizado contínuo e progressivo, o projecto *Iniciativa* culminou com a concepção e implementação de um projecto de advocacia, de acordo com os respectivos objectivos e valores de cada OSC (observe Figura 3 para obter um sumário destes projectos). Em

seguida, a Pathfinder, apoiou as OSCs a implementarem os projectos de advocacia através do desembolso de pequenos fundos. Esta oportunidade não só permitiu que as OSCs aprimorassem suas habilidades de implementação de advocacia, mas também permitiu testar os seus sistemas financeiros e capacidade de gestão desenvolvidos durante o processo de capacitação institucional.

Aprendizagem entre organizações

Para fomentar a colaboração entre as OSCs, a Pathfinder facilitou oportunidades para as OSCs se aproximarem umas das outras através de intercâmbios técnicos bianuais. A agenda para estes encontros foi definida em colaboração com as OSCs, e estas utilizaram estes espaços para avaliar colectivamente o progresso do projecto, realizaram debates sobre soluções e desafios comuns, e formações conjuntas quando necessárias. Como outro mecanismo para fomentar a colaboração entre as OSCs, a Pathfinder realizou workshops com múltiplas OSCs (onde as necessidades permitiram) que estas pudessem aprender umas das outras.

Geração de rendimento e sustentabilidade

Os esforços para melhorar a capacidade das OSCs de geração de rendimentos e auto-sustentabilidade representam uma componente importante do projecto *Iniciativa*. Reconhecendo que a dependência de qualquer doador pode inibir as OSCs de prosseguirem a sua missão, a Pathfinder apoiou cada OSC no exercício independente de actividades de geração de rendimentos para assegurar a viabilidade económica durante os períodos sem fundos do projecto. Mais uma vez, reflectindo sobre as suas diversas missões, as OSCs preferiram exercer diferentes actividades de geração de rendimento, de acordo com os seus interesses e habilidades. Por exemplo, AREPACHO (que promove os direitos das mulheres jovens em torno de questões agrícolas e acesso à terra) optou por construir um aviário e a Kutenga (que se concentra em questões de saneamento, além de SSRAJ) desenhou um plano para a colecta e eliminação de resíduos sólidos. Para melhorar a concepção do projecto e habilidades de desenvolvimento, o projecto também apoiou cada OSC no desenvolvimento e apresentação de uma proposta de financiamento para diversos doadores.

Resultados

Ao longo do ciclo de vida do projecto, as cinco OSCs experimentaram um crescimento substancial na maturidade organizacional. Como uma coorte, a sua capacidade total, medida através do POCAT aumentou de uma pontuação de 1,5 (nascente) para 3,0 (em expansão), com aumentos particularmente notáveis na capacidade de governação organizacional (passando de 1,9 para 3,2 na linha de base) e na capacidade de gestão do programa (aumentando 1,6-2,8). A Figura 4 mostra a capacidade institucional geral de cada uma das OSCs na linha de base,

⁵ *Straight to the Point* é um instrumento desenvolvido por Pathfinder que serve como guia para desenho de projectos, implementação e avaliação. A série sobre advocacia é composta por todos os passos que devem ser seguidos para uma acção em advocacia, desde o diagnóstico sobre o cenário actual, mapeamento e identificação do ambiente político até ao desenho da estratégia.

período intermédio, e no estudo de final de projecto. Dado que as organizações começaram em níveis muito diferentes de maturidade, requereram vários graus de apoio em cada uma das sete áreas, e tiveram vias de desenvolvimento diferentes, esses índices devem ser usados apenas como uma indicação ilustrativa do progresso individual de cada OSC ao longo do tempo. Devido à generalização limitada, a comparação entre organizações com base nessas pontuações resulta em falácias.

Apesar do aumento consistente na pontuação da capacidade organizacional indicar uma mudança positiva, os esforços para quantificar a “capacidade” são complicados pela natureza intangível de certas capacidades (por exemplo, confiança e liderança) e os padrões imprevisíveis de crescimento organizacional. Reconhecendo as deficiências associadas à utilização de métodos quantitativos isolados para avaliar o impacto variado, a Pathfinder completou a avaliação POCAT com uma componente qualitativa, a fim de avaliar o impacto variado do projecto *Iniciativa*.

