

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO EXTERNA

PROMOÇÃO DA MULHER ANGOLANA ATRAVÉS DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL 2012-2015

SUBMETIDO A

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD)

Rua Major Kanhangulo, 197 - Caixa Postal 910

Luanda, Angola

SUBMETIDO POR

EQUIPA DE AVALIAÇÃO

Carlota Quintão | Ana Luísa Martinho

Setembro 2015



ACRÓNIMOS E ABREVIACÕES

A3S	Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector
AAEA	Associação Angolana para a Educação de Adultos
ADAC	Associação para o Desenvolvimento e Apoio ao Campo
ASASP	Associação Angolana Salvadora dos Povos
CEIC	Centro de Estudos e Investigação Científica / UCAN
CTA	Comité Técnico de Avaliação
FMEA	Federação das Mulheres Empresarias de Angola
FMJIG	Fórum das Mulheres Jornalistas para a Igualdade de Género
FONGA	Forum of the Angolan Non-Governmental Organizations
IEA	Igreja Evangélica de Angola
IECA	Igreja Evangélica Congregacional de Angola
IG	Igualdade de género
MINFAMU	Ministério da Família e Promoção da Mulher
MINJUDH	Ministério da Justiça e Direitos Humanos
ODM	Objectivos de Desenvolvimento do Milénio
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROMAICA	Promoção da Mulher na Igreja Católica
PROMEDEIA	Programa de Comunicação para o Desenvolvimento Sustentável em Angola
UNFPA	United Nations Population Fund
VD	Violência doméstica

ÍNDICE

Sumário Executivo

1. Introdução: Historial e contexto da avaliação	7
2. Metodologia da avaliação	8
2.1. Objectivos	8
2.2. Critérios	8
2.3. Modelo de análise	9
2.4. Técnicas de recolha de informação	9
2.5. Controlo de ética e qualidade	11
2.6. Constrangimentos e limitações	12
3. Resultados	12
3.1. Pertinência	12
3.1.1. O contexto da IG em Angola	12
3.1.2. O desenho do programa	13
3.1.3. A resposta das OSC na implementação e na avaliação final	15
3.2. Eficácia	17
3.2.1. Contribuir para um maior conhecimento, por parte das mulheres, dos seus direitos através do acesso à informação	17
3.2.2. Avaliação do progresso da IG no país	18
3.2.3. Capacitar e fortalecer grupos e redes de mulheres para advogar, influenciar políticas, implementar e acompanhar esforços relacionados com o empoderamento da mulher	19
3.3. Eficiência	19
3.3.1 A eficiência nos projectos	19
3.3.2 A eficiência na gestão operacional do programa	21
3.4. Sustentabilidade	22
4. Conclusões e recomendações	23
4.1. Conclusões: eficácia e factores críticos	23
4.2. Recomendações	29
4.3. Boas-práticas	32
Bibliografia	35
Anexos	

ÍNDICE DE FIGURAS, ESQUEMAS E TABELAS

Tabela 1	Referencial de avaliação	7
Esquema 1	Modelo de análise	9
Esquema 2	Actores auscultados e técnicas utilizadas no processo de avaliação externa	10
Tabela 2	Critérios de selecção – a diversidade e representatividade	10
Figura 1	Províncias abrangidas pelo programa	15
Tabela 3	Correspondências entre projectos e áreas prioritárias	16
Tabela 4	Adequação e cumprimento do orçamento	21
Esquema 3	Principais conclusões e factores críticos	24

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente relatório é o resultado final do processo de avaliação do Programa “Promoção da Mulher Angolana através de Organizações da Sociedade Civil” conduzido por uma equipa externa e independente da A3S, entre Julho e Setembro de 2015.

Este programa decorreu entre 2012-2015, fruto de uma parceria tripartida entre a Embaixada da Noruega, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) Angola e o Ministério da Família e Promoção da Mulher (MINFAMU) e teve como objectivo geral contribuir para uma maior consciencialização e sensibilização dos direitos das mulheres nas suas dimensões política, económica e social, com um enfoque específico na problemática da violência doméstica (VD) e promoção da Igualdade de Género (IG).

O propósito da avaliação foi o de aferir os principais resultados do programa, o cumprimento dos objectivos, a sustentabilidade das acções e resultados, bem como elaborar recomendações para a intervenção futura na área da IG em Angola.

A avaliação assumiu como critérios a pertinência, eficácia, eficiência e sustentabilidade. As estratégias metodológicas aplicadas no processo de avaliação privilegiaram a triangulação de olhares e fontes de informação, com recurso a um eclectismo metodológico centrado nas seguintes técnicas: (i) análise documental; (ii) entrevistas individuais e/ou colectivas semi-estruturadas, (iii) dinâmicas de grupo e (iv) inquérito por questionário. Foram realizados 6 estudos de caso de projectos financiados, seleccionados de acordo com critérios de diversidade e representatividade relativos aos seguintes parâmetros: à natureza das acções e públicos-alvo envolvidos; ao domínio de prioridade das políticas; ao domínio das prioridades políticas em que as actividades se enquadram; ao ano de implementação e à província.

O programa alcançou um elevado nível de eficácia, tendo cumprido o seu objectivo geral de aumento da consciencialização e sensibilização sobre a VD e os direitos das mulheres em Angola em linha com as orientações políticas nacionais.

Foi abrangido um elevado número de beneficiários directos e indirectos em actividades de sensibilização sobre a VD e os direitos económicos, sociais e políticos das mulheres. Através dos projectos auscultados presencialmente pela avaliação externa identificam-se indicadores qualitativos de resultado muito positivos tais como:

- Utilidade reconhecida pelas participantes nas actividades educativas e de sensibilização (palestras, discussões e conferências) tanto em temas transversais (Direitos Humanos, Democracia, Educação cívica) como temas específicos da IG (direitos das mulheres, procedimentos eleitorais, lei da VD).
- Elevado número de participantes nas actividades dos projectos que reconhecem ter adquirido conhecimentos básicos (sobre VD, direitos da mulheres...)
- Grupos de mulheres participantes nos projectos que reconhecem melhorias ao nível do desenvolvimento pessoal, económico, político, como por exemplo: auto-estima, aumento da participação em momentos de tomada de decisão, perda de vergonha ao contactar com o outro...
- Produção de materiais com capacidade replicadora (radionovelas, brochuras, peças de teatro, banda desenhada...)

O programa alcançou igualmente resultados muito relevantes no que se refere à contribuição para a capacitação de grupos de mulheres e OSC. Foi igualmente abrangido um elevado número de beneficiários identificam-se indicadores de resultado muito positivos (os quais merecem uma reflexão sobre o potencial de intensificação no próximo ciclo do programa, 2015/18):

- Indivíduos, grupos e comunidades que beneficiaram de acções de capacitação económica (formação em gestão de negócios; apoio financeiro para os seus micros negócios; apoio a iniciativas colectivas de produção económica - aquisição de matérias-primas e equipamentos -por grupos de mulheres).
- Públicos estratégicos formados com capacidade de multiplicação de conhecimentos: líderes de organizações e comunidades, agentes educativos; agentes de outros sectores de intervenção social (saúde - médicos e enfermeiros, parteiras-, justiça polícias, juizes, advogados); agentes públicos, representantes municipais e MINFAMU); recursos humanos de OSC
- OSC reconhecem maior colaboração a comunidade em geral (e com as mulheres dessa comunidade em particular), ao governo central, por via do MINFAMU e à administração Municipal.
- Novas Associações (de mulheres e/ou outras) criadas e a funcionar
- Novas Redes municipais e intersectoriais criadas e a funcionar
- Novos serviços de resposta a necessidades da população nas áreas da VD (Centros de aconselhamento familiar; Casa Abrigo).

O objectivo específico, avaliar e acompanhar as políticas através de estudos alcançou um baixo nível de eficácia, sendo aquele que registou o menor número de actividades, quer em sede de candidatura, quer em termos de concretização.

O próximo quadro sistematiza os factores críticos que por um lado explicam os elevados níveis de eficácia do projecto e, por outro, os factores que fragilizam uma maior eficácia e sustentabilidade no contexto angolano.

Ciclo de projecto/gestão	Factores de sucesso	Factores de melhoria
Diagnóstico e planeamento estratégico	+ Abordagem alinhada com os <i>stakeholders</i> chave e com as políticas a nível nacional, exploratória e prudente relativamente à capacidade de resposta das OSC + Resposta das OSC apresentando e implementando projectos pertinentes	- Défice de conhecimentos e competências específicas dos recursos humanos na área da IG no contexto nacional
Gestão executiva e operacional	+ Rigoroso acompanhamento orçamental dos projectos PNUD e melhorias significativas na gestão + Boas práticas de diagnóstico, mobilização de redes e outros recursos e utilização de estratégias multiplicadoras por parte das OSC	- Necessidade do reforço da capacitação institucional das OSC (dificuldades dos projectos no acompanhamento das actividades no terreno, na monitorização e avaliação
Monitorização e avaliação	+ Reforço da capacidade, credibilidade e legitimidade do PNUD e do programa no contexto de IG em Angola + Incorporação de mudanças (dispersas e intangíveis) ao nível do desenvolvimento pessoal, organizacional, das redes de actores e dos serviços	- Acesso a oferta formativa com efectivo impacte na capacitação dos recursos humanos (formatos, metodologias e resultados mais ajustados e participativos) tanto na área específica de IG como em ciclo de projecto ou em instrumentos de investigação social - Produção e validação de qualidade de produtos pedagógicos e de sensibilização destinados a uma disseminação massiva (por exemplo radionovelas ou materiais pedagógicos)

Há três papéis que o programa desempenhou com elevada pertinência e eficácia no contexto da IG em Angola neste 1º ciclo: o de estímulo à intervenção das OSC, o de gestor de fundos e o de capacitação das OSC. Há dois outros papéis que o programa poderá assumir de forma mais intencional, com efeitos positivos no estímulo à intervenção das OSC e às condições de

sustentabilidade para o avanço da IG: o de legitimador externo e o de inspirador e valorizador de boas práticas.

Ciclo de projecto/gestão	Recomendações
Diagnóstico e planeamento estratégico	Apostar na qualificação de recursos humanos na área da IG Acompanhar a evolução do contexto nacional e a emergência de novos <i>stakeholders</i> Intencionalizar e focar a estratégia do programa em indicadores de resultado mais objectivos Optimizar a comunicação externa do programa como veículo de disseminação da IG em Angola
Gestão executiva e operacional	Seleção e pré-diagnóstico de necessidades e riscos dos projectos a financiar Melhorias nos conteúdos e metodologias da formação para a capacitação de OSC Continuidade do acompanhamento e reforço das visitas ao terreno
Monitorização e avaliação	Melhorias nas orientações para a avaliação interna dos projectos Disponibilizar recursos e boas práticas reforçando o papel inspirador e de reconhecimento externo do PNUD Angola Potenciar o papel avaliação externa ao longo da implementação do 2º ciclo do programa e não apenas no final Criar painéis de peritagem e validação nos casos dos projectos em que esteja prevista a criação de produtos (radionovelas, manuais pedagógicos)

Por fim, o relatório apresenta ainda um banco de exemplos de práticas de sucesso, com base nos estudos de caso realizados, no seu potencial pedagógico e ilustrativo para outros projectos e OSC.

