kukumbi

"Fortalecendo a Resiliência Comunitária"

Abordagem baseada em Direitos e Advocacia

Livro de Referência

PREÂMBULO

Este livro de referência é um dos esforços da Kukumbi para implementar o Plano Estratégico 2010-2014. É um documento importante que irá orientar a contribuição da Kukumbi para a redução da pobreza na Zambézia, Província de Moçambique. O pessoal da Kukumbi irá utilizar as linhas orientadoras constantes no livro de referência durante as suas actividades diárias. O seu objectivo é contribuir para o desenvolvimento de capacidades do pessoal da Kukumbi para que estes possam melhorar o desempenho da Kukumbi relativamente às abordagens ao desenvolvimento e à advocacia baseadas em direitos mediante a utilização de um planeamento e gestão com base em resultados. Este livro de referência será continuamente actualizado, de modo a incorporar os temas emergentes na esfera do desenvolvimento. É com muito gosto que lhe apresento este Livro de Referência. Com o compromisso e empenho suficientes, este contribuirá para a promoção da justiça social, do desenvolvimento sustentável e da sensibilização democrática nas comunidades da extensa Província da Zambézia.

Angelo Amaro
Director Executivo

1 de Outubro de 2010

AGRADECIMENTOS

Este Livro de Referência é o culminar do trabalho intensivo dos intervenientes da Kukumbi. Gostaríamos de agradecer ao Comité de Gestão, ao pessoal, voluntários e parceiros que participaram na produção deste plano estratégico. Estamos especialmente gratos à "equipa do plano estratégico" - incluindo Ângelo Amaro (Director Executivo), Sara Ussumane (Oficial do Projecto), Jeremias Muanatraca (Oficial do Projecto) e ao Dr. Bernard Manyena (Consultor do Centro de Desastres e Desenvolvimento da Universidade de Northumbria) - por facilitar uma acção de formação que levou à produção deste livro de referência.

Índice

CAPÍTULO PRIMEIRO: A ABORDAGEM AO DESENVOLVIMENTO BASEADA EM DIREITOS 1
1.1 Abordagens ao desenvolvimento baseadas em direitos (ABD) 1
1.2 Definição da Abordagem ao Desenvolvimento baseada em Direitos 1
1.4 A Abordagem baseada em Direitos e a Kukumbi 4
1.5 Conclusão 5
CAPÍTULO SEGUNDO: ADVOCACIA 6
2.1 Definição de advocacia 6
2.2 Tipos diferentes de advocacia 7
2.2 A necessidade de advocacia no trabalho da Kukumbi 8
2.3 Espaços de participação 11
2.4 Conclusão 12
CAPÍTULO TERCEIRO: O CICLO DE ADVOCACIA 13
3.1. Ciclo de advocacia 13
3.2 Identificação do problema 13
3.3 Pesquisa e análise 14
3.4 Objectivos 16
3.5 Identificar alvos da advocacia 17
3.6 Análise das partes interessadas 18
3.7 Mensagem de advocacia 19
3.8 Implementação de um projecto de advocacia 22
3.9 Capacidades de negociação em advocacia 24
3.10 Maior risco no trabalho de advocacia 25
CAPÍTULO QUARTO: PLANEAMENTO DE UM PROJECTO DE ADVOCACIA 27
4.1 Planeamento com base em resultados de um trabalho de advocacia 27
4.2 A Abordagem de Enquadramento Lógico 30
4.3 A estrutura do projecto 32
4.4 A lógica horizontal 34
4.6 Riscos e pressupostos importantes 35
BIBLIOGRAFIA 38
ANEXO 1: FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE PROBLEMAS 39
ANEXO 2:FERRAMENTAS PARA CONDUZIR UMA ANÁLISE DAS PARTES INTERESSADAS 43
Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) 44
ANEXO 3: FERRAMENTAS E TÉCNICAS PARA RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS 47
ANEXO 4: PROJECTO DE ADVOCACIA NA PROVÍNCIA DA ZAMBÉZIA (PAPZ) 50

Caixas

Caixa 1.1 Definições de ABD 2
Caixa 1.2 Obstáculos à participação e soluções 3
Caixa 1.3 Importância da ABD para a Kukumbi 5
Caixa 2.1 Origens do termo 'advocacia' 6
Caixa 2.2 Exemplos de questões de advocacia 11
Caixa 3.1 Pontos-chave acerca dos objectivos 16
Caixa 3.2 Pontos-chave: identificar adversários, aliados, beneficiários e partes interessadas 18
Caixa 3.3 Análise das partes interessadas 18
Caixa 4.1 Relação de pontos a verificar para os IOVs e MDVs. 35
Caixa 4.2 Relação de pontos a verificar quanto aos riscos e pressupostos 36

Figuras

Figura 3.1 O Ciclo da advocacia 13
Figura 3.2 Árvore de Problemas 15
Figure 3.3 Árvore de Solução de Problemas 16
Figura 3.4 Matriz para identificação de alvos 17
Figura 4.1 Diferenças entre a "velha" e a "nova" Kukumbi. 27
Figura 4.2 Relação entre contribuições e resultados 28
Figura 4.3 Definições da cadeia de resultados 29
Figura 4.4 Fazer a diferença e ocupar o tempo 29

Tabelas

Tabela 3.1 Análise do problema da pobreza na Província da Zambézia 15
Tabela 3.2 Mensagem de advocacia 21
Tabela 3.3 Características de um bom oficial de advocacia 22
Tabela 3.4 Orientações de pressão e advocacia 22
Tabela 3.5 Métodos de advocacia 23
Tabela 3.6 Orientações para a negociação 24
Tabela 3.7 Maiores riscos no trabalho de advocacia 25
Tabela 3.8 Alguns dos riscos na implementação da LOLE 26
Tabela 4.1 Vantagens e desvantagens da LFA 30

Tabela 4.2 A Matriz de Planeamento de Projectos 31

Tabela A1: Questão: Capacidade da comunidade na tomada de decisões 43

Tabela A2: Matriz de análise SWOT 44

Tabela A3: Análise SWOT 45

CAPÍTULO PRIMEIRO

A ABORDAGEM AO DESENVOLVIMENTO BASEADA EM DIREITOS

1.1 Abordagens ao desenvolvimento baseadas em direitos (ABD)

A Abordagem Baseada em Direitos (ABD) é um conceito novo na política e prática do desenvolvimento. Até por volta da década de 1980, o desenvolvimento e os direitos humanos tinham pouco em comum. Embora tanto o desenvolvimento como os direitos humanos tenham tido origem na Segunda Guerra Mundial, foram geridos por diferentes instituições a nível mundial. O Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional ficaram encarregues da promoção do desenvolvimento, enquanto a Comissão para os Direitos Humanos das Nações Unidas ficou encarregue da protecção e promoção dos direitos humanos. O desenvolvimento foi dominado pelos economistas e concebido de forma limitada enquanto crescimento económico, tendo os direitos humanos pouca ou nenhuma relevância neste âmbito. Os direitos humanos, salvaguardados pela Organização das Nações Unidas (ONU) na Declaração Universal dos Direitos do Homem, em 1948, ficaram reservados para os advogados.

No entanto, os direitos humanos e o desenvolvimento humano partilham uma visão e um propósito comuns: assegurar a liberdade, o bem-estar e a dignidade de todas as pessoas, em todo o lado (PNUD, 2000:1). Isto quer dizer que

- O desenvolvimento deve ser promovido numa perspectiva de direitos humanos
- O desenvolvimento não deve focar-se no crescimento económico e na riqueza material, mas deve incluir a liberdade, a dignidade e o bem-estar das pessoas
- Os direitos humanos devem ser integrados no desenvolvimento humano sustentável

1.2 Definição da Abordagem ao Desenvolvimento baseada em Direitos

O direito ao desenvolvimento foi proposto pelo juiz senegalês Keba M'Baye, em 1972, no contexto da eliminação das injustiças e desigualdades (Centre for Development and Human Rights, 2004). No entanto, só em 1986 é que o "direito ao desenvolvimento" foi adoptado pela Assembleia-Geral da ONU. A ABD ao desenvolvimento tem sido sujeita a mainstreaming por governos, instituições internacionais e ONG tais como o Banco Mundial, a UNICEF, o PNUD, a Agência Sueca de Desenvolvimento Internacional (SIDA), o

Departamento para o Desenvolvimento Internacional (DFID) e a CARE. A Caixa 1.1 esboça algumas das definições de ABD.

O uso dos termos '**padrão'** ou '**normas'** denota que as ABD não se limitam a colocar os valores e as políticas no centro da prática de desenvolvimento. As ABD também estão associadas ao cumprimento dos requisitos de um sistema de direitos universal, em que os padrões mínimos de bem-estar são alargados ao maior número possível de pessoas. Por exemplo, em relação à segurança alimentar, nutrição, água e saneamento, ajuda alimentar e alojamento, os Padrões Mínimos do Projecto Esfera na resposta a desastres têm como objectivo tornar operacional a abordagem baseada em direitos. Os Padrões Mínimos do Projecto Esfera incorporam princípios humanos básicos estabelecidos na Carta Humanitária, tais como o direito à vida digna, à não-discriminação, à imparcialidade e à participação (Projecto Esfera, 2004).

Caixa 1.1 Definições de ABD

Autor	**Definição**
(Mary Robinson, 2001)	Uma abordagem baseada em direitos é um enquadramento conceptual para o processo do desenvolvimento humano que se baseia normativamente nos padrões dos direitos humanos internacionais e, em termos operacionais, se orienta no sentido da promoção e protecção dos direitos humanos.
(Secretário-Geral das Nações Unidas 1998)	Uma abordagem ao desenvolvimento baseada em direitos descreve situações, não apenas em termos das necessidades humanas ou dos requisitos de desenvolvimento, mas em termos das obrigações da sociedade face aos direitos inalienáveis dos indivíduos, capacita as pessoas para que estas reivindiquem a justiça enquanto direito, não enquanto caridade, e fornece às comunidades uma base moral a partir da qual podem reivindicar a assistência internacional quando necessário.
(Action Aid Kenya 2002)	Uma abordagem baseada em direitos afirma que todos os cidadãos têm direito aos recursos que satisfazem as suas necessidades básicas. Além disso, cada cidadão – rico ou pobre – tem direito à informação e à participação no processo de desenvolvimento.
(Amnistia Internacional 2002: 4)	Uma abordagem ética à globalização significa nada menos do que uma abordagem ao desenvolvimento baseada em direitos. Devemos lutar, não apenas contra a tortura, a detenção arbitrária e os julgamentos injustos, mas também contra a fome, a iliteracia e a discriminação, se quisermos que os direitos humanos tenham algum significado nos países em desenvolvimento.
Johnson and Forsyth (2002: 1592)	... abordagens baseadas em direitos são geralmente associadas a um sistema de direitos universal, em que os padrões mínimos de bem-estar são alargados ao maior número possível de pessoas.

Fonte: Manyena (2009)

1.3 Princípios da Abordagem ao Desenvolvimento baseada em Direitos

A ABD pauta-se por cinco princípios - igualdade, responsabilização, transparência, participação e não-discriminação

- Igualdade – reflecte-se em políticas que têm como objectivo assegurar a distribuição equitativa de benefícios e que são direccionadas às pessoas mais vulneráveis e marginalizadas
- Responsabilização - envolve o estabelecimento da responsabilidade pelo não-cumprimento de um direito e aplicação de medidas correctivas. Um programa de desenvolvimento deverá identificar os titulares da responsabilidade e as suas obrigações.
- Transparência - essencial para assegurar a responsabilização, uma vez que os programas devem ser concebidos e implementados abertamente.
- Participação - acesso às tomadas de decisão e exercício do poder na execução dos projectos que levam ao desenvolvimento do programa. Isto implica que os cidadãos sejam capacitados e detenham a propriedade dos programas

Alguns dos obstáculos à participação que foram identificados pelo pessoal da Kukumbi incluem os apresentados na Caixa 1.2

Caixa 1.2 Obstáculos à participação e soluções

Obstáculos	Soluções
Falta de informação Iliteracia Aspectos culturais Religião Pobreza Vulnerabilidade Falta de auto-estima Discriminação	Literacia Divulgação da informação Mobilização e sensibilização Advocacia

- Não-discriminação - não discriminação com base na raça, cor, género, língua, opinião política ou outra, religião, nacionalidade ou origem social, etc.

Ao estabelecer um conjunto de normas e padrões acordados internacionalmente e apoiados pela legislação internacional, a ABD proporciona aos cidadãos uma base forte para que

possam fazer "reivindicações" aos seus estados e responsabilizar os mesmos pelo seu dever de melhorar o acesso dos seus cidadãos à concretização dos seus direitos e prerrogativas. As ABD tiram partido dos programas de desenvolvimento de capacidades para capacitar as comunidades de modo a que possam influenciar (radicalmente) a mudança de um estado existente para um estado de maior resiliência. Diferem de uma abordagem baseada nas necessidades (ABN), que está fundamentalmente associada à satisfação das necessidades com base em intenções caritativas destinadas a assegurar recursos adicionais para a prestação de serviços a grupos marginalizados.

1.4 A Abordagem baseada em Direitos e a Kukumbi

A adopção de uma ABD significa que a Kukumbi pode ajudar as comunidades na Província da Zambézia enquanto '**titulares de direitos**' a identificar as causas subjacentes ao subdesenvolvimento e a 'reivindicar' soluções aos '**detentores de responsabilidades**' ou **'titulares de obrigações'** tais como os oficiais governamentais. Isto encoraja as comunidades na Província da Zambézia a redefinir a natureza do problema e as metas de desenvolvimento em termos de **direitos**, **deveres** e mecanismos capazes de promover o respeito e a dignidade humanos. A utilização do termo '**capacitar as pessoas**' significa que as ABD se focam no desenvolvimento das capacidades da comunidade na Província da Zambézia de modo a permitir-lhe reivindicar as suas prerrogativas mediante negociação, pressão e advocacia. As ABD são um veículo de melhoria da governação. Podem ajudar a melhorar a relação entre o estado e os seus cidadãos. Uma maior responsabilização dos governos e das ONG perante as comunidades provoca uma mudança de perspectiva: de clientes do desenvolvimento, estas passam a ser vistas como conjunto de cidadãos com capacidade para reivindicar o cumprimento dos seus direitos às entidades responsáveis. Isso faz com que a participação das comunidades da Província da Zambézia nos programas humanitários e de desenvolvimento seja ainda mais importante para a satisfação das suas necessidades práticas e estratégicas. A importância da ABD para a Kukumbi é resumida na Caixa 1.3.

Caixa 1.3 Importância da ABD para a Kukumbi

- Responde melhor às necessidades e iniciativas da comunidade (necessidades práticas e estratégicas)
- Aborda as causas subjacentes à pobreza
- Melhora a compreensão da política
- A Kukumbi tornar-se-á num interveniente importante na formulação de políticas
- A Kukumbi identificará parceiros e alianças, tanto no interior como no exterior (de Moçambique)
- Melhora compreensão dos pontos de vista das partes interessadas
- Ajuda à implementação de actividades na comunidade
- Contribui para a concretização dos ODM
- Equidade e sustentabilidade dos benefícios do projecto
- Aumento da liberdade e dignidade das comunidades
- Comunidades activas no planeamento e implementação do desenvolvimento
- Bem-estar da comunidade e conhecimento sustentável acerca dos direitos e obrigações relativamente às necessidades básicas, nomeadamente educação, integração de género e capacitação das mulheres
- Resposta mais adequada a acções de grupo
- Maior capacidade da comunidade para articular as suas necessidades
- Melhor forma de implementar as actividades
- Maior participação da comunidade.

1.5 Conclusão

Este capítulo serviu de introdução à abordagem ao desenvolvimento baseada em direitos e às implicações da mesma para a Kukumbi e a Província da Zambézia em geral. Deve notar-se que a ABD integra direitos no desenvolvimento para que os cidadãos se tornem capazes de concretizar os seus direitos e prerrogativas. O próximo capítulo faz uma apresentação da abordagem à advocacia para que os cidadãos possam concretizar os seus direitos.