Para explorar experiências e percepções do modelo de capacitação intensiva das OSCs, a Pathfinder contratou consultores externos para conduzir duas discussões em grupos focais (DGFs) em cada OSC—com o pessoal e com os voluntários. As 10 DGFs incluíram um total de 69 participantes (33 membros da OSC e 36 voluntários), com 5-9 participantes por grupo. Através das DGFs, a Pathfinder teve como objectivo avaliar: a percepção das OSCs sobre o que é “reforço de capacidades” e as maneiras pelas quais eles beneficiam; reflexão das OSCs sobre o modelo intensivo de reforço de capacidade do projecto, incluindo a ênfase no treinamento e monitoria; e impacto e desafios percebidos decorrentes do projecto *Iniciativa*. Para complementar as perspectivas das OSC, a avaliação incluiu também entrevistas com informantes-chave com cinco funcionários do projecto da Pathfinder para compreender as próprias

percepções e experiências de implementação desse modelo mais intensivo de reforço de capacidade. As secções seguintes abordam os resultados das DGFs e posterior análise.

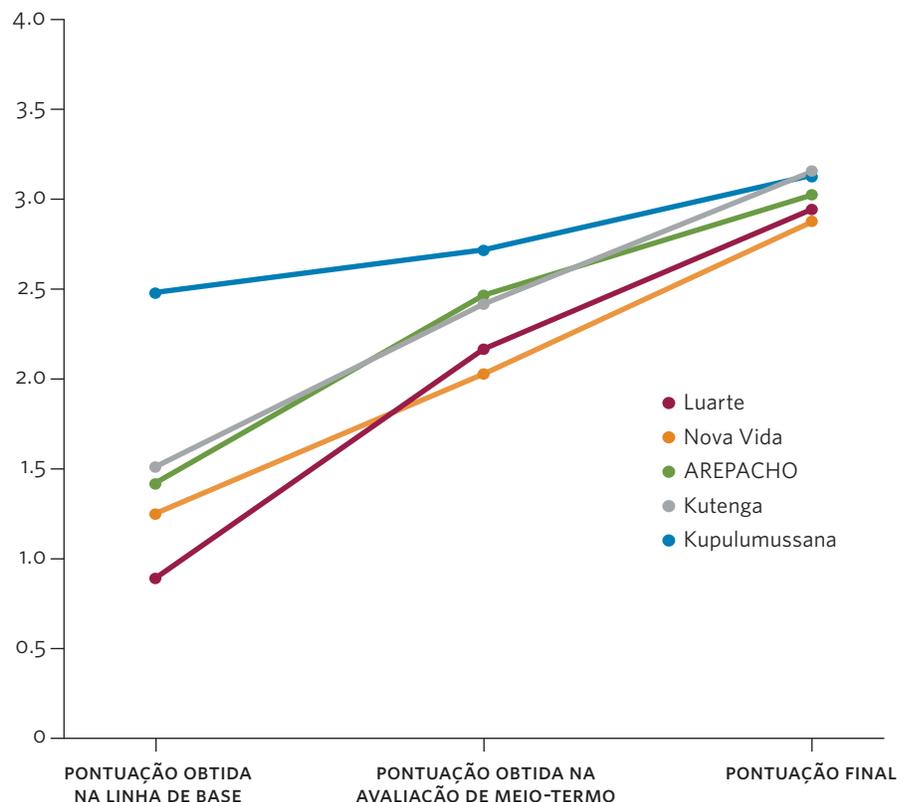
Percepções das OSCs sobre a abordagem e impacto da *Iniciativa*

MODELO INTENSIVO DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Aquando da discussão do impacto percebido do projecto, todas as OSC fizeram referência específica ao valor da paciência e vontade do pessoal do projecto *Iniciativa* para criar um ambiente de aprendizagem positivo e de suporte. Conforme observado por um membro da equipa das OSCs, “eles [o pessoal do projecto *Iniciativa*] eram pessoas bem-seleccionadas, que nunca se cansavam de

responder a mesma pergunta várias vezes. Não entendíamos hoje ou amanhã, mas eles estavam sempre dispostos a responder o que nós não percebíamos. Especialmente porque estou na área de contabilidade, eles nunca se cansavam; eles mostram duas ou três vezes uma certa coisa.” Apesar do valor aparente desse modelo intensivo, ao definir “o reforço de capacidade,” os participantes das OSCs focavam principalmente numa faixa mais estreita, mais concreta dos benefícios decorrentes do projecto, tais como formações, fornecimento de equipamento e apoio orientado para a actividade. Uma possível explicação para estas respostas estreitas pode ser pelo facto de ser simplesmente mais fácil para as OSCs de se concentrarem em aspectos tangíveis uma vez que o reforço da capacidade e desenvolvimento organizacional são conceitos mais abstractos.