1. INTRODUÇÃO: HISTORIAL E CONTEXTO DA AVALIAÇÃO

Esta avaliação do Programa Promoção da Mulher Angolana através de Organizações da Sociedade Civil (OSC) centra-se na aferição dos resultados finais, respondendo aos "Termos de referência: avaliação final" elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) Angola. Foi conduzida por uma equipa externa e independente constituída por duas pessoas da A3S, entre Julho e Setembro de 2015.

O programa decorreu entre 2012-2015, fruto de uma parceria tripartida entre a Embaixada da Noruega, o PNUD Angola e o Ministério da Família e Promoção da Mulher (MINFAMU).

O seu objectivo geral foi o de contribuir para uma maior consciencialização e sensibilização dos direitos das mulheres nas suas dimensões política, económica e social, com um enfoque particular na problemática da violência doméstica (VD) e promoção da Igualdade de Género (IG).

Ao longo dos três anos foram lançados concursos públicos anuais para a apresentação de candidaturas pelas OSC. Uma média de 30 organizações respondeu anualmente aos concursos. Foram seleccionadas 13 OSC e 16 projectos foram financiados, sendo abrangidas as seguintes organizações:

- 2012/2013, ADRA Benguela, AAEA, REDE MULHER, IEA e IECA;
- 2013/2014, ADRA Huíla, REDE MULHER, FMEA, PROMEDIA, ASASP;
- 2014/2015, PROMEDIA, FMJIG, PROMAICA, CEIC, ADAC e DEVELOPMENT WORKSHOP ANGOLA.

A selecção dos projectos e o acompanhamento do programa ficou a cargo de um Comité Técnico de Avaliação (CTA), composto por representantes do MINFAMU, MINJUDH, FONGA, UNFPA, PNUD Angola e da Embaixada Real da Noruega.

O desafio da avaliação externa é o de analisar o trabalho desenvolvido por este conjunto de actores ao longo de três anos, identificar os seus resultados e factores críticos, procurando elaborar recomendações úteis e atempadas para a novo ciclo do programa (2015-2018) que está em curso.

A Tabela 1 apresenta o referencial de avaliação dos resultados do programa, cruzando os objectivos específicos¹, com as actividades elegíveis² e os resultados esperados³.

TABELA 1 | REFERENCIAL DE AVALIAÇÃO

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES ELEGÍVEIS	INDICADORES DE RESULTADOS ESPERADOS
1. Contribuir para um maior conhecimento por parte das mulheres dos seus direitos através do acesso à informação	- Formação em liderança - Actividades educativas e de consciencialização, campanhas dos meios de comunicação e promoção e defesa de causas - Actividades relacionadas com políticas, direitos legislativos e jurídicos	Contribuir para consciencialização e sensibilização dos direitos das mulheres com um enfoque na problemática da VD e promoção da igualdade do género Nº de mulheres informadas, treinadas e a desfrutar do conhecimento e informação Nºs de sensibilização e de eventos nos média e número de mulheres atingidas
2. Avaliação do progresso para a	Pesquisa/estudos sobre questões relevantes,	Nº de estudos realizados

¹Enunciados nos Termos de referência da avaliação do programa

²Referidas no documento de Pedidos de fundos das OSCs - Propostas de 2014

³Enunciados nos Termos de referência da avaliação do programa e DOC1_2012

igualdade e equidade de género através de pesquisa/estudos sobre questões relevantes	incluindo avaliação do progresso para a igualdade entre géneros	Nº de políticas ou estratégias influenciadas pelas actividades dos projectos
3. Capacitar e fortalecer grupos e redes de mulheres a advogar, influenciar políticas, implementar e acompanhar os esforços relacionados com o empoderamento da mulher.	(em acréscimo às actividades enunciadas no objectivo 1 que também contribuíram para este objectivo 3) Acções de empoderamento económico das mulheres (centradas na criação de negócios)	Promover maior colaboração entre as OSC e entre as OSC e o MINFAMU em termos de partilha de experiências e relação de trabalho. Contribuir para a criação de uma nova consciência social, principalmente nas mulheres que as possa levar a uma participação mais activa, integrada e relevante na vida familiar e social, e assim contribuir no melhoramento da vida das comunidades onde elas se inserem Nº de propostas de mudança política/leis apresentadas pelas OSC

2. METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO

2.1. Objectivos

O propósito desta avaliação foi o de aferir os principais resultados do programa, o cumprimento dos objectivos, a sustentabilidade das acções e resultados, bem como elaborar recomendações para a intervenção na área da IG.

Os principais destinatários desta avaliação são o PNUD Angola, bem como a Embaixada da Noruega e o MINFAMU. As análises e recomendações apresentadas têm como propósito auxiliar a parceria na reflexão sobre os resultados obtidos e apoiar a implementação de futuras iniciativas.

2.2. Critérios

O trabalho de avaliação foi implementado na fase final do programa⁴. A avaliação baseou-se em quatro critérios, respondendo às seguintes questões-chave:

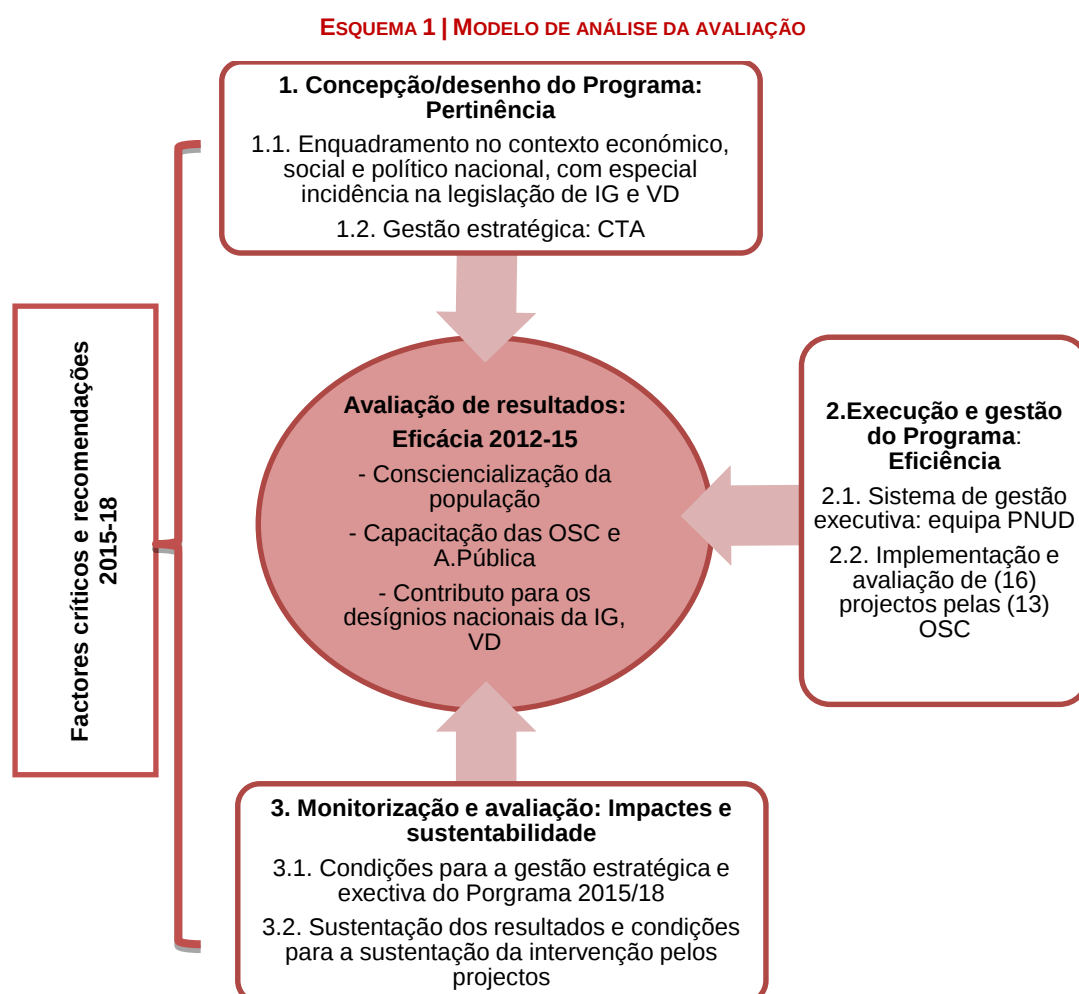
PERTINÊNCIA	- Em que medida o desenho e se adequou às necessidades e condições de implementação do contexto? - Até que ponto o desenho do programa respondeu às questões prioritárias da Política Nacional para a IG? - Em que medida as OSC, enquanto actores chave da implementação, responderam aos desafios colocados pelo programa?
EFICÁCIA	- Quais foram os resultados alcançados pelos projectos financiados? - Em que medida foram os objectivos do programa alcançados? - Em que medida o programa contribuiu para a concretização das prioridades políticas nacionais? O que ficou aquém?
EFICIÊNCIA	- Em que medida as actividades planeadas e implementadas pelos projectos se revelaram ajustadas para alcançar os resultados esperados? - Foram os recursos do programa utilizados de forma eficiente? - O que é que não foi totalmente implementado e porquê?
SUSTENTABILIDADE	Em que medida as OCS estão comprometidos em incorporar e/ou já incorporaram as aprendizagens dos projectos, após o término do financiamento?

⁴ De acordo com a agenda apresentada na Proposta preliminar de plano de trabalho da A3S, enviada a 13.07.2015 ao PNUD.

- Em que medida os promotores e parceiros estão comprometidos em incorporar e/ou já incorporaram os factores de sucesso e de risco que o programa identificou?