CAPÍTULO SEGUNDO

ADVOCACIA

2.1 Definição de advocacia

Advocacia significa actuar no sentido de levar a bom termo as mudanças que se ambicionam. Trata-se de fazer frente às injustiças para melhorar o bem-estar das pessoas pobres e sem poderes. A advocacia acontece a toda a hora para nós, para os nossos familiares, amigos e colegas, mas também ao nível subdistrital, distrital, da província, nacional e internacional entre pessoas que podem nunca chegar a conhecer-se. A origem do termo "advocacia" encontra-se resumida na Caixa 2.1.

Caixa 2.1 Origens do termo 'advocacia'

A palavra "advocacia" provém da terminologia jurídica e é definida pela maior parte dos dicionários como o processo de 'falar em nome de alguém'. Actualmente, evoluiu de forma a incluir o trabalho realizado por agências de desenvolvimento, grupos da sociedade civil e indivíduos no sentido de efectuar mudanças. A "advocacia" tem sido definida como o processo de gestão estratégica da informação e do conhecimento no sentido de mudar e/ou influenciar políticas e práticas que afectam as vidas das pessoas (particularmente dos desfavorecidos). Noutra definição lê-se 'advogar a favor dos que não têm voz'
(Water Aid/WSSCC, 2003)

A advocacia engloba, portanto, um conjunto de actividades, todas focadas num processo de mudança. Esta mudança pode ocorrer em qualquer uma de várias áreas:

- em atitudes e vontade política
- em políticas/tomada de decisões
- na implementação de políticas
- na consciência que as pessoas têm das políticas
- na monitorização da implementação das políticas[1]

Por exemplo, poderia realizar-se trabalho de advocacia para aumentar a participação das comunidades da Província de Zambézia no processo e resultados do desenvolvimento, tal como previsto pela LOLE/2003. As comunidades locais poderão não estar conscientes da existência da LOLE. Isto requer um processo de mudança, que pode ser conseguido mediante trabalho de advocacia, para que estas comunidades possam reivindicar os seus direitos.

A advocacia abrange, por isso, o trabalho em prol da mudança em qualquer das seguintes áreas:

- **Quem** toma as decisões: participação da sociedade civil, representação da comunidade
- **O que** é decidido: legislação, políticas, orçamentos, programas

[1] Water Aid

- **Como** é decidido: responsabilidade e transparência; participação da sociedade civil
- **Como** é estabelecido ou implementado: responsabilidade, consciencialização[2]

Por isso, o trabalho de advocacia encontra-se, por natureza, enraizado na política, principalmente o seu foco na mudança de políticas e programas, promoção do espaço democrático, desenvolvimento das capacidades das pessoas vulneráveis e desfavorecidas para se pronunciarem (por exemplo, mulheres, pessoas portadoras de deficiência, órfãos e crianças vulneráveis e pessoas que vivem com VIH e SIDA).

2.2 Tipos diferentes de advocacia[3]

Advocacia do cidadão

A advocacia do cidadão acontece quando os cidadãos comuns se envolvem com alguém que possa precisar de apoio nas suas comunidades. O cidadão advogado não é pago nem motivado por ganhos pessoais. A relação entre o cidadão advogado e o seu parceiro de advocacia é uma relação de um para um e a longo prazo. Baseia-se na confiança entre o parceiro e o cidadão advogado e é apoiada, mas não influenciada, pela organização de advocacia. O cidadão advogado apoia o seu parceiro usando as suas capacidades e talentos naturais, não tendo recebido formação para a função.

Advocacia colectiva ou de grupo

A advocacia colectiva acontece quando um grupo de pessoas que enfrenta um problema comum se junta numa base formal no sentido se apoiarem em questões específicas. Os elementos individuais do grupo podem também apoiar-se uns aos outros em questões específicas. O grupo como um todo pode fazer campanhas de advocacia em relação a um determinado assunto que afecta todos os seus elementos. Uma voz colectiva pode ter mais força que uma voz individual, já que os grupos são mais difíceis de ignorar. Fazer parte de um grupo de advocacia colectiva pode ajudar a reduzir a sensação de isolamento do indivíduo no momento de colocar uma questão difícil.

Advocacia de pares

A advocacia de pares tem lugar quando os indivíduos partilham experiências de vida relevantes. O par advogado e o seu parceiro de advocacia podem partilhar a mesma idade, género, etnia, diagnóstico ou problemas. Os pares advogados fazem uso das suas próprias

[2] Water Aid
[3] Adaptado de Scottish Independence Advocacy Alliance

experiências para compreender e identificar-se com o seu parceiro de advocacia. A advocacia de pares funciona no sentido de aumentar o autoconhecimento, a confiança e a assertividade para que o indivíduo possa pronunciar-se, diminuindo o desequilíbrio de poder entre o advogado e o seu parceiro de advocacia.

Advocacia profissional

A advocacia profissional também é conhecida como advocacia um-para-um, individual e baseada numa questão. É prestada por advogados pagos e não pagos. Um advogado apoia um indivíduo, representando os seus interesses, ou representa as perspectivas de um indivíduo caso a pessoa não seja capaz de o fazer por si. Presta auxílio em questões específicas e fornece informação, mas não conselhos. Este auxílio pode ser a curto ou a longo prazo.

2.2 A necessidade de advocacia no trabalho da Kukumbi

Contexto Nacional

A República de Moçambique localiza-se na África do Sul e estende-se por 2.500 km ao longo da costa leste de África, fazendo fronteira com a Tanzânia, o Malawi, a Zâmbia, o Zimbabué, a África do Sul e a Suazilândia. Tem uma população de cerca de 21 milhões de pessoas. Cerca de 83 por cento da população dedica-se à agricultura e, até à pouco tempo, esta representava cerca de 80 por cento das exportações. Os minerais aumentaram a sua quota-parte nas exportações e investimentos recentes nos depósitos de gás e minérios em Moçambique podem aumentar a contribuição dos mesmos para a economia. A economia moçambicana também tira proveito do transporte de mercadorias desde e para o interior de África. O investimento nas infra-estruturas dos Corredores de Maputo, Nacal e Beira, que ligam respectivamente o Zimbabué, o Malawi, e a província de Gauteng, na África do Sul, ao Oceano Índico tem aumentado nos últimos anos. Moçambique também se tem tornado um país cada vez menos dependente de doadores, representando a Assistência Oficial ao Desenvolvimento (AOD) 19,4 por cento do PIB em 2005 em comparação com os 40,5 por cento que representava em 1990.

No entanto, Moçambique é um dos países em desenvolvimento mais pobres do mundo. Encontra-se na 172ª posição no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) entre 177 países e na 127ª posição entre 135 países no Índice de Pobreza Humana (2007/8) (PNUD, 2007). Aproximadamente 74 por cento das populações sobrevivem com menos de US$2 por dia, enquanto 36 por cento sobrevivem com menos de US$1 por dia. Moçambique tem uma esperança média de vida de 42,8 anos e situa-se na 156ª posição entre todos os países do

mundo no que diz respeito à taxa de mortalidade de menores de cinco anos. Cinquenta e sete por cento da população não tinha acesso a água potável em 2004 e apenas 32 por cento utilizava instalações sanitárias melhoradas. Cinquenta e seis por cento da população encontra-se subnutrida, sendo a taxa de mortalidade de menores de cinco ano 145 por 1000 nados vivos. Em termos da desigualdade entre homens e mulheres, Moçambique situa-se na 128ª posição entre 157 países no índice de desenvolvimento relacionado com o género. Cerca de sessenta e um por cento da população adulta é analfabeta.

Moçambique sofre frequentemente desastres motivados pelas condições climatéricas, tais como secas, cheias e alguns tipos de epidemia. Entre 1983 e 2008, foram registadas 2096 mortes relacionadas com epidemias. Em 1981, 100.000 pessoas morreram na sequência de uma seca, enquanto mais de 16,5 milhões de pessoas foram afectadas pela seca entre 1981 e 2008. Do mesmo modo, entre 1971 e 2008, 1.600 morreram e mais de 5,5 milhões foram afectadas pelas cheias. Em 1994, as tempestades causaram a morte a 240 pessoas e afectaram mais de 2,5 milhões (CRED, 2008). Os desastres custaram ao Governo de Moçambique mais de mil milhões de dólares americanos, representando as cheias 86 por cento do montante. Aproximadamente 1,5 milhões de pessoas vivem com VIH e SIDA, no que representa uma das maiores populações que vivem com VIH e SIDA no mundo, sendo que a taxa de prevalência nos adultos é de 12,5 por cento (UNAIDS, 2006).

Por isto, a Kukumbi, enquanto agência de desenvolvimento, tem um papel a desempenhar na redução da vulnerabilidade das comunidades em Moçambique e também no complemento dos esforços do governo para alcançar objectivos definidos nacional e internacionalmente, tais como o Plano de Acção Nacional para a Redução da Pobreza Absoluta (PARPA II), os ODM e o Quadro de Acção de Hyogo 2005-2015.

Contexto da Província da Zambézia

A província da Zambézia é a segunda província mais populosa de Moçambique com uma população estimada de mais de 3,8 milhões. Os indicadores do desenvolvimento humano e socioeconómico situam-se consideravelmente abaixo da média nacional, sendo a província classificada como uma das províncias mais pobres do país. Mais de noventa por cento destas populações dependem da agricultura e da pesca como fonte principal de rendimentos, embora mais de setenta por cento ainda viva abaixo do limiar da pobreza. As taxas de mortalidade e fertilidade são as mais elevadas do país, ao passo que a esperança média de vida, de 36 anos, é a mais baixa do país. A taxa de iliteracia de 75 por cento entre as mulheres e de 42 por cento entre os homens encontram-se entre as mais elevadas do país. A Zambézia é

gravemente afectada pelo VIH e a SIDA, tendo uma taxa de prevalência de cerca de 19,2 por cento. Estes níveis elevados de VIH e SIDA levaram, consequentemente, a aumentos no número de pessoas vulneráveis. Na Zambézia, as mulheres e as jovens são quem mais sofre com esta pandemia, uma vez que, além de também serem infectadas (mais de 50 por cento das pessoas infectadas são mulheres), também assumem mais responsabilidade nos cuidados dos doentes. Na maioria dos casos, as avós têm-se tornado as principais auxiliares de OCV. No entanto, estas não têm as capacidades físicas e económicas necessárias para satisfazer as necessidades básicas dessas crianças.

A localização da Zambézia torna-a vulnerável a cheias e, até, a secas. A estação das chuvas de 2006-2007 foi marcada por intensas cheias que, não só desalojaram pessoas, como afectaram as suas fontes de rendimentos habituais. Esta situação ameaça a segurança alimentar e limita o acesso aos serviços básicos como a educação, recursos para habitação e cuidados de saúde. Apesar da existência do G20, um grupo de OSC envolvido na monitorização do progresso da implementação dos PRSP a nível nacional, existe pouca ou nenhuma consciência da existência do G20. As suas actividades e ligações ao processo de descentralização são muito limitadas, se é que existem. Além disso, o processo de planeamento é centralizado ao nível da província apesar da existência da LOLE 8/2003, a política legislativa que capacita unidades descentralizadas a tomar decisões a nível local. A formação da Kukumbi por parte da população local na província da Zambézia demonstra a sua preocupação e determinação em reduzir a vulnerabilidade e aumentar a resistência das comunidades aos riscos naturais e causados por humanos mediante a sua capacitação. A Caixa 2.2 apresenta exemplos de questões de advocacia identificadas pelo pessoal da Kukumbi.

Caixa 2.2 Exemplos de questões de advocacia

1. ***Capacidade*** **-** Existe uma capacidade limitada para planear e implementar programas de desenvolvimento sustentáveis na Província da Zambézia. devido à fragilidade das instituições de desenvolvimento.
2. ***Participação*** – Falta de participação da comunidade no processo e resultados do desenvolvimento, redução do risco de catástrofes e redução do VIH e SIDA. Os programas de desenvolvimento actuais respondem aos efeitos de problemas bastante enraizados em vez de lidar com as causas subjacentes da pobreza e vulnerabilidade.
3. ***Coordenação*** – A fraca coordenação entre as agências de desenvolvimento resulta na duplicação e desperdício de recursos
4. ***Dependência de doadores*** – Uma dependência elevada de doações tem incapacitado as comunidades que se encontram cada vez mais vulneráveis
5. ***Transparência e responsabilização*** – Existe falta de transparência e de responsabilização por parte do governo e das agências de desenvolvimento, incluindo ONG, na forma como conduzem os seus projectos na Província da Zambézia
6. ***Controlo de recursos*** – existe falta de acesso a recursos e de partilha dos benefícios resultantes da sua utilização

Uma compreensão clara das relações de poder pode orientar a Kukumbi na escolha dos alvos para o seu trabalho de advocacia. Algumas das questões que podem orientar a Kukumbi na identificação de alvos dos defensores incluem:

- Quem são as pessoas excluídas das tomadas de decisão no processo de desenvolvimento?
- Quem detém o poder de decidir e deve ser excluído ou incluído nas tomadas de decisão do processo de desenvolvimento?
- Quem tem algo a ganhar ou a perder com essas decisões e que influência é que exerce sobre os decisores?
- Quem é responsável por moldar e decidir a política específica do sector do desenvolvimento?
- Quem ou o quê influencia o decisor?
- Que influência têm os decisores na concessão ou negação do acesso à participação no processo de desenvolvimento por parte das pessoas?
- Em que ambientes é que os decisores trabalham; quais os desafios e obstáculos que enfrentam ao tomar decisões que tornem a participação no desenvolvimento mais acessível?
- Como é que os financiamentos são atribuídos e distribuídos?[4]

2.3 Espaços de participação

O trabalho de advocacia implica compreender os espaços de participação que incluem ou excluem a participação da comunidade nas tomadas de decisão em processos de desenvolvimento na Província da Zambézia. Estes podem ser divididos em três categorias:

[4] Perguntas adaptadas de Scottish Independence Advocacy Alliance Source Book

Espaços fechados ou providenciados: As decisões são tomadas por um conjunto de intervenientes definidos, tais como os representantes eleitos e especialistas, à porta fechada, sem qualquer margem de manobra para uma consulta ou envolvimento mais alargados da comunidade.

Espaços convidados: as partes interessadas, incluindo a população-alvo ou os utilizadores de serviços, são convidadas pelas autoridades tais como governos ou ONG. Os espaços convidados podem ser regulares ou temporários, tais como um fórum anual ou uma consulta acerca de uma questão em particular.

Espaços criados ou reivindicados: criados ou reivindicados pelos cidadãos independentemente do governo ou pelo governo e os cidadãos em conjunto. Estes podem emergir a partir de uma preocupação comum, tal como tornar os anti-retrovirais mais acessíveis a pessoas que vivem com o VIH/Sida.

2.4 Conclusão

Advocacia significa actuar no sentido de identificar objectivamente problemas para efectuar as mudanças que se ambicionam. As comunidades afectadas devem ser a principal preocupação de qualquer projecto de advocacia, de modo a permitir-lhes que criem ou reivindiquem os seus espaços, tornando-se capazes de controlar as suas próprias vidas. O próximo capítulo explora o ciclo de advocacia e os seus componentes.