FIGURA 4: RESULTADOS QUANTITATIVOS: PONTUAÇÕES DA CAPACIDADE DAS ORGANIZAÇÕES OBTIDAS DURANTE O PROJECTO



Como resultado da sua capacidade de dirigir o processo de desenvolvimento de proposta e capacidade e absorção crescente, Luarte conseguiu ao longo do período, financiamento pela Cooperação Suíça, DKT e Johns Hopkins.

INTERCÂMBIOS ENTRE ORGANIZAÇÕES

O valor e a utilidade dos intercâmbios entre organizações foram mencionados pelos participantes das cinco OSCs. Ao longo do ciclo de vida do projecto, essas reuniões evoluíram de um fórum de resolução de problemas colectivos e partilha de experiências a um mecanismo para as OSCs se responsabilizarem mutuamente para atingir os objectivos e expectativas, bem como um local para celebrar seus respectivos sucessos e crescimento. Como expresso por um membro da equipa das OSCs, *“O facto de que havia cinco organizações de diferentes naturezas que trabalham na mesma área que a nossa, nos fez descobrir novas ferramentas para um melhor desempenho... Somos todos jovens estudantes, todos nós nos sentimos bem no palco. Temos um excelente relacionamento entre nós porque estamos abertos uns aos outros. Portanto, eu acho que todos estes factos têm contribuído muito para o nosso aperfeiçoamento e para a realização dos nossos objectivos.”*

MUDANÇAS PERCEBIDAS NA CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Na área da governação organizacional, as OSCs mencionaram melhorias no que diz respeito à clareza de funções e responsabilidades, melhoria da funcionalidade dos comités executivos e equipas de liderança e transparência nos processos e sistemas organizacionais. Notavelmente, as mudanças positivas relativas à governação foram mencionadas entre as DGFs, tanto a nível do pessoal e de voluntários, indicando a importância e a abrangência da mudança. Conforme expresso por um voluntário das OSCs, *“eu vejo mudanças organizacionais no seio da própria instituição. Tínhamos órgãos*

de administração, mas seus elementos não estavam cientes do que [isso] significava ser presidente da assembleia geral. Os membros do comité de auditoria não estavam conscientes de seu papel, eles só sabia que eles eram membros do comité de auditoria.”

MELHORIAS DO SISTEMA FINANCEIRO

Como mencionado anteriormente, a melhoria dos sistemas financeiros das OSCs necessitou um apoio muito mais intenso do que a Pathfinder previu inicialmente e assim planos de capacitação foram revistos para acomodar uma ênfase considerável sobre os sistemas administrativos e financeiros. Durante as DGFs, as OSCs identificaram uma maior transparência financeira e capacidade de absorção, bem como a sua posterior capacidade melhorada para assegurar o financiamento, como resultados importantes de apoio da Pathfinder. Como expresso por um membro da equipa da OSC, *“Há muito [mais] transparência agora que antes. ... Eu falo precisamente sobre dinheiro. Sempre que eu precisasse de dinheiro o coordenador me dava, agora isso não funciona mais dessa forma, há procedimentos que devem ser seguidos para obter esse dinheiro, tem que ser contabilizado.... Então, pessoalmente acho que esta foi uma vitória para a associação, uma vitória muito, muito importante. Porque é a partir deste departamento dos procedimentos administrativos que muitas associações não conseguem prosseguir... e colapsam.”*