2.3. Modelo de análise

Os resultados finais do programa são o principal objecto de análise, a variável a conhecer e explicar (dependente), e as dimensões de concepção, execução e monitorização/avaliação do projecto, as variáveis explicativas (independentes), ou seja, os factores críticos (facilitadores ou obstáculos), ao alcance dos objectivos planeados. O próximo esquema apresenta o modelo de análise da avaliação:



2.4. Técnicas de recolha de informação

Este trabalho de avaliação recorreu a dois tipos de fontes: análise documental e auscultação directa de *stakeholders* chave. A análise documental incidiu em três níveis⁵, a saber: o estudo do contexto nacional, a análise de documentação produzida pelo PNUD e CTA sobre o programa e os registos de execução dos 16 projectos. Foi auscultado um conjunto de

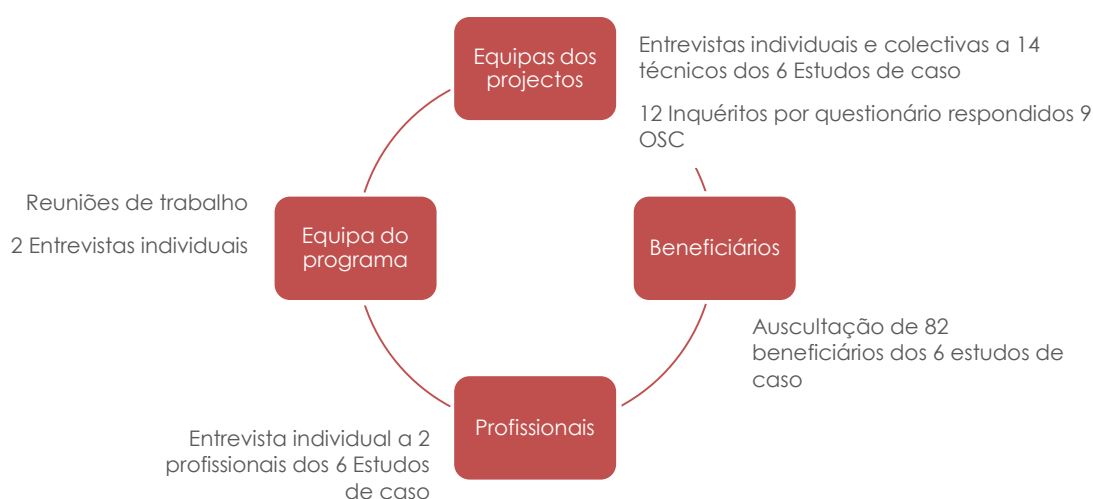
⁵ C.f. Anexo 1 e bibliografia

stakeholders do programa (diferentes elementos da equipa⁶) e dos projectos (equipas das OSC, outros profissionais e beneficiários).

O esquema 2 apresenta os actores auscultados e as respectivas técnicas de recolha de informação. Tratou-se de aferir as percepções que actores envolvidos no programa tiveram sobre o desempenho das acções e sobre os resultados alcançados, sem que se tivesse recorrido a uma observação directa no decorrer do projecto.

Assim, as estratégias metodológicas aplicadas no processo de avaliação privilegiaram a triangulação de olhares e fontes de informação, com recurso a um eclectismo metodológico centrado nas seguintes técnicas: (i) análise documental; (ii) entrevistas individuais e/ou colectivas semi-estruturadas, (iii) dinâmicas de grupo e (iv) inquérito por questionário. Foram privilegiadas as metodologias qualitativas.

ESQUEMA 2 | ACTORES AUSCULTADOS E TÉCNICAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO EXTERNA



Recorreu-se à técnica de amostragem para o aprofundamento da recolha de informação, tendo sido seleccionados seis projectos⁷, com base nos critérios de diversidade e representatividade relativos aos seguintes parâmetros: à natureza das acções e públicos-alvo envolvidos; ao domínio de prioridade das políticas; ao domínio das prioridades políticas em que as actividades se enquadram; ao ano de implementação e à província. A tabela 2 apresenta os seis estudos de caso realizados e os critérios de selecção.

TABELA 2 | CRITÉRIOS DE SELECÇÃO – A DIVERSIDADE E REPRESENTATIVIDADE

OSC	Projecto	Natureza das acções e públicos-alvo envolvidos	Áreas prioritárias	Ano	Província
ADRA	Reforçar relações de género	Associações de Formação de Mulheres	Capacitar as mulheres no domínio dos seus direitos políticos Envolver as mulheres	2012	Benguela
		Palestras/Discussões			
		Apoio para a legalização da Associação de Mulheres Chicuma			
		Palestras – Lei 25/11 e CEDAW			

⁶ Ao contrário do que previsto no primeiro produto da avaliação externa, não foi possível recolher informação de avaliação junto dos elementos do CTA.

⁷ Esta selecção foi apresentada num primeiro documento enviado a 13 de Julho de 2015 à equipa do programa a e validada pela mesma. Foi ainda apresentada em reunião do CTA a 18 de Agosto de 2015.

			em questões económicas e sociais				
IEA	Angola Sem Violência	Formação de activistas da comunidade	Capacitar as mulheres no combate a VD	2012	Luanda, Soyo, Huila e Cabinda		
		Sensibilização da comunidade – palestras e discussões					
		Apoio à família – 600 visitas domiciliárias					
REDE MULHER	Fortalecimento da Implementação e Aplicabilidade da Lei contra a Violência Doméstica	De capacitação a agentes da polícia	Capacitar as mulheres no combate a VD	2013	Luanda, Uíge e Huambo		
		Seminário de capacitação a juízes, procuradores e advogados					
		Seminário de capacitação para técnicos de OSC					
		Estudo “Monitorar e avaliar o processo de implementação e aplicação da lei da violência doméstica”					
ADAC	Garantir a Protecção e Atenção Integral das Vítimas de Violência Baseada no Género no município de Nharea	Equipamento e Funcionamento do Centro de Aconselhamento Familiar e Casa de Abrigo	Capacitar as mulheres no combate a VD	2014	Bié, Município de Nharea		
		Rede Municipal de protecção às Vítimas de VD					
		3 Meses de formação (Nov. a Jan.) com os membros da rede					
		Formação em Atenção Integral às vítimas de VD					
DW	Promovendo o Empoderamento das Mulheres Angolanas – Centro de Apoio às Iniciativas Locais”	Mapeamento dos Beneficiários do projecto	Envolver as mulheres em questões económicas e sociais	2014	Luanda, municípios do Cacuaco, Viana, Cazenga e distritos de Kilamba.Kiaxi e Sambinza ngA		
		Formação “Como Iniciar o Seu Negócio”					
		Apoio a 10 iniciativas locais					
		Encontro para identificação das necessidades formativas do grupo					
		Lançamento Oficial do projecto					
		Formação em Monitoria e Avaliação para líderes membros da Rede Contra a Pobreza Urbana de Luanda					
		Formação em Viabilidade Financeira para a Equipa do projecto					
PROMAICA	MUKAY KATUKA	Formação Gestão Financeira para a equipa do projecto	Envolver as mulheres em questões económicas e sociais	2014	Huila, município dos Gambos		
		2 Encontro com as mulheres líderes das hortas					
		Entrega de materiais aos beneficiários do projecto					
		Entrega de equipamentos agrícolas					
		Criação e organização de 12 hortas comunitárias	Capacitar as mulheres no domínio dos seus direitos políticos				
		Formação – projecto hortas					
		Grupo de Produção de olaria					
		Grupo de Produção cestaria					
		Grupo de Produção bijuteria					

2.5. Controlo de qualidade e ética

Em todo o processo de avaliação foi assegurada a aplicação de critérios de independência, rigor técnico, confiabilidade e legitimidade dos dados, assim como uma condução transparente e imparcial. Foram seguidas as regras de anonimato dos testemunhos, pedido de consentimento prévio e garantia de sigilo e protecção de dados sensíveis. Assim, utilizaremos

siglas⁸ para citar as nossas fontes que garantam o anonimato das diferentes pessoas auscultadas, sempre que se justifique.

2.6. Constrangimentos e limitações

Devem considerar-se os seguintes constrangimentos ao processo de avaliação:

- a. A amostra populacional dos beneficiários inquiridos não foi aleatória mas sim mediada pelas OSC recipientes do projecto.
- b. Baixo nível de resposta ao questionário ao universo dos 16 projectos. Apenas duas OSC responderam, para além dos seis estudos de caso.
- c. Os dados fornecidos pelas OSC, designadamente nos seus relatórios, nem sempre permitem aferir graus de execução física rigorosa dos projectos.
- d. Devido a limitações geográficas e/ou de agenda, não foi possível auscultar beneficiários num dos seis estudos de caso.

3. RESULTADOS

3.1. PERTINÊNCIA

3.1.1. O contexto da IG em Angola

Para avaliar a pertinência do programa, importa partir da análise do contexto da sua criação e implementação. Trata-se de compreender qual o seu valor acrescentado no final, para a promoção da IG no contexto nacional.

Angola encontra-se entre os países com índices de Desenvolvimento Humano baixo, segundo dados do PNUD⁹. As desigualdades de género são elevadas verificando-se disparidades entre homens e mulheres no acesso aos serviços básicos (energia, água e saneamento), à habitação, à terra, ao crédito ou à educação¹⁰.

Em contexto de guerra civil até 2002, os esforços das organizações nacionais e internacionais têm-se centrado na estabilização da paz e na reconstrução no país, incidindo em áreas como a água e saneamento, a saúde ou a alfabetização. A IG é um tema emergente e tem vindo a ocupar centralidade nas prioridades políticas.

O Programa surge em 2012 e é implementado num período marcado por grandes alterações políticas neste campo, com a publicação de legislação diversa. Designadamente:

- a Lei Geral do Trabalho (Lei nº 2/2000), actualmente em revisão, no seu artigo 3º, considera que todos os cidadãos (homens e mulheres) têm direito ao trabalho livremente escolhido, com igualdade de oportunidades e sem qualquer discriminação" (Afonso e Caetano, 2015, p. 15);
- a Lei dos Partidos Políticos (Lei n.º 2/2005) que contém uma provisão de representação de género não inferior a 30%;
- a Constituição da República de 2010, que nos artigos 1º e 2º, contempla o "Princípio da igualdade";
- a promulgação da Lei 25/11 de Junho de 2011 contra a VD;

⁸ P = Projecto; Q = Inquérito por questionário; EE = Entrevista equipa dos projectos; B = beneficiários; P=profissionais; E=entrevista equipa PNUD

⁹ Segundo o Relatório do Desenvolvimento Humano de 2014, desenvolvido pelo PNUD, Angola encontra-se em 149º lugar num *ranking* de 187 países.

¹⁰ Política Nacional de Igualdade e Equidade de Género e Estratégia de Advocacia e Mobilização de Recursos para Implementação e Monitorização da Política em 2013

- a aprovação do Plano Executivo contra a VD e o respectivo Cronograma de Acções em 2013 (Decreto Presidencial n.º 26/13);
- a aprovação da Política Nacional de Igualdade e Equidade de Género e Estratégia de Advocacia e Mobilização de Recursos para Implementação e Monitorização da Política em 2013.