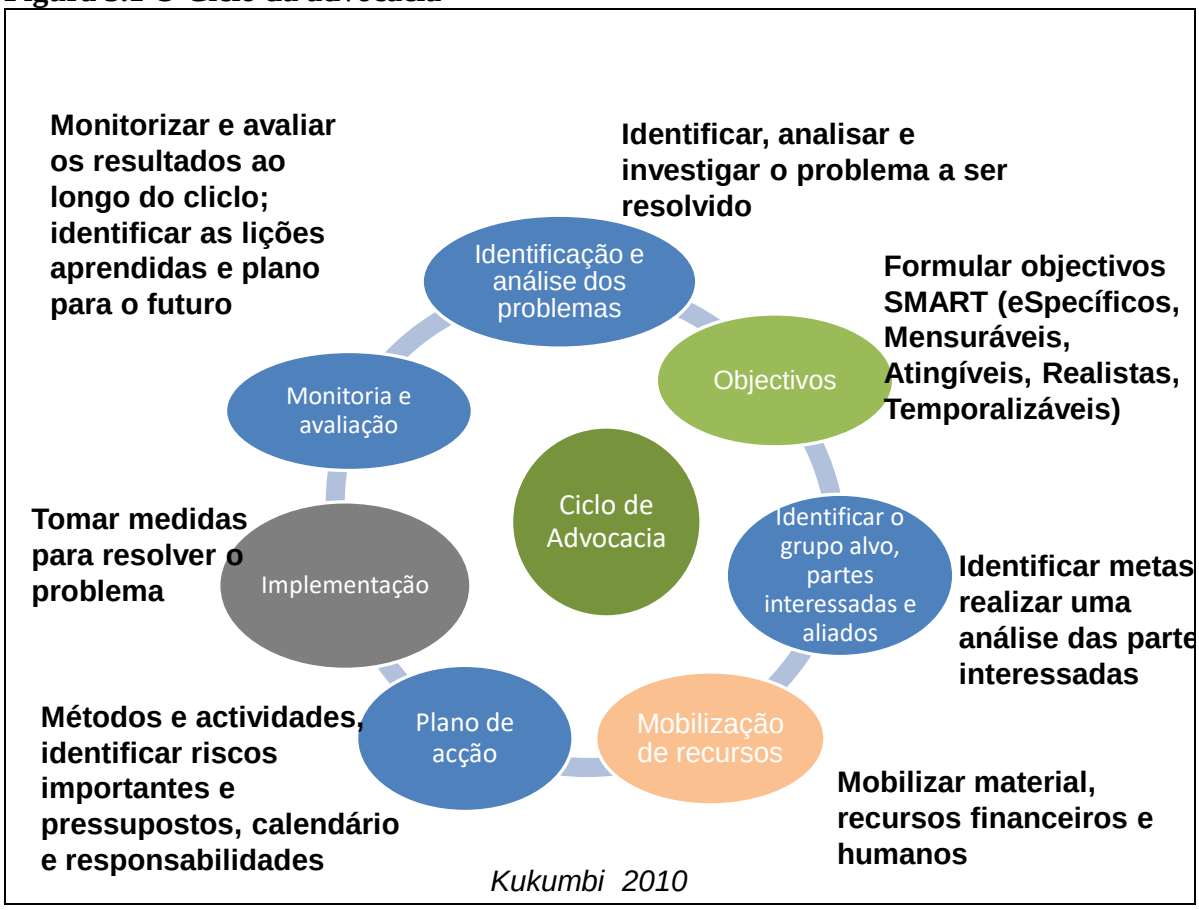
CAPÍTULO TERCEIRO

O CICLO DE ADVOCACIA

3.1. Ciclo de advocacia

O trabalho de advocacia pode ser planeado em fases tal como qualquer outro projecto. Tal como o ciclo do projecto, que orienta os projectos, a advocacia pode ser orientado por um ciclo de advocacia (ver Figura 3.1). As iniciativas de advocacia seguem alguns passos sequenciais, desde a identificação do problema até ao fim do projecto. As fases da advocacia, embora apresentadas num modelo linear ou circular, podem, na prática, sobrepor-se e ter variados processos de implementação.

Figura 3.1 O Ciclo da advocacia



3.2 Identificação do problema

A identificação do problema é a primeira fase de uma iniciativa de advocacia. O problema que a iniciativa de advocacia pretende resolver deve ser analisado, de modo a identificarem-se as causas subjacentes e os efeitos no mesmo, as pessoas afectadas pelo problema e aquelas que beneficiam do mesmo. Na maioria dos casos, a identificação do problema pode ser um processo desafiante. O processo de identificação do problema pode ser mais rápido se o

grupo ou comunidade afectados iniciarem um processo de diálogo em torno das suas necessidades. A seguir encontram-se algumas das formas de identificar problemas.

- Dialogar com a comunidade
- Efeitos do problema
- Abordar a comunidade
- Ser (bom) ouvinte
- Consultar a comunidade
- Observar
- Reportagens dos *media*
- Identificação das causas subjacentes ao problema. Estas questões devem constar nas prioridades da Kukumbi (consultar plano estratégico)
- Conversar e ouvir
- Entrevistas semi-estruturadas
- Grupos de foco
- Mapeamento da comunidade

Depois de identificado o problema, os três passos seguintes são:

1. Fazer um resumo dos dados recolhidos
2. Agrupar as necessidades
3. Pedir aos participantes que classifiquem as necessidades em termos de prioridade

Nem todos os problemas precisam de uma abordagem de advocacia. Alguns podem precisar de intervenções que respondam a necessidades práticas e não estratégicas, tal como ajuda alimentar, vacinação ou construção de um hospital ou clínica. Isto levanta a questão: O que é um bom problema para advocacia? Um bom problema para advocacia caracteriza-se por alguns dos seguintes atributos:

- Adopta princípios de participação da comunidade
- As acções baseiam-se em informação bem pesquisada
- Adopta os princípios da ABD
- Foca-se no fortalecimento da boa governação local
- Resulta na redução da pobreza ou iliteracia
- Os beneficiários são responsáveis pelo processo e pelos seus resultados
- O problema é sentido de forma profunda e geral
- Participação de grupos marginalizados
- Promove a consciencialização e o respeito de outros direitos
- Tem potencial para atrair financiamento
- Promove a concretização da visão e missão da Kukumbi
- Existe clareza quanto à meta, enquadramento temporal, recursos e está relacionado com a política

3.3 Pesquisa e análise

A pesquisa e análise de problemas identificam os aspectos negativos de uma situação existente e estabelecem a relação de causa e efeito entre os problemas que existem. A análise

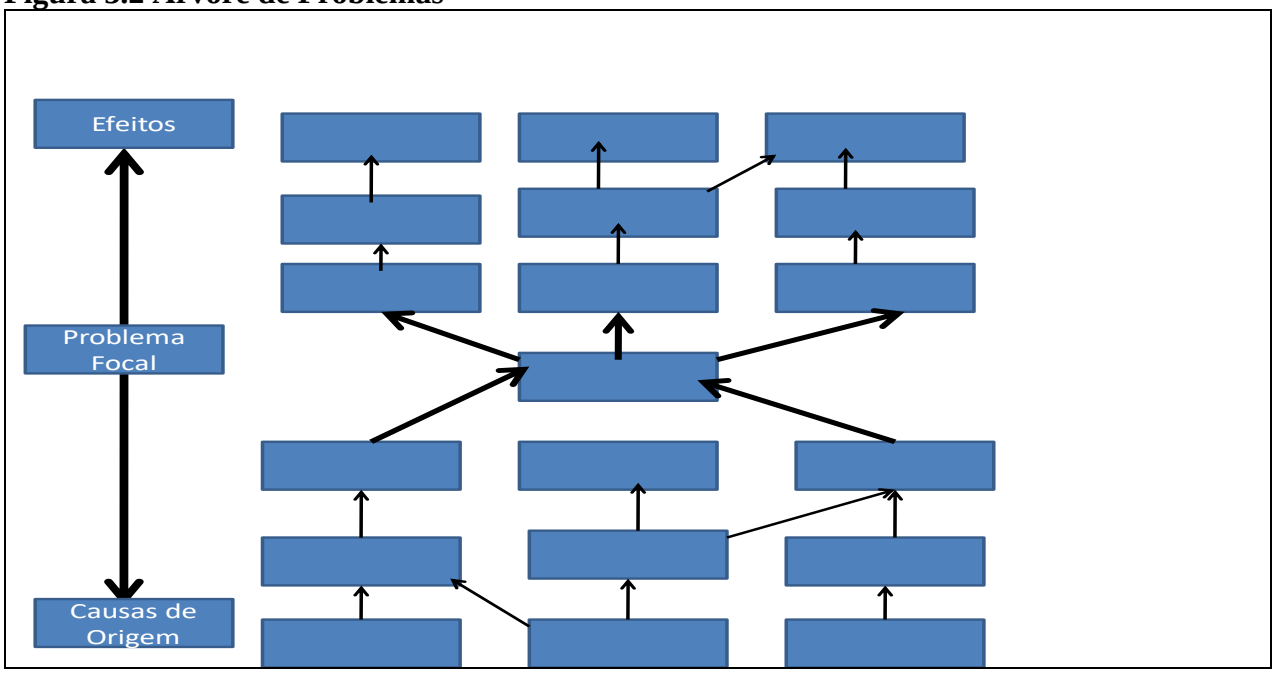
do problema ajuda a distinguir as causas subjacentes ao problema a partir dos efeitos ou sintomas do mesmo. Existem várias maneiras de realizar pesquisa e análise de problemas. Uma das formas é usar um enquadramento de análise de problema (ver Tabela 3.1).

Tabela 3.1 Análise do problema da pobreza na Província da Zambézia

Sub-problema	Consequências	Causas	Soluções
Sub-problema 1	Desemprego	Escassez de escolas	Criação de escolas
Sub-problema 2	Subnutrição	Escassez de alimentos	Meios de vida sustentáveis
Sub-problema 3	Violência de género	Rendimento insuficiente do lar	Projectos de criação de rendimento com base no género

A análise de problemas pode ser auxiliada por uma árvore de problemas (problem tree) (ver Figura 3.2). A análise de árvore de problemas ajuda a encontrar soluções através da criação de uma mapa de causa e efeito em redor de um problema [FALTA TEXTO].

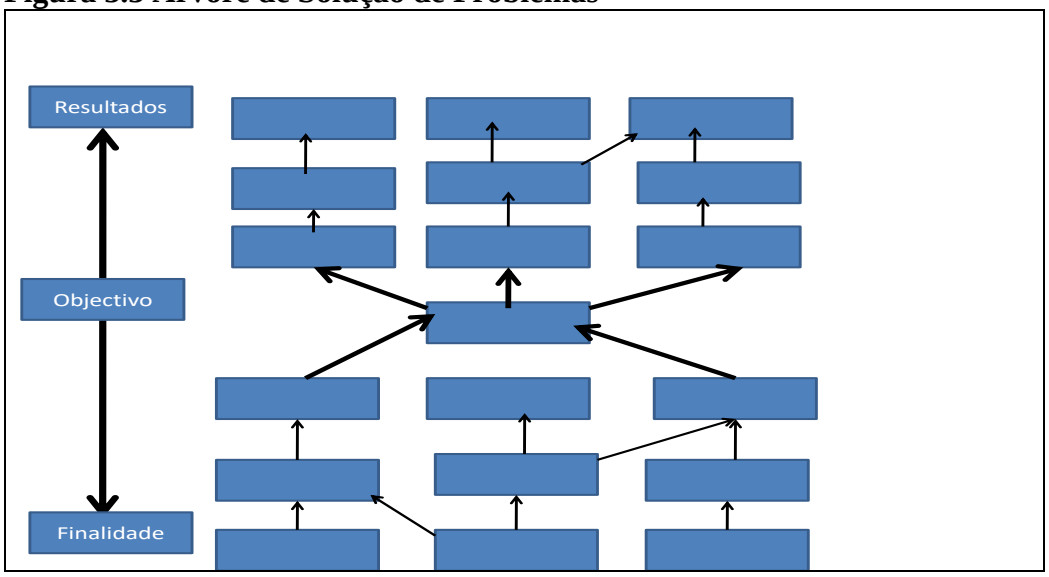
Figura 3.2 Árvore de Problemas



Depois da análise da árvore de problemas segue-se a análise dos objectivos. Esta análise inclui:

1. a tradução das situações negativas da árvore de problemas para um estado positivo
2. Declaração (dos objectivos), por exemplo: "elevada incidência de pobreza na Província da Zambézia" converte-se em "redução da pobreza na Província da Zambézia";
3. Verificação da hierarquia de objectivos;
4. Visualização das relações de meios-fins num diagrama tal como apresentado na Figura 3.3.

Figura 3.3 Árvore de Solução de Problemas



As ferramentas de análise de problemas são descritas em pormenor no Anexo 1.

3.4 Objectivos

Depois de pesquisado e analisado o problema, o passo seguinte é definir os objectivos. Os objectivos são o impacto pretendido, efeitos e mudança específica que ocorrerão devido ao trabalho. Definir objectivos claros contribuirá para a eficácia e eficiência da mudança desejada pelo projecto. Os objectivos devem ser:

Específicos, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**ealistas, **T**emporalizáveis + **E**stimulantes, **R**ecompensadores

Os objectivos devem expressar exactamente *o que* se pretende que aconteça, *quando*, a *quem* e *onde*. A Caixa 3.1 apresenta os pontos-chave acerca dos objectivos.

Caixa 3.1 Pontos-chave acerca dos objectivos

1. Os objectivos podem ser definidos a curto ou longo prazo e é sensato ter uma variedade dos mesmos. Objectivos a curto prazo, quando concretizados, encorajam logo a partir do início e ajudam a perceber se as actividades estão a ir na direcção certa.
2. Os objectivos a longo prazo focam-se, geralmente, na mudança da política ou prática das instituições que afectam a comunidade. Os objectivos a curto prazo podem focar-se em mudanças pequenas da política e prática, mudança de atitude por parte do grupo-alvo ou na consciencialização.
3. Pode ser necessário alcançar alguns objectivos a curto prazo antes de se concretizarem os objectivos a longo prazo. Por exemplo, as mulheres precisam de acreditar que podem fazer a diferença na sua aldeia antes de se envolverem em comités.

Fonte: Tearfund (2002)

Apresentam-se de seguida alguns dos objectivos delineados pelo pessoal da Kukumbi.

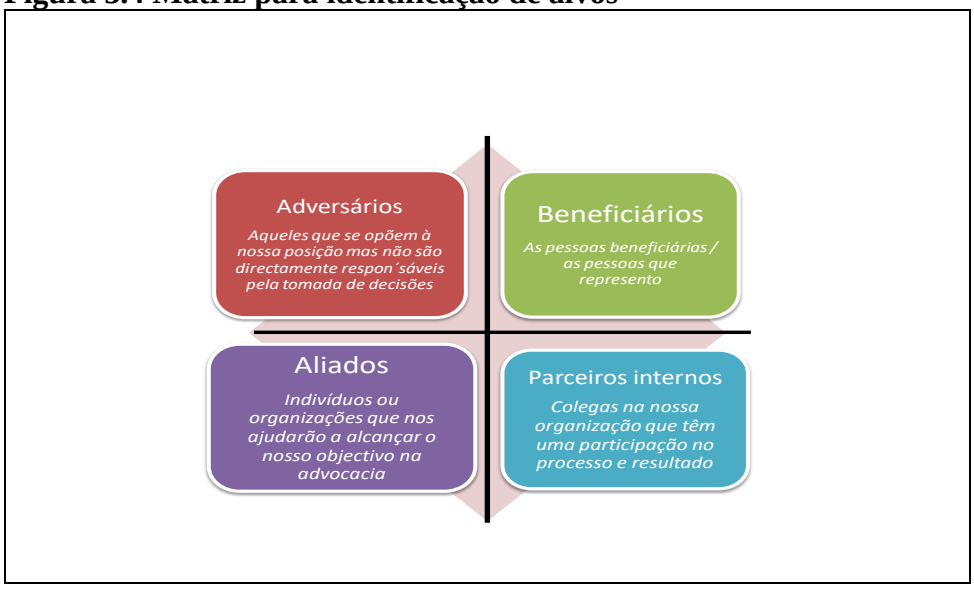
1. Aumentar em 5% as inscrições na escola primária por parte de crianças do sexo feminino, nas cinco áreas mais pobres do distrito de Mocuba, no espaço de doze meses
2. Melhorar a monitorização do plano de desenvolvimento do distrito dos membros do CCL em 4 das áreas mais pobres no Distrito de Morrumbala até 2013.
3. Reforçar a organização e a participação da comunidade nas tomadas de decisão nos distritos de Morrumbala, Milange e Mocuba até 2013.

3.5 Identificar alvos da advocacia

O trabalho de advocacia visa influenciar quem detém o poder no sentido da mudança. Estes incluem líderes tradicionais, directores de departamentos do governo e líderes políticos. Neste ponto, o problema e os aspectos que precisam de ser mudados, incluindo factores políticos e outros, já terão sido identificados. Uma das formas de identificar alvos é usar uma matriz como a da Figura 3.4. A matriz pode ajudar a identificar:

1. Adversários – aqueles que se opõem à posição tomada, por exemplo, pelo pessoal da Kukumbi
2. Beneficiários – as pessoas que beneficiarão com o projecto. É necessário identificar beneficiários primários e secundários
3. Aliados – indivíduos ou organizações que prestarão apoio para a concretização da iniciativa de advocacia
4. Parceiros internos – colegas no seio das organizações que têm interesses ou um papel a desempenhar no processo de concretização do objectivo definido.