REFORÇO ORGANIZACIONAL, INDEPENDÊNCIA, AUTONOMIA E SUSTENTABILIDADE

A avaliação também observou mudanças nas percepções das OSCs sobre sua autonomia

e sustentabilidade a longo prazo. Na linha de base, a capacidade de auto-sustento das OSCs era extremamente baixa, com referência às dificuldades dos participantes da DGFs em pagar despesas mensais básicas, tais como facturas de electricidade e telefone. Ao final do projecto as OSCs observaram uma melhoria na capacidade de criar e gerir fundos, como ilustrado na seguinte citação de um membro do pessoal: *“esta formação deu-nos certa autonomia de concepção de projectos e de angariação de fundos; deu-nos uma noção de gestão financeira—Agora posso calcular quanto é preciso para alugar um escritório, para pagar uma equipa. Eu sei o que fazer para conseguir dinheiro para um projecto com certa sustentabilidade. Por isso, a [formação] angariação de fundos nos trouxe essa autonomia de ser capaz de determinar o que fazer para que possamos avançar de forma autónoma.”*

Este incremento percebido na autonomia pertencente a concepção do projecto e angariação de fundos é corroborada pelo sucesso das OSCs na obtenção de financiamento externo e parcerias ao longo do ciclo de vida do projecto. Como resultado da sua capacidade de dirigir o processo de desenvolvimento da proposta e capacidade e absorção crescente, Luarte foi atribuída financiamento pela Cooperação Suíça, DKT e Johns Hopkins e a Kutenga foi seleccionada como um parceiro do Fórum Mulher** numa iniciativa para defender os direitos sexuais e reprodutivos das meninas.

Apesar deste progresso, os desafios associados à sustentabilidade persistem. Durante as DGFs, alguns participantes expressaram desapontamento porque as actividades destinadas a gerar receitas não tinham sido totalmente implementadas como planeadas, devido a limitações internas e à necessidade de atribuir recursos para outras tarefas. O desejo de se tornar mais autónomo foi expresso pelas cinco OSCs, como ilustrado pela seguinte citação de um membro da

** Estabelecida em 1993 o Fórum Mulher é uma rede nacional que integra as organizações da sociedade civil que trabalham com direitos da mulher.

equipa da OSC: *“Eu tinha várias expectativas... a formação do pessoal sobre como gerir a associação e como lidar com os recursos disponíveis na organização e que medidas poderiam ser tomadas a fim de alcançar a independência da associação, em certa medida, cessar a dependência de terceiros, [e] gerar a capacidade da associação para produzir o seu próprio sustento para cumprir as metas delineadas nos seus estatutos.”*

Lições Aprendidas

A limitada clareza em torno de canais de comunicação entre a Pathfinder e as OSCs provou ser um desafio fundamental durante o projecto *Iniciativa*. As conclusões das DGFs revelaram que as OSCs enfrentaram uma série de problemas ao longo do curso de implementação que não comunicaram à Pathfinder. Estes desafios foram identificados apenas durante o processo de avaliação, bem depois que fosse possível resolvê-los. Como exemplo a equipa AREPACHO observou que eles haviam solicitado que a Luarte lhes proporcionasse formação sobre o teatro comunitário. Então, a Pathfinder, conectou as duas organizações, alertando a equipa Luarte do interesse da AREPACHO nesta formação, e assumiu que detalhes da formação seriam determinados entre as duas OSCs. No entanto, as DGFs revelaram que a AREPACHO esperava acompanhamento mais estruturado por parte da Pathfinder. Para promover uma melhor comunicação na extensão de um ano do projecto, a Pathfinder vai estabelecer um retorno formal e sistemas de comunicação com as OSC, incentivando ainda mais as reacções sinceras, oportunas e atempadas.

Um desafio adicional foi a limitada adesão das OSCs nas actividades conduzidas por consultores externos. Para promover melhorias nas competências técnicas exclusivas das OSCs (por exemplo, o teatro, a agricultura, activismo de base escolar), a Pathfinder contratou consultores externos

com habilidades necessárias para trabalhar com as OSCs. Na avaliação, tornou-se evidente que as OSCs estiveram menos engajadas em actividades conduzidas pelos consultores, e, portanto, menos capazes de alavancar os benefícios dessas actividades. Isso pode ter sido originado tendo em conta a participação limitada das OSCs na elaboração dos escopos de trabalho dos consultores e no processo de selecção destes pelos parceiros externos. Para ultrapassar essa dificuldade, a Pathfinder planeia envolver as OSCs na selecção de parceiros/colaboradores externos, desenvolver uma abordagem mais rigorosa para o trabalho com consultores, e também estabelecer padrões de referência para medir a participação das OSCs na prestação de contas destas actividades.