Estas alterações enquadram-se nas preocupações expressas nos protocolos internacionais ratificados por Angola, nomeadamente as recomendações da CEDAW (1979) e da Plataforma de Acção de Pequim (1995¹¹), bem como na inclusão do princípio da IG no Acto Constitutivo da União Africana.

A este reconhecimento político não é alheio o trabalho desenvolvido pela sociedade civil. Como refere o recente “Diagnóstico de Género em Angola” (Afonso e Caetano, 2015), as organizações de mulheres constituem um dos mecanismos principais de promoção da IG no País. Estas organizações têm vindo a reforçar-se desde a transição para o multipartidarismo e desde a aprovação da Lei das Associações (Lei n.º 14/91, de 11 de Maio de 1991). Foi importante o seu papel durante o processo de paz, bem como o seu contínuo contributo para a promoção da IG. O país conta hoje com cerca de uma dezena de OSC dedicadas à IG (Afonso e Caetano, 2015: 29-30).

Apesar dos passos muito positivos dados pelo país ao nível político e legislativo, e do reconhecimento da capacidade de diálogo do MINFAMU com diversos tipos de organizações, o cenário é ainda de dificuldade. O quadro de funcionários é limitado e com pouco acesso à formação em temáticas relacionadas com a IG, tanto ao nível central como das Direcções Provinciais. O MINFAMU não é prioritário em termos de investimento financeiro do Governo, tendo a menor dotação orçamental entre todos os ministérios. No que respeita aos órgãos de decisão do Governo registaram-se avanços significativos, mas as mulheres continuam a estar sub-representadas na actual Assembleia Nacional e a nível dos governos provinciais (Afonso e Caetano, 2015).

3.1.2. O desenho do programa

O programa surge da iniciativa da Embaixada Real da Noruega de colocar à disposição um fundo para a promoção da IG em Angola. Uma iniciativa com grande sentido de oportunidade, no momento de emergência do tema na agenda política. A Embaixada encontra no PNUD o parceiro credível para o desenho e gestão de um programa de intervenção, o qual assenta numa estratégia que revela **vários indicadores de elevada pertinência**.

Um modelo de intervenção orientado para o estímulo à iniciativa, à elaboração de projectos e à autonomização das OSC. O financiador e promotor posicionam o programa como um novo actor/recurso nacional para mobilizar e capacitar os actores institucionais públicos e da sociedade civil, elegendo as OSC como actor estratégico na implementação das políticas e potenciando o trabalho já desenvolvido no contexto nacional pelas OSC na área da IG.

Um modelo de gestão estratégica partilhada com stakeholders nacionais chave. O programa assume como topo estratégico o CTA, o qual reúne, para além do financiador e promotor (PNUD Angola, incluindo UNFPA), o MINFAMU, organismo governamental chave para as políticas de IG, o MINJUDH Ministério chave para a efectivação dos novos quadros jurídicos e a FONGA, representante nacional das OSC. Este comité a funcionar em regime de co-decisão/responsabilização, tem o potencial de assumir um importante fórum de reflexão e intervenção a nível nacional num contexto de emergência e difusão de recursos na área da IG.

Um foco de intervenção alinhado com as políticas nacionais e incidindo na sua concretização. Do ponto de vista temático este alinhamento significou uma ampla gama de áreas de intervenção, tais como a participação da mulher na vida pública e política, no recursos e oportunidades e a serviços sociais básicos, na melhoria das suas condições em contexto

¹¹ Fonte: Política Nacional de Igualdade e Equidade de Género.

familiar e comunitário e na VD. Este alinhamento implicou uma significativa flexibilidade, experimentação de enfoques na orientação das três fases de candidaturas, acompanhando os temas mediáticos resultantes da publicação de novos instrumentos legais e num contexto em que se parte de uma grande distância da população face aos direitos humanos e de uma significativa novidade no campo da IG. Estes enfoques podem ser agrupados em três domínios: 1) Capacitar as mulheres no domínio dos seus direitos políticos; 2) Capacitar as mulheres no combate a VD; 3) Envolver as mulheres em questões económicas e sociais.

Um dispositivo de aplicação de fundos, prudente e exploratório, relativamente à capacidade de resposta e gestão das OSC. Uma estratégia de explorar o contexto para melhor poder intervir, reflectida em opções como: três fases de candidatura a projectos com duração de um ano, e com orçamentos relativamente limitados (média de cerca de 6.600.000 AOA por projecto); uma limitação intencional do financiamento de recursos humanos (até o máximo de 30% do orçamento global) procurando a mobilização dos recursos existentes no terreno e o reforço da introdução de novas práticas e temáticas de IG nas actividades nas organizações. Mais do que contribuir para reforçar e capacitar estas organizações *per si*, o objectivo foi o de promover de forma transversal a introdução destas temáticas na intervenção das OSC.

A **maior fragilidade** verificada no desenho do programa, e por ventura o seu factor crítico estrutural mais vulnerável, reside no défice de **conhecimentos e competências específicas dos recursos humanos na área da IG**.

Este défice está plasmado nas características embrionárias do tema no contexto nacional, mas também nos próprios quadros do PNUD. Efectivamente, estando numa situação privilegiada para aceder a recursos externos capazes de colmatar esta necessidade, ao longo dos três anos o programa não contou com o apoio de recursos humanos com qualificação especializada na área de IG.

Outras vulnerabilidades do desenho do programa foram sendo identificadas e colmatadas, revelando a capacidade e experiência do PNUD Angola. Uma destas vulnerabilidades foi a equipa afecta à gestão operacional do programa, colmatada no entanto no início da sua implementação, e apresentando um percurso de melhoria substancial. A contratação de uma técnica dedicada a 100% à gestão ocorreu no final da primeira fase de implementação de projectos em Agosto de 2013.

Também para o PNUD Angola, o programa se mostrou pertinente. Por um lado, ao reforçar as orientações internacionais globais do PNUD. Apenas a título ilustrativo, citamos o objectivo 3 - Promover a IG e o Empoderamento das Mulheres dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio e o Plano Estratégico do PNUD para 2014-2017, o qual integra reiteradamente preocupações com a igualdade e equidade de género, nomeadamente em termos de acesso aos recursos económicos, liderança e autonomização das mulheres, bem como o questionamento dos papéis tradicionais de género. Por outro lado, favorecendo a capacitação de recursos humanos internos e afirmando o PNUD Angola como um actor estratégico nacional na área da IG. Paralelamente o próprio PNUD Angola prevê um reforço interno da área da IG, designadamente através da constituição de uma equipa e da implementação de um plano interno da organização para a IG (EE).

Outra vulnerabilidade foi a rápida constatação, logo na primeira fase de candidaturas, das dificuldades associadas à gestão, monitorização e avaliação de projectos pelas OSC. Não sendo a capacitação institucional de base um fim do programa em si mesmo, a concretização e eficácia dos projectos financiados, depende em grande medida desta condição, levando o PNUD Angola a desenvolver, já em 2014, uma nova área de actividade do programa: a formação dos técnicos das OSC.

Por último o desenho do programa não contemplou o potencial do reforço e do acompanhamento *ongoing* da sua intervenção através do apoio da avaliação externa, a qual acabou por ser integrada no 1º ciclo do programa, nos seus dois últimos meses de execução.

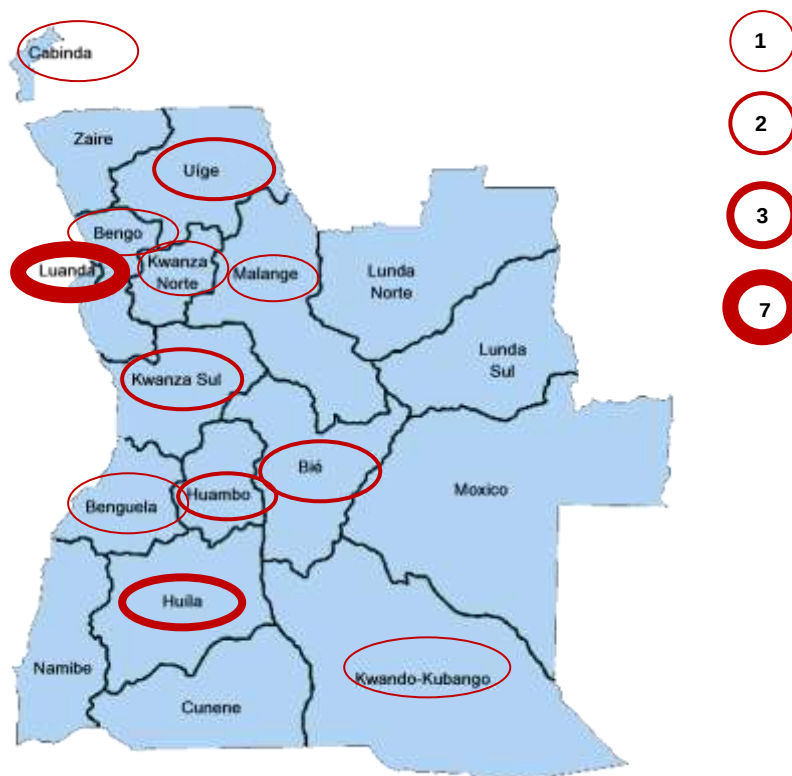
A superação destas vulnerabilidades ao longo do programa revela uma significativa capacidade de ajustamento ao contexto externo por parte da gestão e uma incorporação efectiva das aprendizagens, demonstrando um caminho de reforço da capacidade e sustentação futura do programa.

3.1.3. A resposta das OSC na implementação e na avaliação final

Na fase da implementação, a pertinência ficou confirmada desde logo pela resposta das OSC. Foram apresentadas em média 30 candidaturas de OSC por fase de candidatura. Foram aprovadas candidaturas de 13 OSC e 16 projectos ao longo de três anos (cinco nas primeiras fases e 6 na última). O programa apoiou projectos em 12 das 18 províncias. Se considerarmos os 3 projectos de âmbito nacional (PROMEDIA - programas radiofónicos, e CEIC – um estudo) o programa teve uma expressão em todo o território nacional. A maior concentração de projectos aprovados está em Luanda (7).

A figura 1 apresenta as províncias abrangidas pelos projectos, desde 1 projecto a 7, de acordo com a intensidade de cor.