Figura 3.4 Matriz para identificação de alvos



Os pontos-chave acerca da identificação de adversários, aliados, beneficiários e partes interessadas internas encontram-se resumidos na Caixa 3.2.

Caixa 3.2 Pontos-chave: identificar adversários, aliados, beneficiários e partes interessadas

1. Aliados e opositores não são posições fixas – indivíduos e organizações são susceptíveis à mudança.
2. Além de tentar influenciar as partes interessadas no sentido de estas se deslocarem para o lado correcto da matriz, também terá de trabalhar com aqueles que ainda não são partes interessadas para tentar fazer deles aliados.
3. Precisa de continuar a trabalhar com os seus aliados para que estes não se tornem opositores!
4. Deve tentar possibilitar aos pobres exercer maior influência de modo a que estes se possam deslocar para o topo da matriz.
5. Poderá haver situações em que não é possível ter acesso directo aos legisladores, mas é possível influenciar outros que têm acesso directo a eles. Por exemplo, mesmo não tendo acesso directo ao bispo, é possível influenciar o seu pároco que tem acesso ao mesmo.
6. É preciso compreender o seu próprio poder para poder influenciar as partes interessadas

Fonte: Tearfund (2002)

3.6 Análise das partes interessadas

Os projectos de advocacia bem-sucedidos realizam uma análise intensiva das partes interessadas de modo a assegurar que as vozes de todas as pessoas e grupos com interesses no projecto são tidos em conta (consulte Caixa 3.3).

Caixa 3.3 Análise das partes interessadas

Uma parte interessada é um indivíduo, comunidade, grupo ou organização com interesses no resultado de um programa, quer por ser afectado positiva ou negativamente pelo mesmo, ou por ser capaz de influenciar a actividade de forma positiva ou negativa.
Existem três tipos de partes interessadas:

- **Partes interessadas-chave.** Aquelas que podem influenciar significativamente ou são importantes para o sucesso da actividade.
- **Partes interessadas primárias.** Indivíduos e grupos que são afectados, em última instância, pela actividade, quer enquanto beneficiários (impacto positivo) ou prejudicados (impacto negativo).
- **Partes interessadas secundárias.** Todos os outros indivíduos ou instituições com envolvimento, interesses ou papel de intermediário na actividade.

DFID (2002)

Uma análise das partes interessadas pode ajudar a organização a identificar formas de melhorar o auxílio daqueles a favor do projecto e, ao mesmo tempo, descobrir as motivações dos que estão contra. Os interesses das partes interessadas podem afectar ou ser afectados por um programa – isto pode dever-se a:

- Potenciais conflitos e riscos que possam pôr em causa o programa;
- Oportunidades e relações que sirvam de apoio à implementação do programa, ajudando-o a ser bem-sucedido;

- Os grupos que devem ser encorajados a participarem nas diferentes fases do ciclo da actividade;
- Formas de melhorar o programa e de reduzir ou, até, eliminar os impactos negativos em grupos vulneráveis e desfavorecidos (Ferramentas para o Desenvolvimento, DFID, 2002).

Os passos principais envolvidos na análise de partes interessadas são:

1. Identificar o problema de advocacia geral ou oportunidade a ser abordada ou considerada.
2. Identificar todos os grupos que têm interesses significativos no potencial projecto de advocacia.
3. Investigar as suas forças, fraquezas, respectivos papéis, diferentes interesses, poder relativo e capacidade de participação.
4. Identificar e analisar o alcance da cooperação ou conflito previstos na relações entre as partes interessadas e
5. Interpretar as conclusões da análise e incorporar a informação relevante na concepção do projecto para ajudar a assegurar que (i) os recursos são orientados de forma adequada para a concretização dos objectivos igualitários de distribuição e satisfação das necessidades dos grupos prioritários; (ii) os planos de coordenação e gestão são adequados à promoção da responsabilidade e participação das partes interessadas; (iii) os conflitos de interesse das partes interessadas são reconhecidos e claramente resolvidos na concepção do projecto.

Uma vez que a igualdade é um dos aspectos principais a abordar, a análise de género torna-se num elemento-chave da análise das partes interessada[5].

Pode ler-se sobre as Ferramentas de Análise das Partes Interessadas no Anexo 2.

3.7 Mensagem de advocacia

Uma mensagem clara é um elemento essencial para a advocacia. A mensagem de advocacia clarifica e resume a sua posição em relação à mudança pretendida e é comunicada ao grupo-alvo, partes interessadas, aliados e opositores. Uma simples mensagem de advocacia pode unir pessoas a todos os níveis, desde públicos externos, legisladores, profissionais e académicos até às comunidades locais.

Definir a mensagem de advocacia

- A comunicação da mensagem de advocacia às partes interessadas e aliados é fundamental para uma advocacia eficaz
- A apresentação da(s) mensagem(ns) a públicos externos, desde legisladores às comunidades afectadas, é fundamental
- Criar uma mensagem única permite a todas as partes interessadas unirem-se em torno da mesma

[5] Ver Comissão Europeia, Aid Delivery Methods: Project Cycle Management Guidelines 2004 (página 61).

- Tenha em atenção que nenhuma questão é considerada inteiramente justa ou correcta por todos os indivíduos ou partes
- Enquadrar a mensagem exige o estabelecimento pormenorizado e abrangente dos alvos e conhecimento sobre o assunto
    - A mensagem não deve ser um slogan
    - Deve ser uma formulação curta que especifique a mensagem principal e que o público-alvo memorize facilmente
    - Teste a sua mensagem única em outras pessoas antes de a usar

- Uma mensagem clara deve ter algumas das seguintes características:
    - Resume a mudança pretendida
    - É curta e incisiva – uma ou duas frases
    - É entendida por alguém que não tem conhecimentos acerca do assunto e não contem gíria
    - Define um prazo para a concretização do objectivo
    - Aponta as razões da sua importância
    - Inclui uma acção que se pretende que o público tome
    - É memorável
    - Incorpora palavras, expressões ou ideias com conotações positivas / significado especial para um grupo-alvo.
    - Palavras como família, independência, bem-estar, comunidade, desenvolvimento

Exemplo de uma mensagem de advocacia:

O governo precisa de tornar as comunidades capazes de tomar decisões relativas ao desenvolvimento que as afecta nos próximos cinco anos'

História com interesse humano (emissão radiofónica e imprensa)

Pedro, um agricultor de 30 anos, tem quatro filhos e gostaria de ter mais um. A sua esposa, Celeste, está feliz com os quatro filhos e, depois de ter passado por dificuldades durante a última gravidez, gostaria de evitar outra, embora acabe, em última instância, por respeitar os desejos do seu marido. Pedro e Celeste não discutiram o assunto um com o outro. O Projecto de Educação da Família da Kukumbi distribuiu recentemente folhetos e transmitiu uma série de programas de rádio acerca dos benefícios económicos de famílias mais pequenas. Pedro ouviu o programa. 'Sempre quis ter uma família grande, mas gostaria de cuidar adequadamente dos filhos que já tenho'. Agora, Pedro está mais interessado em discutir a questão com a sua esposa.

Para comunicar uma mensagem de advocacia a um público, é fundamental um meio de comunicação adequado. A Tabela 3.2 foi completada pelo pessoal da Kukumbi. Contém uma lista de quatro meios de comunicação de mensagens, as suas vantagens e desvantagens

Tabela 3.2 Mensagem de advocacia

Meio de comunicação da mensagem	Vantagens	Desvantagens
Televisão	Maior cobertura em zonas urbanas; audiovisual; utilização da linguagem local	Não cobre as zonas rurais; partidária
Rádio	Maior cobertura a nível nacional; utilização de linguagens locais; baixos custos.	Fraca transmissão; poucas pessoas têm rádio.
Jornal	Bom para áreas urbanas onde as pessoas são instruídas	Não cobre as áreas rurais; a linguagem usada é a oficial; a mensagem chega tarde
Comunicação verbal	Trabalho com grupos focais na comunidade; menos dispendiosa	Reduzida divulgação da mensagem por parte dos participantes; distorção da mensagem

Meio de comunicação da mensagem

Faça uma lista das vantagens e desvantagens dos seguintes meios de comunicação de mensagens:

- Reuniões cara-a-cara formais ou informais
- Conversas informais em encontros sociais, religiosos, políticos ou de negócios
- Cartas: pessoal, organizacional ou coligação
- Reuniões para briefing
- Visitas de campo do programa
- Boletins informativos
- Panfletos ou brochuras
- Gráficos ou ilustrações
- Apresentações curtas em vídeo
- Apresentações em computador
- Programas informáticos de modelação interactivos
- Apresentações de diapositivos ou com retroprojector
- Artigos de jornais ou anúncios
- Cobertura ou comentário das estações de rádio
- Comunicações de conferência

Mensageiro

O meio de comunicação da mensagem não é um fim em si. A mensagem precisa de um mensageiro que deve ser cuidadosamente identificado. Alguns dos mensageiros incluem membros do pessoal, uma organização, especialistas independentes, celebridades, um narrador neutro (líder tradicional/religioso) e beneficiários.

Actividade
Complete a tabela seguinte

Público	
Acção que se pretende que o público tome	
Conteúdo da mensagem	
Meio de comunicação	
Mensageiro	
Hora e local da entrega	

3.8 Implementação de um projecto de advocacia

A implementação eficaz de um projecto de advocacia depende, em parte, das qualidades do oficial de advocacia. A Tabela 3.3 resume as qualidades de um bom oficial de advocacia identificadas pelo pessoal da Kukumbi.

Tabela 3.3 Características de um bom oficial de advocacia

Ser realista Objectivos claros Culto Respeitoso Pontualidade Bom ouvinte Honestidade Criatividade	Humildade Autenticidade Confidencialidade Integridade Consistência (na posição / política) Contactos adequados Coordenação

Um oficial de advocacia deve guiar-se pelas orientações de pressão e advocacia. Algumas das orientações de pressão e advocacia encontram-se resumidas na Tabela 3.4

Tabela 3.4 Orientações de pressão e advocacia

Princípios-chave	**Acção**
Respeitoso	O pessoal deve mostrar respeito. Pode criticar acções e políticas, mas não deve fazer ataques pessoais.
Autenticidade	O pessoal deve representar fielmente a sua posição e a dos outros, fornecendo evidências para quaisquer reivindicações que faça
Confidencialidade	O pessoal não deve revelar informação confidencial fornecida por terceiros sem a sua permissão.
Integridade	O pessoal deve assegurar que quaisquer questões que tenham pedido aos decisores para abordar devem ser abordadas internamente.
Consistência na posição / política	O pessoal não deve reivindicar um estatuto de política para as suas ideias quando não existe política. Cada membro do pessoal deve dirigir-se ao seu superior hierárquico em caso de dúvida.
Contactos adequados	O pessoal deve registar todas as reuniões que pretendem fazer com os decisores junto do seu superior hierárquico. Em caso de dúvida acerca da

	adequação de uma reunião, o superior hierárquico decidirá se a mesma se realiza.
Coordenação	O pessoal deve tomar notas de todas as reuniões com a Equipa de Política Pública, juntamente com todas as reacções e cópias de correspondência significativas, para que a Equipa de Política Pública possa coordenar contactos e colocar o pessoal ao corrente da situação quando necessário.

Um projecto de advocacia eficaz deve ser orientado por um método adequado. Alguns dos métodos encontram-se resumidos na Tabela 3.5

Tabela 3.5 Métodos de advocacia

MÉTODO	EXPLICAÇÃO	USO COMUM	EXEMPLOS
Networking / Trabalho em rede	Construção de alianças com o máximo de pessoas possível Criação de um movimento para a mudança	Actividades de advocacia a longo prazo para as tornar sustentáveis. Quando as capacidades e pontos fortes não residem nos números	Encontros com outros líderes da comunidade. Partilha de informação via email Conferências conjuntas
Lobby / Pressão	Falar directamente com o alvo para explicar em pormenor o problema e a solução proposta	Quando o alvo está disponível para ouvir os factos e argumentar cuidadosamente	Reuniões Telefonemas Documento informativo Sessões públicas
Consciencialização	Informar as pessoas da situação para que estas tenham consciência das questões Frequentemente, o primeiro passo num processo de advocacia	Quando a informação é Ocultada Quando as questões são complexas Para desenvolver a confiança	Formação Reuniões com a comunidade Serviços religiosos Cartazes e brochuras
Mobilização	Intimamente relacionado com a consciencialização e os media Envolve a exploração da p"pressão pública" para que o maior número possível de pessoas contacte os decisores e exija mudança	Quando os legisladores podem ser persuadidos pela opinião pública Para demonstrar a força dos sentimentos Para demonstrar que a união e a organização fazem a força	Redacção de cartas por parte do público Marchas e comícios
Media	Utilização da rádio, jornais e televisão (propriedade de terceiros, em vez dos nossos próprios meios de comunicação, por exemplo:	Quando não se tem acesso directo aos legisladores Para alcançar aqueles que se encontram fora da área local	Programa de rádio com participação telefónica do público Comunicado à imprensa endereçado aos jornais Informar um jornalista

Fonte: Tearfund (2002)

3.9 Capacidades de negociação em advocacia

A negociação ajuda os advogados a obter os resultados mais favoráveis relativamente à resolução do problema identificado. Boas capacidades de negociação permitem assegurar que os outros compreendem a posição que se está a querer fazer valer e ajuda a persuadir os outros a tomar determinadas acções. Os maus hábitos em negociações podem rapidamente alienar aqueles com quem se está a falar e a enfraquecer a mensagem (consulte Tabela 3.6)

Tabela 3.6 Orientações para a negociação

Útil	Inútil
BENEFÍCIOS MÚTUOS Procurar soluções que sejam benéficos para ambas as partem. Mostrar-se disponível para fazer cedências em algumas áreas, mas ser muito claro acerca do que não pode ser negociado. Tente pensar no que pode oferecer para que a outra parte fique satisfeita.	**ABORDAGEM EMOTIVA** Usar palavras subjectiva ou emotivas não acrescenta nada à sua causa, limitando-se a acusar a outra parte de ser injusta e insensata.
FAZER PERGUNTAS para poder identificar áreas de que ambas possam tirar proveitos. Isto também ajuda a evitar uma espiral de ataques e defesas.	**ESPIRAIS DE ATAQUES/DEFESAS** Não ouvir o outro ponto de vista e limitar-se a defender a sua posição pode resultar numa discussão e tornar mais difícil persuadir o outro.
PEDIR AUTORIZAÇÃO Isto coloca-o em controlo sem ter de lutar por ter a palavra. 'Eu gostaria de sugerir que…' ou 'posso perguntar-lhe…? '	**FAZER LISTAS** de argumentos, razões e informações para reforçar a proposta pode aborrecer o ouvinte e fazê-lo esquecer os pontos principais.
TESTAR E RESUMIR Assegurar que toda a gente percebeu e interpretou as coisas da mesma forma e concorda nos pontos de acção. Isto ajuda a desenvolver a confiança, evita a confusão e uma posterior ruptura na relação.	**CONTRAPROPOSTAS** Se for contra todas as propostas que a outra parte faça, apresentando contrapropostas para será mais difícil persuadi-la.
EXPLICAR OS SEUS MOTIVOS às outras partes para que fique claro porque é que propõe um rumo em particular. Não deixe que os outros coloquem a hipótese de haver motivações secretas da sua parte.	**IRRITAÇÃO** Gritar com alguém pode desacreditar a sua mensagem e transmitir a ideia de que os seus argumentos são fracos.
SER SENSÍVEL a mudanças de humor, revelações ou reacções inesperadas, respostas defensivas, aborrecimento ou falta de interesse – e alterar a sua abordagem em conformidade.	**ESCÁRNIO/DESRESPEITO** Isto fará com que a outra pessoa se feche e acabe, possivelmente, por terminar a reunião mais cedo.
SABER QUANDO PARAR Tenha consciência de até onde pode insistir numa determinada linha de interrogatório e prepare-se para realizar uma nova reunião mais tarde, se necessário.	**INTERRUPÇÕES** Estas podem aborrecer a pessoa que está a falar, bem como os outros, que pensarão que não está a ouvir e podem fazer-lhe o mesmo.