Lacunas entre as expectativas das OSCs e o apoio real que elas receberam, particularmente no que se refere ao fornecimento de materiais físicos e de escritório, também se mostraram desafiadores. Por exemplo, durante as DGFs, uma das OSCs repetidamente mencionou uma expectativa não satisfeita em que, a Pathfinder iria alugar escritórios e adquirir materiais de escritório adicionais para eles. Apesar de os compromissos da Pathfinder e das organizações da sociedade civil terem sido explicitamente discutidos no início do projecto, formalizados nos MdEs, e esclarecidos no segundo ano do projecto, essas expectativas incompatíveis destacam a necessidade de mais e maior esclarecimento de rotina sobre as expectativas na relação entre um provedor de reforço de capacidade, como a Pathfinder, e suas organizações parceiras.

Por fim, a rotatividade do pessoal também foi um desafio significativo encontrado durante a implementação do projecto. Um grande paradoxo do reforço da capacidade organizacional é o facto de uma vez que conjuntos de competências são fortalecidos, os membros estão, em seguida, mais capazes de oferecer as suas competências para outras organizações, muitas vezes gerando

atrito. O projecto *Iniciativa* não esteve imune a esta questão, conforme referido por um membro da equipa *“Na minha opinião a principal barreira é o facto de nossos recursos humanos serem sempre roubados. A organização investe na formação de pessoal, mas eles são depois roubados.”* Apesar da persistente dificuldade nesta área, as OSCs observaram que os sistemas organizacionais melhorados permitem que as organizações se recuperem mais rapidamente quando ocorrem perdas do pessoal e voluntários. Conforme expresso por um membro da equipa das OSCs, *“Agora estamos bem organizados. Mesmo se o coordenador sai... não há problemas. ... [Antes], não estávamos organizados, mas hoje em dia a nossa organização está bem.”*

Recomendações

Os primeiros seis meses do projecto provaram ser um período crítico para o estabelecimento de confiança e desenvolvimento de uma compreensão das características que influenciam a forma como cada organização funciona. Os projectos focados no reforço de capacidade devem estar cientes da importância deste período inicial para marcar o passo para a intervenção e estabelecer a relação entre as duas organizações.

Para mitigar o potencial impacto de expectativas dissonantes no processo de reforço de capacidade, é importante rever continuamente as expectativas de evolução dos parceiros locais como do provedor de reforço de capacidade em toda a fase de execução. Há uma sobreposição natural aqui com a importância de assegurar canais abertos de retorno franco e oportuno. Os parceiros locais devem ser encorajados a expressar a sua reacção durante todo o processo através de mecanismos de reacção formal. Se forem utilizados consultores externos, os parceiros locais devem estar intimamente envolvidos no processo de contratação.

Finalmente, os tradicionais esforços para avaliar os efeitos e impacto do trabalho de reforço de capacidade muitas vezes dependem de um conjunto restrito de indicadores relacionados com a formação, produção de políticas e outros materiais, e mudanças ao longo do tempo numa pontuação de capacidade organizacional. Embora possa ser útil, eles não são sempre a melhor forma de avaliar se o objectivo final foi alcançado, especialmente para avaliar as nuances que resultam de uma abordagem mais intensiva. Usando uma ampla variedade de indicadores que capturam outros elementos de progresso organizacional é igualmente importante rastrear as melhorias de uma pontuação de capacidade organizacional. Por exemplo, ao nível do processo, os indicadores que medem a participação do parceiro numa actividade-chave podem ser uma avaliação proxy de compromisso com um processo. Ao nível de resultados, indicadores de monitoria de eficácia de um parceiro (por exemplo, o quão bem eles avaliam os seus próprios indicadores do projecto) ou eficiência (por exemplo, exigindo menos insumos para atingir o mesmo nível de resultados) pode ser útil.

Simultaneamente pode ser prudente considerar o uso mais frequente de metas de referência como uma maneira de capturar o crescimento de áreas específicas dentro de uma organização.