FIGURA 1 | PROVÍNCIAS ABRANGIDAS PELO PROGRAMA



Do ponto de vista temático, as OSC apresentaram candidaturas cobrindo as prioridades estabelecidas pelo programa¹²:

A seguinte tabela cruza os temas propostos pelos projectos, de acordo o grau da sua resposta a cada área prioritária e ainda o ano de implementação do projecto:

TABELA 3 | CORRESPONDÊNCIAS ENTRE PROJECTOS E ÁREAS PRIORITÁRIAS

Projecto	Ano	1) Capacitar as mulheres no domínio dos seus direitos políticos	2) Capacitar as mulheres no combate a VD	3) Envolver as mulheres em questões económicas e sociais
Promover as mulheres angolanas	2012	+		++
Angola Sem Violência			+++	
Projecto Ester: Capacitação de mulheres		+++		+
Mulheres, Poder e Democracia		+++		
Fortalecimento das relações de género		+++	+	+++
Sub-total		10	4	6
Empoderando mulheres	2013	++		++
Empoderamento das mulheres empresárias				+++
Programa de comunicação para o desenvolvimento sustentável		++		++
Fortalecimento da Implementação e Aplicabilidade da Lei contra a VD			+++	
Prevenção da VD			+++	
Sub-total		4	6	7
Garantir a Protecção e Atenção Integral das Vitimas de Violência Baseada no Género no município de Nharea	2014	+	+++	
ONDJANGO		+	+++	
Programa de comunicação para o desenvolvimento sustentável em Angola		++	+	++
Promovendo o Empoderamento das Mulheres Angolanas – Centro de Apoio às Iniciativas Locais”		+		+++
MUKAY KATUKA		+		+++
Integração Económica das M em Angola e o Percurso do Gozo e Garantia dos seus Direitos Económicos e Sociais		++		+++
Sub-total		8	7	11
Total		22	17	24

Existe equilíbrio entre os três domínios prioritários. A área da VD parece apresentar um número inferior de projectos, todavia importa referir que este tema foi abordado noutros projectos com focos temáticos mais alargados.

Verificamos que ao longo dos anos o foco da intervenção dos projectos se foi modificando. Partindo de uma sensibilização mais geral acerca dos direitos políticos para uma maior representação de projectos na área da VD e dos direitos económicos.

Os 16 projectos apoiados revelam pertinência, quer pelas áreas temáticas apresentadas face às prioridades do programa, quer por outros indicadores: pelos tipos de beneficiários, designadamente população em geral e mulheres em particular, públicos estratégicos (juizes, polícias, etc.) e agentes replicadores (formadores, activistas, líderes das comunidades); pela natureza de OSC promotoras, abrangendo tanto organizações de mulheres e com missão na área da IG, como OSC com outras missões. Indicia portanto uma introdução destes temas de forma transversal a outras áreas de intervenção.

¹² Segundo o documento de "Apresentação de propostas - concurso público" de 2013, as OSC deviam apresentar propostas de projectos, numa ou mais das 3 áreas prioritárias.

A pertinência ficou ainda confirmada pela eficácia dos projectos como se verá no próximo capítulo do presente relatório.

O desafio do programa parece ser assim o de passar de uma estratégia exploratória à intencionalização e afirmação de uma estratégia focalizada na construção de objectivos, resultados e impactes mais concretos, capitalizando as aprendizagens dos últimos três anos e ajustando o desenho do programa à evolução do contexto.

Para este efeito é importante considerar os resultados do já citado e recente “Diagnóstico de Género em Angola” (Afonso e Caetano, 2015), bem como o Programa de Apoio aos Actores Não Estatais da U.E.¹³ que o financia, e que se constitui como um *stakeholder* do Programa a ter em conta.

Publicado em Março de 2015, este diagnóstico resulta num estado da arte dos desafios da IG no país que importa ter presente na orientação do 2º ciclo do Programa. Orienta as necessidades de intervenção, designadamente para a intervenção transversal das temáticas de género em sectores estratégicos (agricultura sustentável, água e saneamento, trabalho formal e informal, sistemas de formação e ensino) e identifica os desafios e necessidades ao nível do desenvolvimento institucional (organizações estatais e das OSC), algumas das quais sentidas também na implementação deste programa.

3.2. EFICÁCIA

A eficácia do programa é avaliada fundamentalmente com base nos resultados alcançados pelas OSC. Apresenta-se de seguida informação recolhida sobre o desempenho dos projetos, organizada de acordo com cada objectivo específico. De salientar que, da análise dos 6 estudos de caso, os relatórios narrativos e financeiros não espelham os resultados atingidos, na sua totalidade. As organizações estudadas tenderam a desenvolver mais actividades e a apresentar mais resultados do que o reportado à gestão do programa.

Verificou-se frequentemente uma descoincidência entre o planeamento e o reporte, o qual dificulta uma leitura comparativa e um entendimento rigoroso da execução física dos 16 projectos. Como tal, apresentamos a informação consolidada acerca dos 16 projectos e ilustramos os resultados com recurso aos seis estudos de caso, na medida em que constituem a fonte mais rica e mais qualitativa da informação recolhida.

Na sua globalidade, podemos afirmar que a taxa de execução e eficácia é elevada no conjunto dos 16 projectos. De salientar que a avaliação que os inquiridos fazem do desempenho e resultados da sua organização na implementação do projecto é globalmente muito positiva, com destaque para a *‘Motivação da organização para atingir os objectivos estabelecidos’* e o *‘Conhecimento e experiência para levar a cabo o projecto’*, com 7 dos 12 inquiridos a classificar como “Muito bom”.

3.2.1 Contribuir para um maior conhecimento por parte das mulheres dos seus direitos, através do acesso à informação

Relativamente ao primeiro objectivo, as actividades desenvolvidas passaram essencialmente pela realização de actividades educativas e de consciencialização e campanhas dos meios de comunicação, nas quais agrupamos todos os resultados atingidos ao nível de palestras,

¹³ Diagnóstico de Género em Angola, desenvolvido ao abrigo do PAANE II – Programa de Apoio aos Actores Não Estatais. Financiado pela UE no âmbito do 10º FED (Fundo Europeu de Desenvolvimento) com o co-financiamento da Cooperação Espanhola, sob tutela do Gabinete do Ordenador Nacional do FED em Angola. Este Diagnóstico insere-se no Plano de Acção para a IG e o Empoderamento das Mulheres no Desenvolvimento (2010-2015) lançado em Junho de 2010 pela União Europeia

discussões e conferências sobre temas transversais: Direitos Humanos, Democracia, Educação Cívica, entre outros. Acrescem actividades como debates radiofónicos e programas de rádio e ainda a difusão de uma radionovela, destinados à população em geral e às mulheres em particular. Este conjunto de actividades foi levado a cabo por 10 dos 16 projectos, tendo atingido um número muito significativo de pessoas¹⁴.

Este objectivo inclui igualmente as actividades sobre direitos específicos, quer políticos, nomeadamente ao nível dos procedimentos eleitorais, quer referentes à lei da VD. Neste sentido, tiveram lugar vários seminários, formações e debates abordaram a lei 25/11, tendo como foco a população em geral, mas também públicos estratégicos. Foram ainda produzidos materiais de divulgação informativo, tais como folhetos, banda desenhada sobre a VD e brochura com histórias de sucesso.

Para além do elevado número de beneficiários dos projectos, verificamos igualmente que é neste objectivo que se enquadra o maior número de actividades desenvolvidas ao longo dos três anos do programa.

Da análise específica dos seis estudos de caso, verificámos que as OSC trabalharam (com destaque para P3, P4 e P6) recorrendo a um efeito multiplicador, o qual em muito aumentou o número de beneficiários previstos e contabilizados. Muitas vezes, tal foi conseguido pela mobilização dos mecanismos já instituídos de participação e pelo envolvimento dos líderes locais e das comunidades (P2, P3 e P4).

É de destacar o grande envolvimento e adesão por parte do público-alvo (P3 e P6) sobretudo em projectos com tipologias de palestras e *workshops*, o que legitima esta opção de intervenção em grande parte dos projectos. Assim, podemos afirmar que os objectivos de sensibilização ficam cobertos, dado que a informação chegou, efectivamente, aos destinatários. Trata-se, contudo, apenas de sensibilização e dificilmente de capacitação dada a duração das palestras/*workshops* (de horas ou no máximo de um dia).

Os resultados ao nível do aumento de conhecimento e de aprendizagem por parte dos próprios promotores dos projectos e dos seus beneficiários são transversais a todos os casos. Verificou-se a aquisição de conhecimento basilares, os quais passam inclusivamente por integrar no seu vocabulário uma nova palavra e a sua definição: “a violência passou a fazer parte do nosso vocabulário” (B-P4); “a violência é muito mais do que o homem embriagado que bate na mulher” (B-P6).

A nível institucional também se verificam aquisições de conhecimentos específicos e de procedimentos de actuação, designadamente ao nível da VD (P1). O aumento de aprendizagem e o envolvimento das mulheres no projecto levou a melhorias ao nível da autoestima (P2, P3, P5), observável, entre outros pelo aumento da participação em momentos de tomada de decisão, com perda de vergonha ao contactar com o outro¹⁵.

3.2.2 Avaliação do progresso da IG no país

Na análise do segundo objectivo específico registam-se dois projectos que incluíram actividades de pesquisa e de diagnóstico, sobre o acesso a determinados direitos numa dada região, e apenas um centrado no objectivo de estudar a problemática do género e do contributo das políticas públicas para a IG no país, sendo que a publicação final ainda não se encontra disponível¹⁶.

¹⁴ Das palestras é possível contabilizar mais de 6000 pessoas, às quais acresce a população em geral que ouviu algum dos programas de rádio.

¹⁵ A título ilustrativo no P2 verificou-se um aumento da participação feminina nos eventos e formações, de 8 para 27 Mulheres, bem como a participação de mulheres em encontros nacionais.

¹⁶ Não tendo sido disponibilizado à equipa de avaliação externa até à data de encerramento do presente relatório.

Este objectivo foi aquele que registou o menor número de actividades, quer em sede de candidatura, quer em termos de concretização. As dificuldades de execução verificadas nas actividades de investigação prendem-se com o estabelecimento de contactos institucionais atempados, essenciais para aceder a dados e legitimar oficialmente o cumprimento dos planos de investigação (P6).

3.2.3 Capacitar e fortalecer grupos e redes de mulheres para advogar, influenciar políticas, implementar e acompanhar os esforços relacionados com o empoderamento da mulher

No último objectivo enquadrámos todas as acções de empoderamento económicos das mulheres, para além das actividades desenvolvidas em projectos cujo objectivo central poderá inscrever-se no primeiro objectivo do programa (ver 3.2.1), mas que desenvolveram acções que contribuem para resultados no âmbito da capacitação e fortalecimento de grupos e redes.

Foram sete os projectos que desenvolveram o empoderamento económicos das mulheres, através de actividades de formação em gestão de negócios, apoio a iniciativas económicas por via de apoio financeiro, apoio à constituição de negócios e ainda de aquisição de bens para desempenhar actividades económicas nas comunidades. Estas actividades contaram com um total de mais de 1700 beneficiários e tiveram como público-alvo directo quer mulheres, quer novamente agentes replicadores, tais como líderes e técnicos das OSC e líderes das comunidades.