OUVIR E RELACIONAR-SE Ouça as preocupações e tente responder às mesmas. Deixe a outra parte falar primeiro, se necessário.	**TORNAR A QUESTÃO PESSOAL** Isto pode fazer com que as pessoas se sintam ofendidas e insultadas e não resolve, necessariamente, o problema.

Mobilizar as pessoas para a acção

- INCLUA AQUELES QUE SÃO AFECTADOS PELO PROBLEMA, para que se responsabilizem pela advocacia das suas próprias questões
- CLARIFIQUE AQUILO QUE ESTÁ A TENTAR ALCANÇAR ao mobilizar pessoas, para que as suas acções não sejam confundidas.
- ESCOLHA OS SEUS MÉTODOS CUIDADOSAMENTE, tendo em conta a sua eficácia e adequação, bem como o que as pessoas estão provavelmente dispostas a fazer
- TENHA UMA MENSAGEM CLARA, usando slogans, se necessário
- ENCORAJE ACÇÕES SIMPLES para que as pessoas se envolvam e ajam prontamente. Exerce-se mais poder se muitas pessoas realizarem uma acção básica como assinar uma petição do que se houver poucas pessoas a realizar uma acção mais complicada tal como escrever uma carta complexa
- TORNE OS EVENTOS DIVERTIDOS, por exemplo, organizando um arraial ou uma marcha, porque isto desenvolve o espírito de solidariedade e apoio
- EVITE A VIOLÊNCIA porque esta pode desacreditar a sua mensagem e dificilmente trará a mudança que se pretende.

3.10 Maior risco no trabalho de advocacia

Em alguns países, o trabalho de advocacia pode ser uma aventura perigosa; pode colocar em perigo a vida das pessoas e dos próprios advogados. Falar abertamente contra sistemas culturais, religiosos, económicos e políticos opressivos pode levar a sérias consequências negativas. Alguns dos riscos encontram-se resumidos nas Tabelas 3.7 e 3.8.

Tabela 3.7 Maiores riscos no trabalho de advocacia

Maiores riscos	Formas de os reduzir
Ter informação incorrecta	Verifique a informação com os outros antes de interpelar os responsáveis pelas políticas
Reivindicar falar em nome de um grupo sem o ter consultado	Estabeleça limites claros de responsabilização e clarifique o processo de decisão de políticas e de consulta das partes interessadas
Incumprimento das promessas	Seja claro acerca daquilo que irá oferecer antes de qualquer reunião, bem como acerca de quem pode falar em nome da comunidade / grupo

Violência pessoal	• Construa relações com aqueles que detêm o poder e que podem ajudá-lo em situações difíceis • Trabalhe em rede porque a união faz a força • Trabalhe com aliados externos que não se encontrem sujeitos à mesma ameaça • Respeite os seus opositores para que estes não tenham motivos para ser violentos

Tabela 3.8 Alguns dos riscos na implementação da LOLE

Riscos	Probabilidade			Impacto			classificação	Gestão do risco
	1	2	3	1	2	3		
Fraco apoio do governo		2				3	6	Partilha de relatórios; reuniões e diálogo
Calamidades		2				3	6	Trabalho com parceiros/colaboradores, tais como: INGC, FAO, PMA e SCF.
Ausência de acompanhamento da comunidade local	1					3	3	- diálogo com os líderes da comunidade; - Pressão junto dos influentes.
Podem ser agredidos/violados	1					3	3	
Considerado do partido da oposição			3			3	9	Transparência no trabalho de envolvimento e coordenação das Estruturas Locais
A comunidade não comparece às reuniões	1				2		2	
O Conselho Local não está interessado no trabalho	1					3	3	

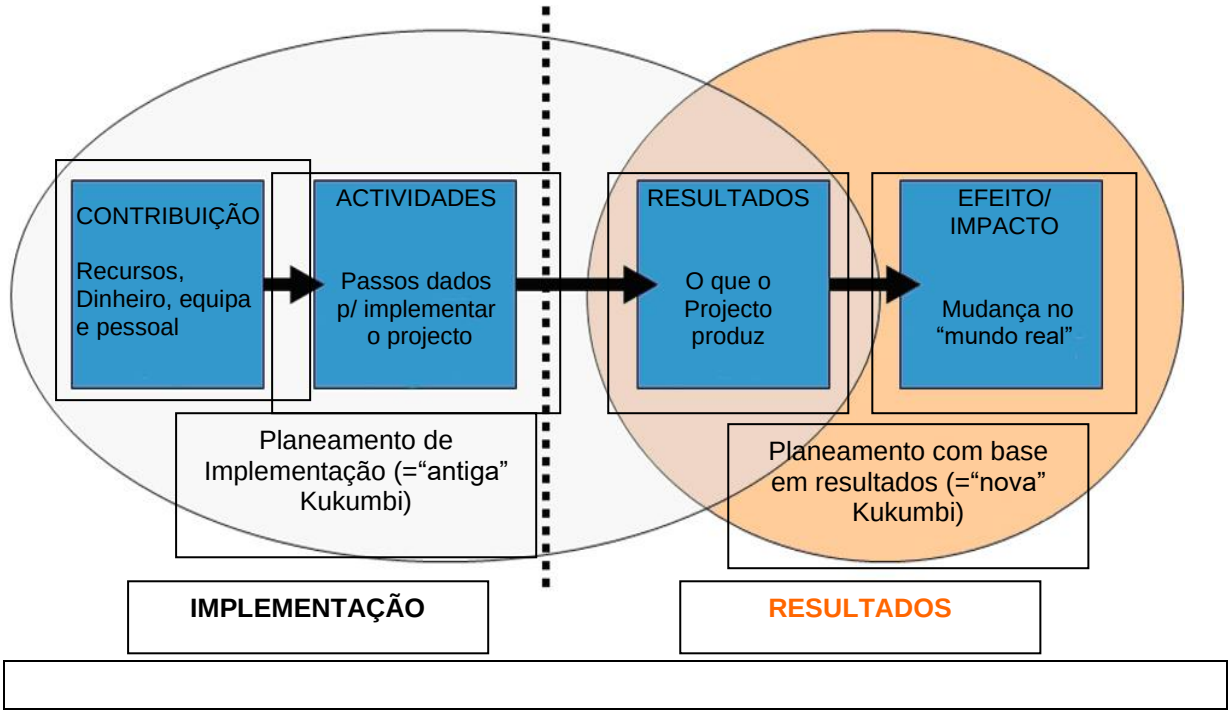
CAPÍTULO QUARTO

PLANEAMENTO DE UM PROJECTO DE ADVOCACIA

4.1 Planeamento com base em resultados de um trabalho de advocacia

A partir do interesse demonstrado pela Kukumbi em processos de planeamento estratégico em 2007, o planeamento com base em resultados tornou-se central na gestão e na recolha de informação do programa. A F 4.1 ilustra as diferenças entre a "velha" e a "nova" Kukumbi.

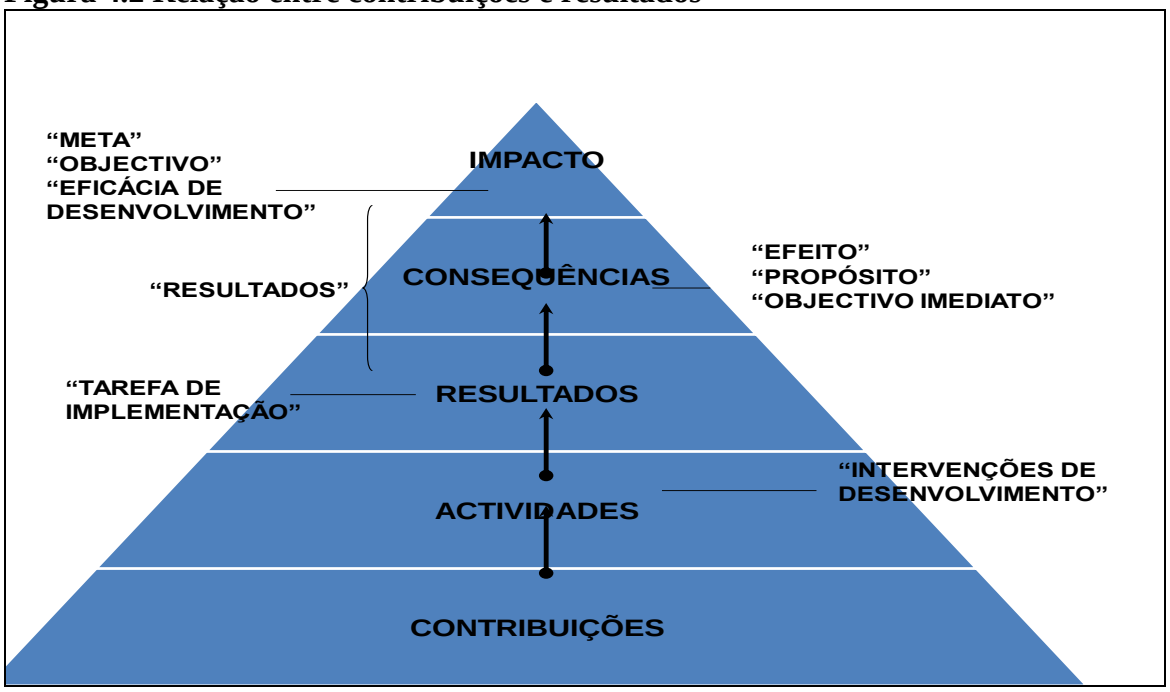
Figura 4.1 Diferenças entre a "velha" e a "nova" Kukumbi.



O planeamento com base em resultados assegura que as intervenções da Kukumbi no seu todo são suficientes para atingir o resultado esperado. Permite também assegurar que todos os recursos financeiros e humanos continuem a ser suficientes para os resultados esperados. O planeamento com base em resultados é constituído por uma cadeia lógica que relaciona a contribuição de recursos com os resultados (ver Figura 4.1). Estes últimos são um importante componente do planeamento com base em resultados e podem ser entendidos como:

- "Alterações de um estado ou condição que derivam de uma relação causa-efeito" (UNDP 2001),
- " [como em cima] quatro os tipos de alterações (intencionais ou não-intencionais, positivas ou negativas) que podem ser desencadeadas por uma intervenção de desenvolvimento - resultado, efeito e impacto" (UN 2005).

Figura 4.2 Relação entre contribuições e resultados



O planeamento com base em resultados

- É uma estratégia de planeamento através da qual uma organização assegura que os seus projectos, produtos e serviços contribuem para atingir os resultados desejados (resultados, efeitos e impactos). Ver Figura 4.3 que define os componentes da cadeia de resultados.
- Baseia-se numa clara responsabilização pelos resultados e requer monitorização e auto-avaliação do progresso para atingir os resultados pretendidos, bem como a recolha de dados do desempenho.

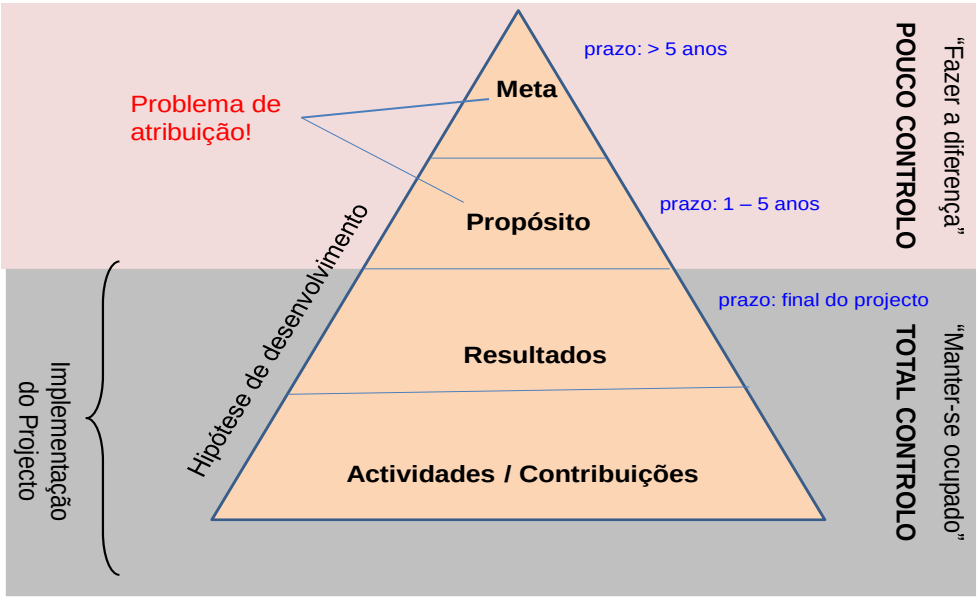
Figura 4.3 Definições da cadeia de resultados



Uma forma de simplificar o planeamento com base em resultados seria evidenciar o contraste que existe entre ocupar o tempo ou fazer realmente a diferença:

1. (observando que) mesmo os resultados de projectos eficientes e bem geridos perdem a sua relevância se não conduzirem a uma melhoria de vida das pessoas;
2. Demonstrando como e onde a organização está a contribuir de forma mensurável para a eliminação da pobreza.

Figura 4.4 Fazer a diferença e ocupar o tempo



4.2 A Abordagem de Enquadramento Lógico

A Abordagem de Enquadramento Lógico (Logical Framework Approach - LFA) é um dos modelos mais populares de gestão e planeamento com base em resultados e que tem vindo a ser amplamente aplicado por organizações de desenvolvimento com o objectivo de fortalecer o desenho do projecto, a sua implementação e avaliação da sua actividade. A LFA foi desenvolvida nos finais da década de 1960 pela Agência para o Desenvolvimento Internacional dos EUA (United States Agency for International Development - USAID) para melhor desenvolver o seu planeamento de projectos e sistemas de avaliação. A LFA:

1. Ajuda a identificar o que deve ser atingido e a determinar até que ponto a actividade planeada se adapta a estratégias mais alargadas ou de um nível superior;
2. Ajuda a determinar o(s) papel(eis) dos diferentes participantes e a fornecer um calendário preciso das acções que devem ser tomadas;
3. Foca as discussões sobre correcções e alterações a realizar na actividade, à luz da experiência, enquanto essa ainda está a decorrer.

A LFA foi adoptada pela Kukumbi como ferramenta de planeamento e gestão, com o objectivo de:

1. Conseguir o consenso das partes interessadas,
2. Organizar o pensamento,
3. Relacionar as actividades e investimento com os resultados esperados,
4. Estabelecer indicadores de desempenho,
5. Atribuir responsabilidades e
6. Comunicar de forma concisa e sem ambiguidades com todas as partes interessadas.

A LFA não é a solução mágica para todos os problemas de planeamento de projectos. No entanto, quando compreendida e aplicada de forma adequada, esta metodologia é uma ferramenta muito eficiente. Não substituindo a experiência e a avaliação profissional, deve ser complementada com outras ferramentas, tais como análise de género, avaliação de vulnerabilidade e capacidade, avaliação de impacto ambiental e apreciação económica e financeira. A Tabela 4.1 lista as vantagens e desvantagens da LFA.

Tabela 4.1 Vantagens e desvantagens da LFA

Vantagens	Desvantagens
• Reúne todos os componentes-chave da actividade planeada num conjunto claro de enunciados. • É uma ajuda na troca de pontos de vista entre todas as partes interessadas. • Permite encontrar as respostas possíveis a deficiências em projectos anteriores, fáceis de aprender a utilizar. • É usada em processos de projecto e avaliação.	• O processo de análise de problemas pode ficar-se por uma visão limitada; uma focalização negativa pode prevalecer no restante processo de enquadramento. • Começar com uma análise de problemas pode ser difícil em culturas onde se considera incorrecto discutir problemas de uma forma aberta ou ser-se crítico em relação a terceiros. • Iniciar com uma análise de problemas não é muitas vezes a estratégia mais adequada quando existe um elevado grau de incerteza ou quando não se consegue atingir um consenso sobre o

• Antecipa a implementação e ajuda no planeamento de actividades de desenvolvimento. • Estabelece uma estrutura de monitorização e avaliação onde os resultados reais e os planeados podem ser comparados.	problema principal. • Demasiada ênfase nos objectivos e factores externos especificados durante o projecto pode criar rigidez na gestão do programa. Isto pode sufocar o pensamento criativo e uma gestão adaptativa. • Não é um substituto de outros tipos de análise técnica, económica, social e ambiental.