Próximos passos

Apesar de ser extremamente importante, a busca por um modelo de reforço de capacidade mais intensivo é bastante desafiadora. Esta abordagem não só exige um doador que esteja disposto a comprometer recursos financeiros adicionais num ambiente cada vez mais dependente de uma estreita definição de 'custo benéfico' programático, mas também exige tempo considerável e investimentos de energia por parte dos parceiros locais e do provedor de reforço de capacidade. Reconhecendo o valor desta abordagem, a Pathfinder trabalha activamente para produzir um conjunto de evidências demonstrando o impacto de um modelo intensivo de reforço de capacidade. Na extensão de um ano (Julho 2015-junho de 2016), do projecto *Iniciativa*, a Pathfinder vai continuar a apoiar as cinco OSCs para atingir os seus objectivos

organizacionais e produzir mais evidências para o desenvolvimento de capacidade intensiva e consolidar a liderança destas ao nível local e nacional na área dos direitos sexuais e reprodutivos do adolescente e jovem.

ENDNOTES

- (1) K. Matter & AA da Silva Francisco, *Poverty Observatory in Mozambique: Final Report* (Stockholm: Swiss Agency for Development and Cooperation with the World Bank and Gerster Consulting, 2007). (2) A. Francisco, A. Mucavele, P. Monjane, & S. Seuane, *Mozambique Civil Society Within: Evaluation, Challenges, Opportunities and Action* (Maputo: Civil Society Index, FDC, 2007). (3) Instituto Nacional de Estatística (INE), *Resultados do Primeiro Inquérito Nacional ao Sector Informal (INFOR 2004)* (Maputo: INE, 2006). (4) Moçambique Inquérito Ministerio da Saude (MISAU), INE, & ICF International (ICFI). *Demográfico e de Saúde 2011* (Calverton, MD: MISAU, INE, and ICFI, 2012). (5) A. Francisco et al, *Mozambique Civil Society Within* (2007). (6) *Ibid.* (7) Instituto Nacional de Saúde (INS) and ICF Macro, *HIV/AIDS Youth Data from the 2009 Mozambique INSIDA* (Maputo: INS and ICF, 2009). (8) United Nations Open Working Group of the General Assembly on Sustainable Development Goals, *Open Working Group Proposal for Sustainable Development Goals* (New York: United Nations, 2014). (9) United Nations Development Programme, *Capacity Development: A UNDP Primer* (New York: UNDP, 2009). (10) Ministry of Foreign Affairs of Denmark, *Joint Evaluation: Support to Civil Society Engagement in Policy Dialogue* (Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark and COWI, 2012). (11) A. Francisco et al, *Mozambique Civil Society Within* (2007).

SOBRE O PROGRAMA: Com financiamento do governo de Flanders, a Pathfinder implementa o projecto (*Iniciativa*) "Fortalecimento da Capacidade da Sociedade Civil em Direitos e Saúde Sexual e Reprodutiva" (2012-2015), na Cidade de Maputo, Províncias de Gaza e Tete. O projecto visa reforçar a capacidade de cinco organizações da sociedade civil (OSCs) lideradas por jovens ou ao serviço da juventude, na implementação e advocacia relacionada à saúde sexual e reprodutiva do adolescente e jovem (SSRAJ). Para aplicar as competências na prática, a Pathfinder criou oportunidades para as organizações da sociedade civil liderarem a advocacia da SSRAJ junto aos governos distritais, provinciais e nacionais e implementar actividades de geração de demanda em suas comunidades. Utilizando uma abordagem intensiva de reforço de capacidade institucional, a Pathfinder baseou-se na monitoria e formações regulares com ênfase na parceria, na auto-avaliação, liderança dos processos das OSC, aprendizagem contínua, e desenvolvimento de competências aplicadas.

COLABORADORES:

Sarah Mehta
Julia Monaghan
Carla Silveira

Citação Sugerida: Pathfinder International.
Fazendo a diferença: Um modelo intensivo para reforçar a capacidade da sociedade civil em Moçambique.
Watertown, MA: Pathfinder International, 2015.

PATHFINDER INTERNATIONAL MOZAMBIQUE

Rua Eca de Queirós #135
Bairro da Coop
Maputo, Mozambique
Phone: +258-82-3257100

PATHFINDER INTERNATIONAL SEDE

9 Galen Street, Suite 217
Watertown, MA 02472, USA
Phone: 1-617-924-7200
TechnicalCommunications@Pathfinder.org



Pathfinder
INTERNATIONAL
Sexual and reproductive health
without fear or boundary

O conteúdo desta publicação é da responsabilidade única de Pathfinder International.

WWW.PATHFINDER.ORG