Verificou-se, de forma semelhante em todos os estudos de caso, um aumento de conhecimentos nos participantes. Conhecimentos ao nível da gestão de negócios, de novas culturas agrícolas e consequente dieta alimentar, bem como da VD.

Consideramos como contribuindo para este objectivo um conjunto alargado de actividades, que passaram por acções de alfabetização (P1, P4, P8 e P12), criação de centros de aconselhamento e acompanhamento de situações de violência por parte de sete projectos e ainda o estabelecimento e reforço de parcerias e do trabalho em rede (P1 e P2).

Os resultados positivos dos estudos de caso são notórios igualmente na aproximação das OSC a um conjunto alargado de *stakeholders*, a saber: à comunidade em geral e às mulheres dessa comunidade em particular (destaque para P3); ao governo central, por via dos seus Ministérios, com destaque para o MINFAMU (P3 e P4); à administração Municipal (destaque para P1). Neste último caso, com estabelecimento de parcerias.

Podemos ainda afirmar que a formação ministrada pelo PNUD em 2014 às OSC apoiadas, sobre gestão de projecto, num total de 18h e com a participação de 19 técnicos constitui um momento importante de capacitação das OSC.

3.3. EFICIÊNCIA

Passamos à análise da eficiência do programa, baseada na adequação dos meios para atingir os objectivos propostos. Este indicador de avaliação encerra alguma fragilidade, tendo atingido aspectos muito positivos, a par de outros passíveis de melhoria. Esta análise incide sobre dois níveis: o dos projectos financiados e da gestão operacional do PNUD.

3.3.1. A eficiência nos projectos

Na medida em que a informação disponível para os 16 projectos é pouco detalhada e rica em evidências, trataremos analisar a eficiência do programa com base nos seis estudos de caso.

Assim, verificamos **elementos muito positivos** em torno de quatro dimensões, a saber: *diagnóstico participado; efeito multiplicador; trabalho multidimensional; relação com o PNUD.*

A primeira dimensão prende-se o facto de as actividades de capacitação¹⁷ serem precedidas de um diagnóstico de necessidades implementado de forma participada e numa fase inicial do projecto (destaque para P3). Este aspecto é tanto mais potencialmente mobilizador de mudança, quando conjugado com o envolvimento dos facilitadores no reajuste do desenho da capacitação em função de uma discussão com várias perspectivas (P6). Destaca-se aqui uma boa-prática isolada em termos de adaptação da metodologia formativa à população-alvo, com recurso a métodos menos expositivos e mais activos (P2).

A segunda dimensão diz respeito ao efeito multiplicador das intervenções, quer pelo foco na formação de técnicos e/ou líderes, os quais potencial ou efectivamente transmitiram a mensagem nas suas comunidades e, desta forma, alargaram o número de beneficiários indirectos (P1, P3, P5), quer pela opção por hortas de viveiros, as quais permitem a replicação de sementes a serem utilizadas posteriormente por mais beneficiários.

As duas primeiras dimensões de análise estão relacionadas com a terceira que tem que ver com o trabalho multidimensional. As seis OSC demonstraram fazer articulação com outros projectos e/ou outras área de intervenção. Assim, os resultados da intervenção proporcionados pelos projectos são ampliados, uma vez que inseridos e articulados com os demais projectos, num ganho de força e alavancagem.

Por último, os estudos de caso destacam como positivo o trabalho de capacitação, por via da formação e de todo o acompanhamento disponibilizado pelo PNUD.

Com efeito, é referida uma relação de proximidade com o PNUD, à distância de um telefonema, a qual vem melhorando ao longo dos três anos, sendo os projectos apoiados em 2014 aqueles que mais referem esta proximidade. Os resultados dos inquéritos por questionários também reforçam esta ideia, com destaque para o item de '*Comunicação com a equipa do programa*' que foi avaliado em "muito bom" por metade dos inquiridos.

Também no último ano do programa, a formação realizada em Luanda para as equipas dos 6 projectos foi avaliada positivamente¹⁸.

De salientar, todavia que a dimensão de '*contacto com os restantes projectos apoiados*' pelo programa foi o que registou níveis de satisfação menos elevados com 4 dos 12 inquiridos "pouco satisfeitos".

Os **aspectos menos positivos** em termos de eficiência podem ser classificados em torno de quatro dimensões, a saber: *dificuldade de controlo e reporte; orçamento reduzido; objectivos demasiado ambiciosos; falta de conhecimento específico em IG.*

As dificuldades de controlo e reporte por parte das OSC prendem-se com diferentes causas. Com efeito, várias OSC afirmam terem tido dificuldades em receber informação atempada das comunidades, por forma a conseguir fazer chegar ao PNUD (o que, por vezes, impediu o recebimento do último reembolso) (P5, P6). Verificou-se ainda fraca experiência em gestão de projectos e dispersão de funções (P5), problemas logísticos designadamente com correio e acesso ao e-mail (P2), ou ainda dificuldades no preenchimento da documentação fornecida pelo PNUD (P2).

A segunda dimensão (*orçamento reduzido*) é referida, de forma quase unânime, como uma das maiores dificuldades associadas ao acompanhamento da implementação dos projectos. Com

¹⁷ Entendida como formação, palestras, *workshops*.

¹⁸ 3 Sessões de 6 horas por dia, nas áreas da Comunicação institucional, metodologia de pesquisa, Planeamento e Gestão Financeira e Monitorização e Avaliação

efeito, o orçamento geral dos projectos é considerado reduzido (P1, P2, P3, P6), o que impossibilita, muitas vezes a comparticipação de salários dos Recursos Humanos, os quais teriam sido importantes para um maior acompanhamento dos projectos no terreno.

A propósito do orçamento, importa analisar a execução financeira dos 16 projectos. Conforme podemos observar na tabela 4, a taxa de execução média dos três anos do programa foi de 81,8%. O último ciclo de financiamento foi aquele que revelou melhor desempenho financeiro (94,8%), com apenas uma OSC a receber dois dos três desembolsos previsto e o ano de 2013/2014 representou a pior taxa de execução (68,3%) com 5 dos 6 projectos a receberem apenas dois dos três desembolsos. Estas diferenças entre o orçamento aprovado e desembolsado prendem-se essencialmente com atrasos na entrega dos relatórios finais por parte das OSC.

TABELA 4 | ADEQUAÇÃO E CUMPRIMENTO DO ORÇAMENTO

2012/2013*			2013/2014			2014/2015			Total
a)	b)	c)	a)	b)	c)	a)	b)	c)	c)
292.037	240.737	82,4	37050935	25313736,21	68,3	39101813	37066172	94,8	81,8

* orçamento em USD

a) Orçamento em AOA; b) Desembolsos AOA; c) Taxa de execução (%)

Verificou-se igualmente alguma desadequação na concepção de objectivos, em certa medida demasiado ambiciosos, quer para o tempo de execução do projecto (P5), quer para a natureza da organização promotora (P4), quer ainda para o tipo de intervenção, sobretudo no que toca à IG (P1).

Este último aspecto leva-nos a uma dimensão relacionada com a falta de conhecimento específico na área da IG. Com efeito, as organizações revelam uma proximidade às comunidades onde actuam, bem como um conhecimento empírico das suas necessidades e procuram o apoio de especialistas no que toca às áreas que reconhecem desconhecer, como o cultivo de plantas ou a gestão de negócios. Todavia, poucas são as que contemplam as competências necessárias à implementação de um projecto de IG no seio da sua equipa e/ou que procuram essa área de especialidade.

3.3.2. A eficiência na gestão operacional do programa

Ao nível da gestão operacional do programa destaque em primeiro lugar para um percurso de significativa melhoria/acréscimo de eficiência, em linha com o afirmado anteriormente, no que se refere ao reforço da equipa de gestão e à sua relação com os projectos.

A partir do segundo ano de projectos financiados são introduzidas novas práticas de regularidade e registo das reuniões do CTA, novas práticas de comunicação, intensificação do acompanhamento e das visitas do PNUD aos projectos. São também utilizados novos instrumentos de análise anual e cumulativa no reporte do conjunto dos projectos financiados.

Ao longo dos três anos, as práticas de controlo orçamental parecem ter constituído a âncora, porventura o factor crítico chave, para a garantia da efectiva execução das actividades dos projectos.

As dificuldades de execução financeira revelaram-se de forma dispersa pelos projectos. O valor libertado pela menor execução de oito projectos foi canalizado para necessidades de gestão e sustentação identificadas como estratégicas ao longo da implementação, designadamente para a formação das equipas técnicas das OSC financiadas, para a avaliação externa e para o apoio a um projecto adicional no último ciclo de financiamento, contemplando seis OSC (2014/15).

Outra boa prática (ainda que insuficiente) verificada pela gestão, foi a de obrigatoriedade de folhas de presença assinadas pelos participantes nas actividades dos projectos. Estas permitem o confronto os números de participantes reportados nos relatórios trimestrais e um suporte de fiabilidade dos dados quantitativos de apoio à gestão.

3.4. SUSTENTABILIDADE

Este ponto trata de aferir em que medida as OCS incorporaram as aprendizagens dos projectos, quais as condições de sustentação da intervenção após o término do financiamento, bem como as condições para a gestão estratégica e executiva do Programa para o ciclo de 2015/18.

Ao nível dos impactes e da sustentabilidade, os projectos apresentam resultados muito positivos, decorrentes sobretudo de duas ideias-chave: o *efeito multiplicador* e o *reconhecimento externo* e o *efeito demonstrativo dos projectos*.

Na que diz respeito ao efeito multiplicador, verificamos que acções iniciadas em alguns projectos se prolongam, para além do término e financiamento dos mesmos, como se observou em três dos estudos de caso (P1, P2, P3). Verificou-se uma incorporação das novas aprendizagens para lá dos termos formais do projecto. Decorrente destes efeitos positivos, pensamos ser relevante no próximo ciclo do programa valorizar mais o efeito multiplicador da intervenção. A sugestão de um dos beneficiários auscultados foi a de obrigatoriedade por parte de cada pessoa apoiada em replicar o apoio a outras pessoas que não sejam beneficiárias directas dos projectos (B-P6). Pode afirmar-se que existe um efeito multiplicador de continuidade do trabalho, embora de forma difusa e intangível (P3, P4).

A outra ideia-chave para a sustentabilidade dos projectos foi o reconhecimento externo e o efeito demonstrativo que os projectos tiveram (P1, P3, P5, P6) a serem implementados ora noutras comunidades, ora na mesma comunidade mas com outros beneficiários, ora ainda no âmbito de novos financiamentos.