A Matriz de Planeamento de Projectos tem quatro colunas e, habitualmente, quatro ou cinco linhas, dependendo do número de níveis de objectivos usados para explicar a relação entre os meios e os fins da actividade (ver Tabela 4.2). A matriz tem uma lógica vertical e uma horizontal. A lógica vertical (lendo de cima para baixo as colunas 1 a 4 da matriz) clarifica as relações casuais entre os diferentes níveis de objectivos (coluna 1) e especifica os pressupostos e incertezas importantes que estão para além do controlo do gestor da actividade (coluna 4).

A lógica horizontal (lendo ao longo das linhas da matriz) define a forma como os objectivos da actividade especificados na coluna 1 da matriz (p. ex. Meta, Finalidade, Resultados) serão aferidos (coluna 2) e os meios através dos quais a aferição será verificada (coluna 3). Isto permite estabelecer um sistema de monitoria e avaliação da actividade.

Tabela 4.2 A Matriz de Planeamento de Projectos

Estrutura do Projecto	**Indicadores de êxito**	**Meios de verificação**	**Riscos e pressupostos importantes**
Meta Quais são os objectivos mais vastos que a actividade irá ajudar a atingir? O impacto do programa a longo prazo.	Quais são as medidas quantitativas ou juízos qualitativos, que indicam que os objectivos alargados foram atingidos?	Que fontes de informação existem ou podem ser providenciadas que permitam aferir o objectivo final?	Que factores externos são necessários para manter os objectivos a longo prazo?
Finalidade Quais são os efeitos imediatos do programa ou do projecto, quais os benefícios, para quem? Que melhoramentos ou mudanças irá trazer o programa ou projecto? A motivação principal para empreender o programa ou	Quais são as medidas quantitativas ou os juízos qualitativos, através dos quais será avaliado o êxito desta finalidade?	Que fontes de informação existem ou podem ser providenciadas para permitir aferir o êxito da finalidade?	Que factores externos serão necessários para que a finalidade contribua para atingir a meta pretendida?

projecto.			
Resultados Que resultados terão de ser produzidos de forma a atingir a finalidade?	Que tipo e que qualidade de resultados serão produzidos e quando? (QQT: Quantidade, Qualidade, Tempo)	Quais são as fontes de informação para verificar o êxito dos resultados?	Quais são os factores fora do controlo do projecto que podem fazer com que os resultados não levem a que a finalidade seja atingida?
Actividades Que actividades devem ser realizadas para atingir os resultados?	Que tipo e que quantidade de Actividades serão produzidos e quando?	Quais são as fontes de Informação para verificar o êxito das Actividades?	Que factores podem fazer com que as actividades não levem a que os resultados não sejam atingidos?

A estrutura do projecto é finalizada primeiro, só depois os pressupostos, os indicadores e, finalmente, os meios de verificação. No entanto, completar a matriz deve ser um processo iterativo. Assim que uma parte da matriz esteja completa, deve voltar-se atrás ao que foi dito nas partes anteriores e avaliar se a lógica se mantém. Este processo irá exigir frequentemente a alteração de descrições anteriores.

4.3 A estrutura do projecto

A estrutura do projecto consiste em quatro níveis - Meta, Finalidade, Resultados e Actividades. Estes serão estudados nos parágrafos seguintes.

Meta

A meta é o objectivo geral principal para o qual o projecto deve contribuir a longo prazo. Geralmente, a meta dá uma imagem mais abrangente do problema em causa. A meta vai depender de um série de projectos ou processos relacionados e que estão para além do controlo do próprio projecto. É importante que a meta esteja claramente definida e seja usada como principal ponto de referência por todas as partes envolvidas durante a implementação do projecto. Isto irá ajudar a clarificar decisões e ser um ponto de referência para a avaliação dos êxitos do projecto. É um problema comum na elaboração do projecto que a meta seja demasiado ambiciosa ou definida de forma pouco clara, p. ex.,

- Redução da pobreza nas zonas rurais.
- Melhoria do ambiente físico.
- Melhoria do nível de vida em geral.
- Aumento do tempo médio de vida.

Existe a tendência de usar metas muito vastas e ambiciosas para arranjar uma justificação mais sólida para o projecto. A necessidade de orientação, motivação e verificação sugerem, no entanto, que se escolha uma meta mais específica. Isto irá aumentar a probabilidade de

sucesso. É importante que a meta seja definida de uma forma realista, i.e. que a finalidade contribua de forma significativa para atingir a meta[6].

Finalidade

A finalidade estabelece a finalidade operacional, i.e. a situação que se espera que prevaleça como consequência do projecto. A finalidade é a realização antecipada do projecto, fora do controlo directo do mesmo. A finalidade irá determinar a magnitude do projecto, tanto em termos de recursos, como de pessoal e de estratégia. Um problema comum em programas de apoio ao desenvolvimento é a finalidade ser demasiado ambiciosa, pouco clara ou complexa. Um projecto só deveria ter uma finalidade. Isso iria facilitar a orientação, aumentar a motivação e torná-la mais viável. No entanto, em programas maiores, os resultados, bem como as actividades e as contribuições a eles associados, podem ser vistos como projectos separados. A finalidade ou os seus indicadores devem especificar os benefícios pretendidos para o grupo-alvo, por exemplo:

- A produção de milho no distrito de Mocuba aumenta, de uma produção média anual de 0,5 toneladas em 2010 para 11,5 toneladas em 2015.
- Uma instituição de crédito auto-sustentável será estabelecida em 2015, capaz de providenciar 30% das necessidades de crédito dos pequenos agricultores da região.

Resultados

Estes são os resultados que podem ser garantidos pelo projecto, como consequência das suas actividades. O êxito da finalidade pressupõe que um determinado número de resultados seja produzido pelo projecto em diferentes momentos durante o período de implementação. Como tal, os resultados diferem substancialmente da finalidade, que é o efeito que esperamos atingir como resultado final do projecto.

Actividades

Uma actividade é uma acção que deve ser realizada para transformar os esforços em resultados planeados durante um período específico de tempo. Os esforços são o trabalho, as investigações ou as tarefas que devem ser realizadas pelo pessoal e por todos os envolvidos no projecto. Para cada resultado haverá uma ou mais actividades. As actividades incluídas no planeamento do projecto devem ser orientadas por objectivos, isto é, as tarefas são realizadas com o objectivo de produzir um resultado específico. Se a tarefa não se destina a produzir um dos resultados, então não deve ser incluída na lista. Assim, tarefas administrativas de rotina não devem ser incluídas. Apenas as tarefas a empreender pelo projecto devem ser listadas, tendo o cuidado de distinguir entre as actividades do projecto e aquelas que fazem parte de actividades mais vastas em curso dos parceiros com os quais o projecto está relacionado.

Investimentos (Inputs)

Os investimentos são as "matérias-primas" de um projecto, necessárias para produzir os resultados pretendidos. Os investimentos são todos os recursos a utilizar no projecto em termos de fundos, pessoal, materiais, serviços, etc. O total de investimentos deve reflectir, de

[6]Ver NORAD (1999)http://www.ccop.or.th/projects/LFA%20by%20NORAD%20Handbook.pdf

forma realista, todas as necessidades para produzir os resultados pretendidos. Um problema comum no planeamento do projecto é especificação exagerada dos investimentos, conjugada com a simultânea falta de especificação na descrição dos objectivos e dos resultados. A descrição deve proporcionar bases suficientes para avaliar a adequação dos investimentos no projecto. Devem ser feitas descrições bem pormenorizadas dos investimentos durante o planeamento do projecto, os quais devem ser reflectidos num orçamento.

4.4 A lógica horizontal

Indicadores Objectivamente Verificáveis (IOV)

Os IOV especificam o padrão de realização a ser atingido de forma a cumprir o objectivo de desenvolvimento, a finalidade e os resultados. Os indicadores providenciam uma base de monitorização e de avaliação. Os indicadores devem especificar:

- Grupo-alvo: para quem.
- Quantidade: quanto.
- Qualidade: como.
- Data: até quando.
- Localização: onde.

Em alguns casos, poderão não estar disponíveis indicadores directos (poderá ser demasiado dispendioso desenvolvê-los ou demasiado difícil medi-los). Nestes casos, poderão ser usados indicadores indirectos ou aproximativos. Por exemplo:

- Finalidade: Aumento do rendimento dos pequenos agricultores.
- Indicador directo: Vendas das colheitas (descobriu-se que não é fácil reunir dados de confiança).
- Indicador indirecto: Compra de bens de consumo típicos, como telhados de folha metálica para as casas, etc.
- O grupo-alvo: Lares com baixos rendimentos.
- Quantidade: de 50% em comparação com os números de 2010.
- Qualidade: acesso equitativo aos mercados.
- Data: em 2015, por comparação com 2010.
- Localização: distrito de Mocuba, província da Zambézia.

Bons IOV devem ser/ter

- Substanciais: reflectindo em termos específicos todos os aspectos do objectivo.
- Independentes: relacionados com um objectivo e usados apenas uma vez.
- Factuais: reflectindo factos e não impressões.
- Plausíveis: directamente atribuíveis ao projecto.
- Dados adquiríveis: disponibilizáveis e recolhíveis com um esforço razoável.
- Resultados: em número suficiente.

Meios de Verificação (MDV)

Os meios de verificação (MDV) são documentos, relatórios e outras fontes que disponibilizam informação que torna possível verificar a extensão de cumprimento dos indicadores. Os MDVs especificam

- Se os testes IOV podem ser aferidos de forma realista.
- Fontes de informação provenientes tanto internas como externas ao projecto.
- Que informação deve ser disponibilizada.
- O formato em que a informação é disponibilizada.
- Quem deve fornecer a informação.
- O formato e o fornecedor da informação e em que intervalos (mês, ano, etc).

O trabalho e os custos de cada informação a ser produzida pelo próprio projecto devem ser também avaliados. Indicadores que não possam ser verificados adequadamente devem ser substituídos por outros indicadores verificáveis. Os indicadores que, depois de contabilizados os seus custos e a sua utilidade, sejam considerados demasiados dispendiosos, devem ser substituídos por outros mais simples e económicos.
A formulação de indicadores deve incluir a especificação dos meios para a sua verificação. A Caixa 4.1 apresenta uma relação de pontos a verificar para os IOV e MDV.

Caixa 4.1 Relação de pontos a verificar para os IOVs e MDVs.

1. Os indicadores proporcionam um enquadramento de Qualidade, Quantidade e Tempo (Duração)? 2. Os IOV e os MDV são: • Relevantes? • Válidos? • De confiança? • Mensuráveis/verificáveis? • Eficientes/equilibrados em termos de custos? 3. Os indicadores são necessários e suficientes? • Permitem a triangulação necessária?	4. Os indicadores são suficientemente diversos? Existem indicadores: • De produto e processo? • Directos e indirectos? • Formativos, sumativos e outros • Qualitativos e quantitativos? • trans-sectoriais? 5. Quem estabeleceu ou vai estabelecer os indicadores? Quem detém a propriedade dos indicadores? 6. O conjunto de dados / MDV • Já está disponível? • Está a ser utilizado onde é necessário ao programa ou projecto? 7. É necessário estabelecer uma linha de base para aferição? Fonte: DFID (2002)

4.6 Riscos e pressupostos importantes

Os pressupostos descrevem situações, eventos, condições ou decisões que são necessárias ao sucesso do projecto, mas que estão larga ou completamente fora do controlo da gestão do projecto. A maioria dos projectos opera em ambientes de desenvolvimento difíceis onde os

factores fora do controlo do projecto podem atrasar seriamente ou impossibilitar atingir os resultados e objectivos do projecto. É importante identificar os pressupostos tão cedo quanto possível e tê-los em consideração quando o projecto é concebido, de forma a

1. Determinar os riscos e a probabilidade de sucesso,
2. Evitar riscos graves reconsiderando o desenho do projecto,
3. Clarificar as áreas e limites de responsabilidade da gestão do projecto e
4. Indicar as áreas onde há necessidade de mais informação ou investigação mais aprofundada.

Tal como com os objectivos, os pressupostos devem ser definidos de forma precisa e verificável, bem como as finalidades e condições desejadas. A Caixa 4.2 apresenta uma relação de pontos a verificar para os riscos e pressupostos.

Caixa 4.2 Relação de pontos a verificar quanto aos riscos e pressupostos

1. Foram identificados todos os riscos?
   - Análise das partes interessadas?
   - Árvores de Problemas, etc?
2. Os riscos são específicos? Ou demasiado gerais?
3. Os riscos/pressupostos estão ao nível adequado?
4. A lógica funciona?
   - Lógica diagonal entre as Colunas 1 e 4?
   - É necessária e suficiente?
5. Os riscos são controláveis, foram controlados?
   - Sempre que possível, foram transformados em Actividades e Resultados, i.e., transferidos para a Coluna 1?
6. Quais são as condições prévias?
7. A actividade deve prosseguir face aos pressupostos/riscos ainda existentes?

Fonte: DFID (2002)

O Anexo 4 mostra um exemplo da Matriz desenvolvida para o Projecto de Apoio à Província da Zambézia.

BIBLIOGRAFIA

Comissão Europeia (2004) Aid Delivery Methods: Project Cycle Management Guidelines. (Métodos de Prestação de Ajuda da Comissão Europeia (2004): Linhas de Orientação de Gestão do Ciclo do Projecto). Bruxelas.

DFID (2002) Tools for Development. Londres.

"Save the Children (2002) Toolkits": A Practical Guide to assessment, monitoring, review and evaluation. Londres.

Glavanis, P, O'Brien, G., O'Keefe, P and Scharf, M. (2002) Project Cycle Management. Northumbria University, Newcastle upon Tyne.

NORAD (1999) "The Logical Framework Approach" (Quarta Edição)
http://www.ccop.or.th/projects/LFA%20by%20NORAD%20Handbook.pdf

Plano Estratégico da Kukumbi 2010-2014, Kukumbi, Quelimane.

Water Aid/WSSCC (2003) "Water Aid Advocacy Source Book"
http://www.wsscc.org/pdf/publication/Advocacy_Sourcebook_interactive.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE PROBLEMAS

A análise de problemas identifica os aspectos negativos de uma situação existente e estabelece as relações entre as causas e os efeitos do problema. É constituída por alguns dos seguintes passos:

1. Verificação do tema da análise.
2. Identificação de problemas relacionados com o tema.
3. Fazer um inventário de todos os problemas detectados por todos os participantes no grupo de trabalho.
4. Elaboração de uma hierarquia de causa-efeito entre os vários problemas.
5. Visualização das relações causa-efeito num diagrama.

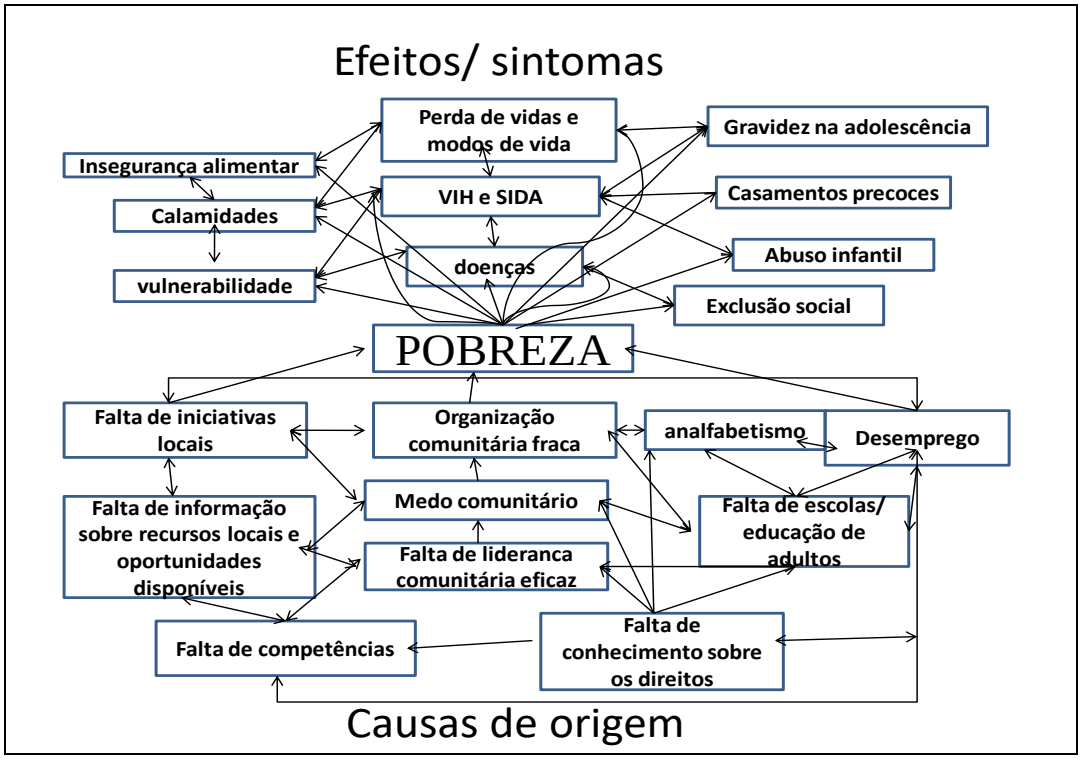
É importante que todos os participantes tenham a oportunidade de expressar os problemas que experimentam. É também importante determinar se os diferentes grupos de pessoas entendem o problema da mesma maneira; não sendo esse o caso, o problema deve ser reformulado ou dividido. Uma das ferramentas utilizadas na análise de projectos é a "Árvore de Problemas".
A análise da árvore de problemas é central para muitas formas de planeamento de projectos e está bem desenvolvida entre as agências de desenvolvimento. A análise da árvore de problemas (também denominada de Análise Situacional ou apenas de Análise de Problemas) ajuda a encontrar soluções através do mapeamento da anatomia da relação causa-efeito à volta de um assunto, de forma semelhante a um mapa mental, mas mais estruturado. Esta apresenta várias vantagens:

1. O problema pode ser desmontado em várias partes que podem ser geridas e definidas. Isto permite uma priorização mais clara dos factores e ajuda a determinar objectivos.
2. Existe maior compreensão do problema e das suas causas, muitas vezes correlacionadas ou até mesmo contraditórias. Este é frequentemente o primeiro passo para encontrar soluções com benefícios para todas as partes ("soluções win-win").
3. Identifica os assuntos e argumentos envolvidos e ajuda a estabelecer quem e quais são os atores e processos políticos envolvidos em cada fase.
4. Pode ajudar a determinar se é necessária mais informação, evidências ou fontes para tornar o caso mais sólido, ou para construir uma solução convincente;
5. Os assuntos actuais - mais do que os aparentes, futuros ou do passado - são tratados e identificados.

6. O processo de análise ajuda frequentemente a desenvolver um sentido partilhado de compreensão, propósito e acção.

A análise da árvore de problemas realiza-se mais facilmente em pequenos grupos de foco constituídos por seis a oito pessoas, utilizando um *flipchart* ou um projector. É importante poder adicionar factores enquanto a discussão evolui. O primeiro passo é discutir e chegar a um a acordo sobre o problema ou assunto em análise. Não deve haver preocupação com um tópico muito vasto, já que a árvore de problemas ajudará a desmontá-lo. O problema ou assunto é escrito no centro do cavalete, tornando-se no "tronco" da árvore. Este será o problema em foco. As palavras escolhidas não precisam de ser exactas já que as raízes e os ramos irão definir melhor o problema, mas devem descrever um assunto actual e que deverá motivar todos os envolvidos.
De seguida, o grupo identifica as causas do problema em foco - estas serão as raízes - e só então, as consequências, que serão os ramos. Estas causas e consequências podem ser escritas em pequenos papeis adesivos "post-it" ou cartões, individualmente ou em pares, de forma a que possam ser arrumados numa lógica de causa-efeito.
A parte central do exercício é a discussão, debate e diálogo que se gera conforme os factores são arrumados e rearranjados, formando frequentemente subdivisões entre as raízes e os ramos (como num mapa mental). É importante dar tempo para permitir às pessoas explicar o que sentem e as suas razões, e guardar ideias e pontos relacionados em folhas diferentes do *flipchart* com títulos, por exemplo: soluções, preocupações e decisões.
A árvore de problemas da Figura A1 foi produzida pela equipa da Kukumbi durante um encontro de trabalho de planeamento estratégico.

Figura A1: Árvore do Problema Pobreza



As questões em discussão podem incluir:

- Isto representa a realidade? As dimensões económicas, políticas e socioculturais do problema foram tidas em consideração?
- Que causas e consequências estão a melhorar, quais estão a piorar e quais se mantêm iguais?
- Quais são as consequências mais sérias? Quais são as mais preocupantes? Que critérios são importantes para pensarmos numa solução?
- Que causas são as mais fáceis/difíceis de enfrentar? Que soluções ou opções possíveis existem? O que é que uma mudança de política poderá ajudar a enfrentar uma causa ou consequência, ou a criar uma solução?
- Que decisões foram tomadas, e que acções foram acordadas?

A árvore de problemas está intimamente ligada à árvore de objectivos, que é outra ferramenta-chave no repertório do planeamento de projectos e que é muito usada em agências de desenvolvimento. A árvore de problemas pode ser convertida numa árvore de objectivos reformulando cada um dos problemas como resultados positivos desejáveis - como se o problema já tivesse sido resolvido. Desta forma, as raízes das causas e das consequências são transformadas em raízes de soluções, e o projecto-chave ou os pontos de entrada influenciadores são rapidamente estabelecidos. Estes objectivos podem ser reformulados como objectivos de transformação[7].

A equipa da Kukumbi transformou a árvore de problemas da Figura A1 na árvore de objectivos (Figura A2), com estratégias e efeitos esperados para uma organização com uma visão de redução sustentável da pobreza. Isto envolve:

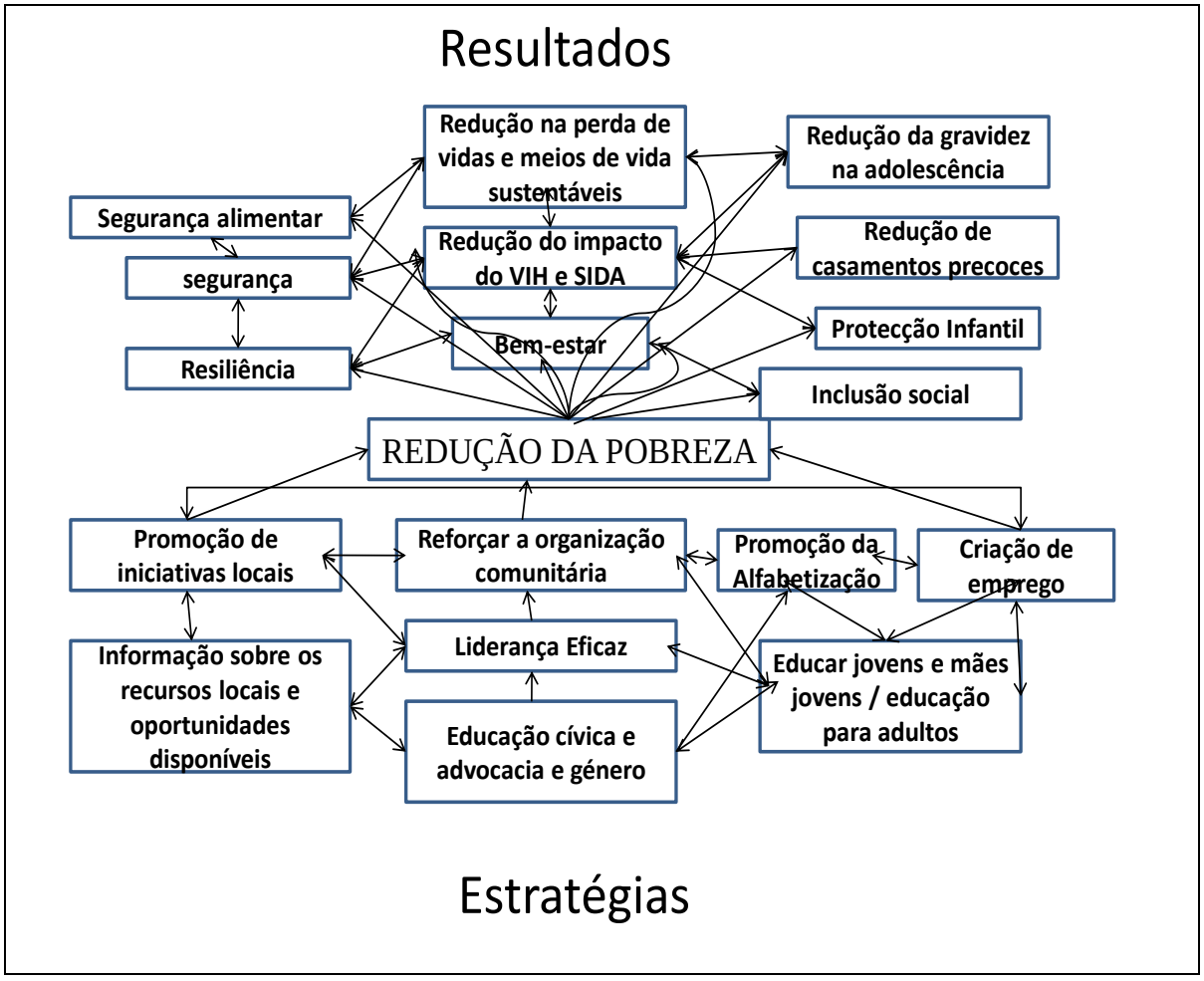
- Fortalecimento da organização comunitária a nível local, através de educação cívica e advocacia,
- Campanhas de alfabetização,
- Educação para a saúde, incluindo temas como VIH/SIDA,
- Acesso à informação,
- Diminuição da violência de género e abuso de menores e
- Foco no desenvolvimento de competências e promoção de iniciativas locais.

Estas são algumas das estratégias que podem ser reforçadas para enfrentar as causas da pobreza na província da Zambézia. Apesar de os efeitos da pobreza, como o VIH/SIDA, não possam ser ignorados, e persista a necessidade de auxílio alimentar às vítimas de

[7] Esta secção foi baseada em http://www.odi.org.uk/rapid/tools/toolkits/communication/Problem_tree.html

calamidades, as estratégias para a redução da pobreza na província da Zambézia devem focar-se nas causas de raiz. Responder aos efeitos requer mais recursos, enquanto investir em enfrentar as causas de raiz tende a ser mais eficiente em termos de custo e pode ajudar economicamente a província e o país.

Figura A2: Árvore de Objectivos para a Redução da Pobreza



ANEXO 2

FERRAMENTAS PARA CONDUZIR UMA ANÁLISE DAS PARTES INTERESSADAS

Ao longo dos anos têm surgido diversas ferramentas de análise das partes interessadas, entre elas:

1. A matriz de análise das partes interessadas,
2. A análise SWOT,
3. Os diagramas de Venn e
4. Os diagramas em aranha.

A qualidade da informação que pode ser obtida através destas ferramentas pode ser profundamente influenciada pelo processo e métodos de recolha de dados. A maior parte dos programas e projectos de desenvolvimento utilizam a abordagem participativa e métodos facilitadores de grupos que asseguram que os pontos de vista e perspectivas das diferentes partes interessadas são representadas e compreendidas. A análise de partes interessadas pode realizar-se em qualquer momento do ciclo do projecto ou do ciclo do apoio. Por exemplo, o pessoal da Kukumbi realizou uma análise de partes interessadas durante o encontro de trabalho de planeamento do Projecto de Apoio à Província da Zambézia, resumida na Tabela A1, em baixo.

A sua posição e a da Kukumbi:

Tabela A1: Questão: Capacidade da comunidade na tomada de decisões

Parte interessada	**Atitude da parte interessada em relação à sua posição**	**Importância do assunto para a parte interessada**	**Importância da parte interessada para o assunto**
Governo	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Baixa Média Alta	Baixa Média Alta
Líderes da comunidade	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A	B M A
Parceiros financeiros	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A	B M A
CCL	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A	B M A
Comité Escolar	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A	B M A
Igrejas	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A	B M A
INGC	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A	B M A

Os líderes da comunidade e a equipa dos CCL mostraram o maior interesse no projecto, enquanto o INGC teve um interesse mediano.

Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

A análise SWOT é usada para avaliar as forças e as fraquezas internas de uma organização e as oportunidades e ameaças externas que enfrenta. Pode ser usada em análise de situações, análise de partes interessadas ou na forma como uma organização identifica um dado problema. A análise SWOT é utilizada em três momentos principais:

1. No debate de ideias sobre as forças e fraquezas internas de um grupo ou organização e sobre as oportunidades e ameaças externas;
2. No debate de ideias sobre como a organização pode desenvolver as suas forças e ultrapassar as fraquezas, bem como explorar as oportunidades para minimizar as ameaças; e
3. Na formulação de uma estratégia de melhoramento, através de ferramentas de análise.

A Tabela A" mostra uma matriz de análise SWOT.

Tabela A2: Matriz de análise SWOT

Forças (internas)	Como **Construir** sobre elas
Fraquezas (internas)	Como **Eliminá**-las
Oportunidades (externas)	Como **Explorá**-las
Ameaças (externas)	Como **Geri**-las

A Kukumbi avaliou os seus ambientes internos e externos, usando a ferramenta SWOT. A análise mostrou que um dos principais desafios é a extensa cobertura geográfica, com projectos espalhados por toda província e uma capacidade inadequada de ir ao encontro das necessidades das comunidades da província da Zambézia. A análise SWOT é apresentada na Tabela A3.