De salientar ainda que alguns projectos (nomeadamente P6), que não conseguiram executar as actividades de investigação e avaliação do progresso da IG no país, continuam à procura de forma de financiar os estudos que identificam como necessários.

O potencial de sustentabilidade revelou-se maior ao nível dos objectivos de sensibilização e consciencialização, ou seja, na transmissão e aquisição de mensagens chave, do que de efectiva capacitação. O factor crítico limitador são os modelos e metodologias de capacitação utilizados na grande maioria das actividades desenvolvidas, com pouco recurso a técnicas pedagógicas de carácter activo. O formato, essencialmente de curta duração (geralmente de umas horas ou um dia) dirigido à população geral e a grandes públicos (em jeito de conferência) e, como tal, com recurso a metodologias sobretudo expositivas, revela-se pouco adequado a uma efectiva capacitação e qualificação de competências e conhecimentos.

Adicionalmente importa destacar uma outra limitação da sustentabilidade dos resultados dos projectos na área da VD, que visaram alcançar objectivos de criação de novos serviços de apoio às vítimas de VD. O objectivo de efectivamente mobilizar a população para o acesso a estes serviços encontra elevados constrangimentos sociais e culturais. Da sensibilização básica sobre o tema, à mudança de mentalidades e comportamentos pela população e ao efectivo acesso aos direitos, o caminho é de longo prazo e complexo. Os projectos que tenham como ambição o objectivo de criar estes serviços e a mobilização efectiva da população merecem por isso uma atenção especial, pois a complexidade da sua concretização e os factores de êxito são de grande exigência.

Podemos ainda afirmar que quer pelas dificuldades já enunciadas de acompanhamento dos projectos pelas OSC no terreno, quer pela sua incipiente capacidade de planeamento na definição de indicadores de avaliação de curto, médio e longo prazo, torna-se difícil medir os impactes efectivos da intervenção.

Globalmente o programa lançou, portanto, sementes de mobilização da sociedade civil e criou estruturas de suporte ao desenvolvimento de intervenções na área da IG. A maioria dos projectos ora iniciando um trabalho de sensibilização, ora, e sobretudo, dando continuidade a um trabalho anterior nas comunidades e introduzindo novos elementos centrados nas problemáticas de IG.

A gestão do programa fortaleceu-se e o seu posicionamento estratégico está agora reforçado pela experiência e resultados do 1º ciclo.

Paralelamente permanecem as expectativas face à implementação dos novos instrumentos jurídicos no país, sobretudo de operacionalização dos Planos e leis vigentes, nomeadamente com a implementação do Plano de acção para Igualdade e Equidade de Género do MINFAMU, a par de uma crescente atenção por parte da cooperação para o desenvolvimento nestes temas em Angola.

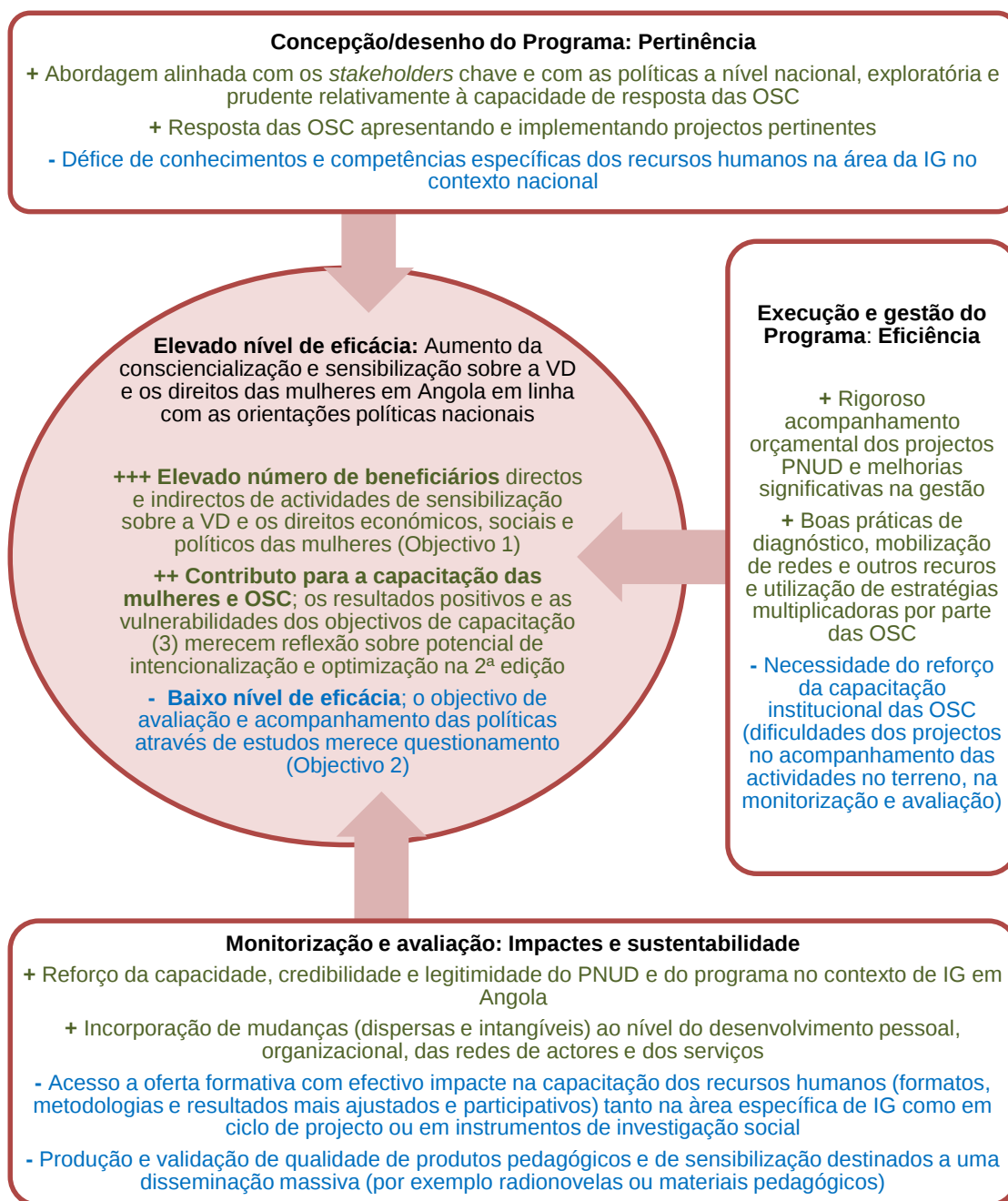
O desafio actual é, assim, o de reflectir e depurar a linha de orientação estratégica a seguir no 2º ciclo e de definir de forma mais precisa e estruturada os processos de trabalho e dos resultados a alcançar, num contexto do desenvolvimento e afirmação da IG em Angola.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1. Conclusões: eficácia e factores críticos

Para concluir a análise de resultados importa agora confrontar os indicadores alcançados com o referencial proposto, bem como aferir os principais factores críticos ao sucesso do programa. De acordo com o modelo de análise da avaliação, trata-se de identificar quais os factores que, ao nível da concepção, gestão e avaliação do programa, contribuíram para o nível de eficácia alcançado, e quais os factores limitadores de uma eficácia maior, a minimizar no futuro. O próximo esquema apresenta de forma resumida as principais conclusões.

ESQUEMA 3 | PRINCIPAIS CONCLUSÕES E FACTORES CRÍTICOS



Tendo como ponto de partida o contexto embrionário do tema da IG em Angola, e como ponto de chegada os indicadores de resultado, podemos afirmar que o Programa alcançou um elevado nível de eficácia. Representou inegavelmente uma contribuição para o aumento da consciencialização e sensibilização dos direitos das mulheres em Angola nas suas dimensões política, económica e social, com um enfoque particular na problemática da VD.

Esta eficácia foi alcançada sobretudo pelos resultados alcançados nos objectivos 1 (conhecimento e acesso à informação) e 3 (capacitação de grupos de mulheres e redes). O objectivo 2 (avaliar o progresso da IG no país) ficou aquém, com poucas propostas de actividades de investigação apresentadas pelos projectos e com constrangimentos assinaláveis à sua execução, nos casos em que estas actividades estavam planeadas.

O trabalho de auscultação da amostra de 6 estudos de caso revelou uma efectiva execução da maioria das actividades previstas, uma tendência de superação do número de beneficiários directos e níveis de eficácia superiores aos reportados, apesar de os respectivos relatórios de prestação de contas serem pouco demonstrativos de evidências. Demonstrou ainda o recurso frequente das OSC a estratégias de intervenção que mobilizam redes intra ou inter organizacionais com elevada capacidade de disseminação de informação, que promovem a formação de agentes estratégicos com capacidade multiplicadora dos resultados das aprendizagens e que, por vezes, se orientaram para objectivos de construção de redes. Neste sentido, o número de beneficiários indirectos do programa assume uma dimensão intangível mas com indícios de elevado potencial multiplicador.

Os próximos quadros apresentam os indicadores de resultado apurados qualitativamente pela avaliação externa, relativamente aos objectivos que alcançaram maior eficácia. Estes indicadores qualitativos podem ser o ponto de partida para uma reflexão mais aprofundada sobre como intencionalizar e objectivar os resultados que o programa se propõe alcançar no 2º ciclo, bem como desenvolver estratégias de acompanhamento, reporte e avaliação dos projectos, de forma a recolher evidências de resultados mais ricas e fidedignas relativamente ao verificado no 1º ciclo.

Como vimos anteriormente, no objectivo 1 enquadrámos fundamentalmente as actividades associadas a objectivos de sensibilizar, promover o acesso a conhecimento e informação e consciencializar a população em geral. Aos indicadores apresentados nos próximos quadros importará considerar como elemento fundamental a desagregação dos dados recolhidos por sexo. Adicionalmente importará ainda considerar outras variáveis de desagregação tais com por exemplo a quantidade e diversidades de actores envolvidos, a localização entre outros.