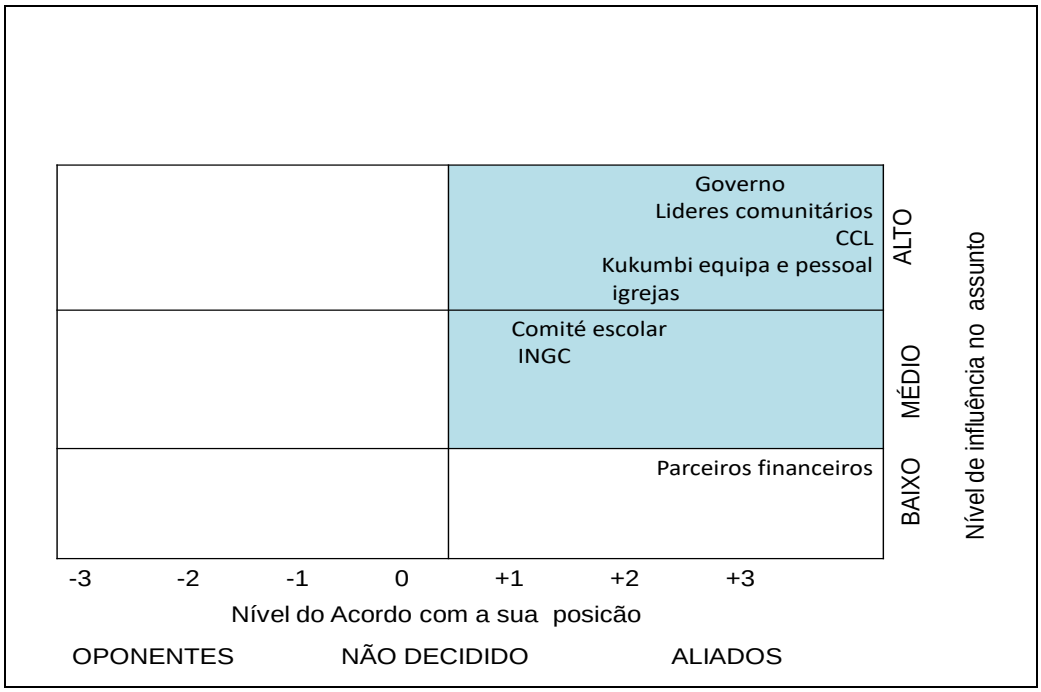
Tabela A3: Análise SWOT

Forças	Oportunidades
• Recursos humanos competentes com nível académico aceitável • Existência de equipamento, meios de comunicação e escritório • Pessoal jovem e dinâmico – o principal recurso da organização com um elevado nível de implementação das actividades de campo • Impacto positivo, credibilidade e aceitação da Kukumbi na comunidade • Envio rápido de documentos e prioridade dada a expediente • Pagamento atempado de salários • Bom relacionamento com os parceiros de financiamento e o governo, incluindo os parceiros financeiros internacionais • Capacidade de alcançar mais com recursos limitados	• Boa aceitação e procura das actividades da Kukumbi pelos grupos vulneráveis a que estas se destinam, incluindo os doentes terminais e OCV • Políticas internacionais, tais como os ODM e o Quadro de Acção de Hyogo do qual o Governo de Moçambique é signatário • Forte parceria com o governo e existência de políticas de descentralização, tais como a LOLE 8/2003, que permitem o controlo e a distribuição de recursos a nível local • Existência de parceiros doadores, apoios e potencial para expandir a rede • Segurança e confiança dos doadores na capacidade da Kukumbi e no seu potencial de alargar os programas de desenvolvimento • Forte parceria local, como p. ex. com o CNCS • Empenho do governo em reduzir o impacto e a prevalência do VIH e SIDA
Fraquezas	**Ameaças**
▪ Vasta cobertura geográfica e capacidade inadequada para satisfazer as necessidades do grupo-alvo ▪ Recursos humanos inadequados (empregados), tais como oficiais de programa. Falta de competências em gestão de tempo, planeamento, coordenação, comunicação, monitorização e avaliação e documentação do impacto das actividades Falta de visibilidade a nível local ▪ Capacidade inadequada para lidar com questões de política e legislação relacionadas com a governação e a RRC ▪ Má governação – o Comité de Gestão não é tão activo como poderia ser, contanto com o seu envolvimento inadequado da angariação de fundos. Grande parte do trabalho do Comité de Gestão é realizada pelo Secretário Executivo ▪ Envolvimento limitado dos membros do Comité de Gestão nos processos de planeamento estratégico ▪ Falta de transporte (veículos e motos para o trabalho de campo) ▪ As condições do serviço não são claras para os funcionários ▪ Má comunicação entre os sectores, funções das tarefas pouco claras, entrega atrasada dos relatórios e duplicação das actividades com outras partes interessadas (devido à falta de coordenação com outras agências) ▪ Capacidade limitada para mobilizar fundos a nível local	▪ Qualificação e experiência inadequadas dos recursos humanos devido à falta de pessoal qualificado disposto a trabalhar fora de Maputo, especialmente na Província da Zambézia ▪ Excesso de regulação/burocracia nos departamentos governamentais ▪ Coordenação e trabalho em rede fracos entre as ONG, os programas fundados por doadores e os departamentos governamentais ▪ Conflito de políticas e má coordenação entre os doadores ▪ Competição por recursos escassos entre as ONG antigas e as emergentes ▪ Beneficiários mal informados (tanto o governo como as comunidades) sobre o verdadeiro objectivo dos projectos ▪ Enfraquecimento das principais moedas devido à recessão global ▪ Excesso de dependência do apoio dos doadores. ▪ Sobrecarregados com a procura dos serviços, devido ao financiamento a curto prazo ou a projectos sem uma saída clara nem estratégias sustentáveis apropriadas ▪

Fonte: Plano Estratégico da Kukumbi (2009)

Matriz de aliados e oponentes

A Kukumbi também usou a Matriz de Aliados e Oponentes para identificar o impacto de oponentes, indecisos e aliados.



ANEXO 3

FERRAMENTAS E TÉCNICAS PARA RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

Algumas das ferramentas apresentadas abaixo podem ser usadas para recolha de dados.

Fontes de dados secundárias

Estas incluem a recolha e análise de dados a partir de relatórios de projectos, registos, dados de base e quaisquer outros documentos acerca do local, pessoas ou problemas. Estes dados podem ajudar a formular questões para a pesquisa participativa e evita a duplicação ou repetição de estudos anteriores.

Observação directa

Esta envolve a observação de objectos, eventos, comportamento das pessoas, processos ou relações, e o registo do que é observado. A observação pode ajudar a cruzar informação obtida a partir de fontes de dados secundárias e da pesquisa participativa. O observador também pode participar nas actividades de modo a partilhar experiências com as partes envolvidas no evento.

Entrevistas semi-estruturadas

As entrevistas semi-estruturadas não utilizam questionários de inquérito, mas sim uma lista de controlo de perguntas. Por exemplo:

1. Quais são os problemas causados por inundações?
2. Quais são as estratégias de adaptação a inundações na Província da Zambézia?
3. Quais são as estratégias de adaptação para a comunidade no Distrito de Morrumbala ao longo do Rio Zambezi?

Uma entrevista semi-estruturada é uma ferramenta flexível e deve ser usada sistematicamente para que possa produzir resultados válidos. Algumas das linhas de orientação incluem:

- A equipa da entrevista deve se composta por entre duas a quatro pessoas
- Começar com a saudação tradicional e referir que a equipa da entrevista está aqui para aprender
- Começar a pergunta referindo alguém ou alguma coisa visível
- Conduzir a entrevista de forma informal e misturar perguntas com discussão
- Ter uma mente aberta e ser-se objectivo
- Deixar cada elemento terminar a linha de questionamento e não interromper
- Direccionar cuidadosamente a entrevista para perguntas delicadas
- Nomear alguém para tirar notas
- Estar atento a sinais não-verbais
- Evitar perguntas capciosas e juízos de valor
- Evitar perguntas que podem ser respondidas com ‘sim’ ou não’
- As entrevistas individuais não devem durar mais de 45 minutos e as entrevistas de grupo mais de duas horas

Entrevistas com Informadores-Chave

Trata-se de entrevistas com especialistas no tema em que se está interessado. Estes podem ser pessoas externas, líderes da comunidade, professores ou oficiais governamentais. Os informadores-chave devem ser capazes de responder a perguntas acerca do conhecimento e

comportamento dos outros e de fornecer uma boa visão geral acerca da forma como as coisas funcionam na comunidade.

Discussões de Grupos de Foco

Uma discussão de grupo de foco (DGF) é uma discussão de grupo entre aproximadamente 6 a 12 pessoas, orientada por um facilitador, durante a qual os membros do grupo falam aberta e espontaneamente acerca de um determinado tema. Uma DGF é um método qualitativo. O seu objectivo é obter informação aprofundada acerca dos conceitos, percepções e ideias de um grupo. Uma DGF visa ser mais do que uma interacção com perguntas e respostas. O seu objectivo é que os membros do grupo discutam o tema entre si, sob a orientação de um facilitador. Para serem bem-sucedidas, as discussões de grupo precisam de:

- Ter lugar num espaço confortável, sem interrupções
- Um ambiente informal
- Igualdade e confiança entre os participantes do grupo e os facilitadores
- Compreensão e acordo entre os elementos do grupo acerca do propósito da discussão
- Respeito por todos os participantes para que estes falem e sejam ouvidos
- Um método aberto e acordado de registar a discussão, tal como flipcharts.

Mapeamento e modelagem participativos

Estes incluem:

- Mapas de recursos de bacias hidrográficas, aldeias, florestam, campos, quintas, etc.
- Mapas sociais das áreas residenciais de uma aldeia
- Mapas do bem-estar/riqueza e levantamentos dos bens domésticos
- Mapas da saúde, por exemplo, para identificar casos de tuberculose ou infecção dos ouvidos

Caminhadas transversais (transect walks)

Caminhadas sistemáticas com informadores-chave numa área, observando, ouvindo, perguntando, procurando problemas e soluções e mapeando as descobertas num diagrama transversal.

Diagramas participativos

- Calendários Sazonais – estes exploram as limitações e possibilidades das estações apresentando, em forma de diagrama, as alterações, mês a mês, ao longo do ano; chuva, trabalho, dieta, doença, preços, forragem para animais, rendimento, dívidas, etc. Os calendários em histograma podem abranger 12 ou 18 meses.
- Perfis de actividade e rotinas diárias - Os histogramas registam os padrões diários de trabalho. Compare diferentes grupos, por exemplo, mulheres, homens, crianças. Compare diferentes perfis em diferentes estações.
- Perfil histórico, cronologias e análise de mudança. Cronologias que listam os eventos locais mais importantes, as alterações ecológicas, a ocorrência de doenças/pestes/ervas daninhas, tendências da população, etc.
- Diagramas de Venn (chapati) – estes usam círculos para representar pessoas, grupos e instituições e as relações entre os mesmos.

Jogos analíticos

Classificações e escolhas são analisadas mediante jogos de entrevista.

- Classificações em termos de bem-estar/riqueza. Aqui, grupos ou conjuntos de lares são identificados de acordo com a sua riqueza ou bem-estar relativos. Os informadores distribuem um conjunto de cartas, cada uma com o nome de um lar, em pilhas. Os lares mais ricos são colocados numa ponta e os mais pobres noutra. O

processo é repetido com, pelo menos, três informadores. Isto fornece boas pistas para as discussões acerca dos meios de vida dos pobres e da forma como estes se adaptam.

- Matriz de classificação (matrix scoring) e classificação de preferências - Matrizes construídas usando sementes, pedras, etc. confirmam os valores, categorias, escolhas e prioridades das pessoas locais, por exemplo, diferentes árvores, métodos de conservação do solo, variedades de uma colheita ou animal. Para a classificação par-a-par (pair-wise ranking), os itens são comparados par a par em termos de preferências.[8]

[8] DFID tools for development (2002)

ANEXO 4

PROJECTO DE ADVOCACIA NA PROVÍNCIA DA ZAMBÉZIA (PAPZ)

Resumo descritivo	**Indicadores objectivamente verificáveis**	**Meios de verificação**	**Riscos e pressupostos importantes**
Meta: Reduzir a pobreza e a vulnerabilidade à fome da Província da Zambézia, em Moçambique, mediante uma abordagem ao desenvolvimento sustentável baseada em direitos	Pobreza reduzida em 5% da população (ou 40.000 pessoas) dos distritos de Morrumbala e Milange até 2015.	Relatórios do governo acerca da pobreza, nutrição; relatórios da ONU; inquéritos; relatórios dos média.	Empenho e apoio por parte do governo
Propósito: As comunidades têm mais controlo sobre o processo e os resultados do desenvolvimento por via da sua maior participação nas tomadas de decisão nos distritos de Morrumbala e Milange até 2013.	• 84 Estruturas comunitárias são funcionais que produzem planos regulares • Os planos dos distritos de Morrumbala e Milange são formulados usando os planos das comunidades locais	Relatórios do governo, Inquérito de linhas de base; observação; relatórios de monitoria e avaliação; actas de reuniões	Empenho dos líderes locais em promover o desenvolvimento local; boa gestão dos desastres
Resultados: 1. Maior conhecimento, compreensão e aplicação do Decreto 15/2000 e da LOLE 8/2003.	• 30 Sessões de formação por distrito envolvendo 2000 pessoas, de entre as quais 30% serão mulheres, até 2013 • 6 Sessões anuais e 12 sessões bi-anuais de responsabilização envolvendo as estruturas dos CCL	Relatórios de projectos sobre formação; reuniões com os participantes; monitoria; avaliação	Participação positiva e atenta à formação; atitudes positivas dos líderes da comunidade; os líderes da comunidade aceitam a mudança
2. Estabelecimento, ao nível da comunidade, de estruturas funcionais de desenvolvimento sensíveis ao género, permitindo uma maior participação da comunidade nas tomadas de decisão	• Estruturas criadas e em funcionamento em dois distritos até final de 2012 • Todos os elementos dos CCL formados em ABD (Abordagem Baseada em Direitos), advocacia e questões transversais aos dois distritos	Relatórios de projectos sobre formação; reuniões com os participantes; monitoria; avaliação	Participação positiva e atenta à formação; atitudes positivas dos líderes da comunidade

3. Planos de desenvolvimento locais formulados e que sirvam de base aos planos de desenvolvimento distritais	• 2 PESOD (Plano Económico Social e Orçamento do Distrito) desenvolvidos por ano e informados por, pelo menos, 10 planas de desenvolvimento de CCL nos dois distritos • 12 reuniões de revisão dos planos locais realizadas duas vezes por ano	Relatórios de projectos sobre formação; reuniões com os participantes; monitoria; avaliação	Participação positiva e atenta à formação; atitudes positivas dos líderes da comunidade
Actividades: 1.1 **Preparação do projecto** • Aquisição de equipamento • Integração/orientação do pessoal • Formação do pessoal em ABD e literacia jurídica básica do Decreto 15/2000 e da LOLE 8/2003 • Instalação do sistema de monitoria e avaliação **1.2 Reuniões para promoção do diálogo e do consenso entre as partes interessadas** • Realização de reuniões regulares com os líderes da comunidade • Realização de reuniões regulares com funcionários públicos ao nível da província e do distrito **1.3 Sensibilização da comunidade** • Duas acções de formação para líderes da comunidade acerca do Decreto 15/2000 e da LOLE 8/2003 • Realização de reuniões de consulta à	**Financiamento** Despesa de capital (veículos, equipamento: 1x veículo do projecto = £28.700; 1 x motocicleta, £3.600; 1x computador pessoal -£1.600; 2x câmara digital @300 =£600 **Subtotal: Total – £34.500** **Pessoal:** 1x Coordenador do projecto @£24.000/ano durante 3 anos = £57.000, 1x oficial do projecto @ £7.800 durante 3 anos=£23.400; contabilista@£5.200 durante 3 anos =£15.600; 2x Oficiais de Campo @7.800 durante 3 anos=£23.400; Contribuição para o ordenado do director@6.500=£19.500; Contribuição para a Segurança Nacional = £900 **Subtotal: £139,800** Administração no Estrangeiro = 72.500 Actividades do projecto = £27.000 Divulgação da informação = £19.500 Monitoria e Avaliação = £25.000 Despesa no Reino Unido = £28.000 Promoção do apoio ao Desenvolvimento = £5.500 **Orçamento estimado total =£352.070**	Recibos, facturas, vales; relatórios das auditorias	

comunidade, a organizar pelos líderes da comunidade em cada um dos CCL • Distribuição de materiais de IEC (Informação, Educação e Comunicação) • Emissões radiofónicas **2.1 Mapeamento das estruturas da comunidade** • Condução de um estudo de linhas de base para identificar estruturas existentes e não existentes e a sua composição em termos de género, idade e deficiência, bem como os programas já existentes iniciados pela comunidade • Divulgação das conclusões do estudo de linhas de base às partes interessadas **2.2 Estabelecimento de estruturas comunitárias** • Facilitação da formação de estruturas comunitárias sensíveis ao género que incluam, pelo menos, 30% de mulheres **2.3 Formação das estruturas comunitárias estabelecidas** • Acções de formação acerca de liderança, dos papéis e			

responsabilidades dos CCL • Duas acções de formação de literacia jurídica do Decreto 15/2000 e da LOLE 8/2003 • Duas acções de formação sobre mainstreaming de género, VIH e SIDA e protecção infantil • Duas acções de formação sobre planeamento e implementação do desenvolvimento • Duas acções de formação sobre gestão do ciclo do projecto, incluindo monitoria e avaliação • Visita de orientação à Província de Nampula com, pelo menos, 30% de mulheres **3.1 Avaliação Intercalar** **4.1 Facilitação da familiarização com o plano de desenvolvimento local e o PESOD** • Acções de formação na comunidade sobre o processo do PESOD e o planeamento, concepção, implementação, monitoria e avaliação baseados na comunidade • Acções de formação ao nível do distrito sobre o processo do PESOD e o planeamento,			

concepção, implementação, monitoria e avaliação baseados na comunidade **4.2 Facilitação da concepção, implementação, monitoria e avaliação dos planos locais e do PESOD** • Mentoring e coaching dos CCL sobre o processo do PESOD e o planeamento, concepção, implementação, monitoria e avaliação baseados na comunidade • Acções de formação sobre a consolidação dos planos locais baseados na comunidade num plano para o distrito • Mentoring e coaching dos CCL sobre a monitorização do plano e reuniões de avaliação **5.1 Avaliação final**			