OBJECTIVO ESPECÍFICO - Contribuir para um maior conhecimento por parte das mulheres dos seus direitos através do acesso à informação	
Indicadores de resultado esperados	Indicadores de resultado alcançados em 2012/15 e úteis para reflectir sobre 2015/18
Nº de mulheres informadas, treinadas e a desfrutar do conhecimento e informação	Nota: <u>é fundamental desagregar estes indicadores por sexo</u> Participantes em actividades: educativas e de sensibilização (palestras, discussões e conferências) Participantes em actividades de sensibilização em temas transversais: Direitos Humanos, Democracia, Educação cívica... Participantes em actividades de sensibilização em temas específicos da IG: direitos das mulheres, procedimentos eleitorais, lei da VD Públicos-alvo de campanhas dos meios de comunicação, ouvintes dos programas e novelas de rádio, Produtos (natureza, diversidade e qualidade dos projectos que criaram recursos com potencial multiplicador, ou seja): radionovelas, brochuras, peças de teatro, banda desenhada... Participantes reconhecem ter adquirido conhecimentos básicos (sobre VD, direitos da mulheres...) Mulheres reconhecem melhorias ao nível do desenvolvimento pessoal, económico, político; por exemplo: <i>auto-estima, aumento da participação em momentos de tomada de decisão, perda de vergonha ao contactar com o outro...</i>
Nºs de sensibilização e de eventos nos média e número de mulheres atingidas	

É ao nível do objectivo de capacitação que os resultados apresentam uma maior riqueza e diversidade, à qual pensamos ser importante dar uma atenção especial no próximo ciclo do programa. *Até que ponto serão de reforçar, nas próximas propostas do PNUD Angola para “Pedidos de fundos às OSCs”, objectivos associados nomeadamente à capacitação de públicos estratégicos e ao desenvolvimento do associativismo e das redes de intervenção nas problemáticas de IG?*

OBJECTIVO ESPECÍFICO - Capacitar e fortalecer grupos e redes de mulheres a advogar, influenciar políticas, implementar e acompanhar os esforços relacionados com o empoderamento da mulher	
Indicadores de resultado esperados	Indicadores de resultado alcançados em 2012/15 e úteis para reflectir sobre 2015/18
Nº de propostas de mudança política/leis apresentadas pelas OSC	Nota: <u>é fundamental desagregar estes indicadores por sexo</u> Participantes que frequentaram acções de formação em gestão de negócios Participantes que beneficiaram de apoio financeiro para os seus micros negócios Participantes e comunidades que adquiriram matérias-primas e equipamentos para iniciar processos colectivos de produção económica Públicos estratégicos formados com capacidade de multiplicação de conhecimentos: líderes de organizações e comunidades, agentes educativos; agentes de outros sectores de intervenção social (saúde - médicos e enfermeiros, parteiras-, justiça polícias, juízes, advogados); agentes públicos, representantes municipais e MINFAMU); recursos humanos de OSC OSC reconhecem maior colaboração com: a comunidade em geral e às mulheres dessa comunidade em particular; ao governo central, por via dos seus Ministérios, com destaque para o MINFAMU; à administração Municipal Novas Associações (de mulheres e/ou outras) criadas e a funcionar Novas Redes municipais e intersectoriais criadas e a funcionar Novos serviços de resposta a necessidades da população nas áreas da VD (Centros de aconselhamento familiar; Casa Abrigo...)

Os **factores críticos para o sucesso** alcançado são de várias ordens, como a seguir se detalha. Entre estes destacamos de forma resumida dois factores chave: **a capacidade de resposta das OSC apresentando e implementando projectos pertinentes e eficazes e a experiência de intervenção do PNUD em projectos de cooperação para o desenvolvimento e no contexto Angolano.**

No domínio da *pertinência*, e portanto do desenho do programa, a estratégia seguida mostrou-se ajustada e consequente, como atestam os resultados da avaliação externa. Uma abordagem alinhada com os *stakeholders* chave e com as políticas a nível nacional, exploratória e prudente relativamente à capacidade de resposta das OSC, e de progressiva incorporação das necessidades sentidas na gestão e implementação (designadamente adicionando as componentes de formação para a capacitação das OSC e a avaliação externa).

No domínio da *eficiência*, destaque para factores facilitadores a dois níveis.

Ao nível da *gestão do PNUD*, o factor crítico chave para o sucesso do programa parece ter sido um rigoroso acompanhamento orçamental dos projectos. Num primeiro momento, em que o programa não dispunha de um técnico em dedicação exclusiva, este controlo permitiu uma aferição da execução física das actividades e, num segundo momento da implementação do programa, este acompanhamento foi significativamente reforçado, melhorado e tecnicamente qualificado, com o reforço da equipa de gestão. Nesta matéria porém, a equipa de avaliação externa identifica diversas oportunidades de melhoria.

Apesar do unânime reconhecimento do valor acrescentado da formação dirigida aos técnicos dos projectos financiados, promovida pelo PNUD, não ter resultado numa melhoria substancial da capacidade de reporte por parte das organizações, este parece no entanto um caminho necessário e que poderá ser claramente melhorado.

Ao *nível dos projectos* identificamos factores críticos de sucesso em torno de 4 grandes categorias, a saber:

i) Experiência prévia da OSC e trabalho à medida das necessidades

Observamos em todas as organizações da amostra, boas-práticas ao nível do conhecimento prévio por parte das OSC da comunidade onde se dirigiu a intervenção, realizando diagnósticos específicos das suas necessidades. Verificou-se uma proximidade às necessidades da intervenção e o contributo do projecto em avançar com diagnósticos participados nas comunidades. Podemos afirmar que se trabalhou na e para a comunidade e que a adesão dos beneficiários aos projectos foi elevada.

ii) Articulação com recursos existentes e com outras iniciativas de intervenção na comunidade

Estas boas práticas de diagnóstico constituem uma vantagem de partida para a intervenção no terreno capitalizando a capacidade instalada e permitindo articular o trabalho desenvolvido com os recursos já existentes (Redes, espaços físicos, etc.).

Ambas as dimensões (*i* e *ii*) relacionam-se com o desenvolvimento holístico dos beneficiários. Ou seja, ao trabalhar uma dimensão específica como a da VD ou o empoderamento económico da mulher, as OSC desenvolvem um trabalho mais amplo em torno das diferentes necessidades e articulando com outras áreas contíguas como os direitos humanos, o HIV Sida ou a violência como um todo.

iii) Metodologia de replicação e co-responsabilização

Conforme fomos referindo, várias foram as boas práticas de replicação e de multiplicação junto de beneficiários directos e indirectos, quer por via da formação de formadores e de líderes da comunidade, quer pela opção de trabalho que procure a sustentabilidade das acções. A capacidade demonstrativa dos projectos é ainda um factor essencial para replicar a intervenção junto de outras comunidades.

Tratou-se em alguns casos igualmente de procurar co-responsabilizar os diferentes intervenientes, por forma a manter a intervenção iniciada pelo projecto. Para além de uma sensibilização da população em geral, revelou-se essencial focar a intervenção em actores específicos, considerados estratégicos para a intervenção na área em questão, tais como juízes, polícias, parteiras, entre outros.

iv) Proximidade a organismos nacionais e reconhecimento externo

Por fim, verificamos que a proximidade de colaboração com PNUD e outros *stakeholders* institucionais, como o Minfam, constituiu um elemento-chave para a concretização dos objectivos do projecto.

A valorização e reconhecimento externo, designadamente conseguidos através das visitas do PNUD e da Embaixada da Noruega a alguns projectos, constituíram momentos de motivação para continuar a intervenção e o trabalho iniciado com o projecto. Este parece ser um factor crítico positivo a reforçar pela gestão.

No domínio da *sustentabilidade*, destaque para indicadores positivos a dois níveis.

Ao nível da *gestão do PNUD* importa destacar o enquadramento não só com o alinhamento com as prioridades políticas internacionais, como com os objectivos internos de reforço do quadro de recursos humanos na área da IG, bem como o reforço do PNUD Angola no contexto dos actores estratégicos no campo.

Ao nível dos *projectos*, de uma forma geral estes revelaram não apenas o alcance de um número significativo de beneficiários, como mudanças efectivas ao nível pessoal, das actividades económicas, sociais e políticas por parte das mulheres, das OSC, das comunidades e das redes inter e intra organizacionais de actores, municipais e comunais. Os

instrumentos de monitorização e avaliação existentes no 1º ciclo do programa não permitem porém, dar uma noção quantificada destas mudanças, que surgem de forma fragmentada, dispersa e de difícil quantificação.

O que os resultados desta avaliação permitem afirmar é, por um lado, a grande capacidade das organizações construírem sobre os projectos e a experiência anterior, a grande avidez de formação e conhecimento da população e técnicos beneficiários e a capacidade de replicação de projectos e ideias.

Por outro lado, permite afirmar o potencial de sustentabilidade de muitas sementes que foram lançadas pelos projectos em muitas regiões do país. Este potencial é no entanto obviamente maior na transmissão e aquisição de mensagens chave e consciencialização dos temas do que de efectiva capacitação, uma vez que as metodologias utilizadas na grande maioria das actividades formativas se revelam insuficientes para uma aquisição consolidada de novas competências.

Os factores críticos que maiores limitações colocam ao sucesso do programa são igualmente de vária ordem.

A fragilidade central identificada pela gestão do projecto, corroborada pela avaliação externa e mais recentemente também pelo “Diagnóstico de Género em Angola”¹⁹ (Afonso e Caetano, 2015), é a **necessidade de um reforço da capacitação institucional das OSC** em concepção, gestão e avaliação de projectos. Ao nível dos projectos os factores críticos que mais dificultaram o pleno sucesso dos projectos foram as dificuldades no acompanhamento dos projectos no terreno por parte das equipas das OSC, a monitorização e a avaliação.

Esta fragilidade é da ordem da eficiência na medida em que é a própria capacidade das OSC, enquanto agentes de execução do programa, que está em causa. Como forma de minimizar esta limitação o programa previu já no seu 2º ciclo um plano de formação dirigido às OSC beneficiárias.

A este respeito a análise da avaliação externa revela ainda uma preocupação a montante pelas dificuldades já referidas relativas às metodologias e formatos da formação. **Qual a possibilidade de acesso no contexto angolano, por parte do PNUD e pelas OSC, a uma oferta formativa com efectivo impacte na capacitação dos recursos humanos das OSC em ciclo de projecto?** Esta preocupação afecta igualmente o potencial de maior valorização de projectos com objectivos de formação e capacitação **públicos estratégicos e agentes multiplicadores.**

Ainda no âmbito da eficiência a **tipologia de estudos** com vista à avaliação do progresso da IG no país merece igualmente uma atenção especial. Verificou um baixo nível de resultados com apenas um projecto executado exclusivamente com o foco na investigação. A este facto estão associadas dificuldades verificadas no terreno tal como o envolvimento e validação pelas entidades de tutela nas áreas da investigação a desenvolver, a autorização de acesso a dados, o acesso atempado aos mesmos. Como identifica o já referido Diagnóstico de Género em Angola, podem também estar associadas questões como: a insuficiência de conhecimentos e competências nas OSC monitorização das políticas públicas e de produção de estudos e diagnósticos; a baixa relação das OSC com o Estado e o insuficiente funcionamento dos Conselhos de Auscultação e Concertação Social (CACS) como mecanismos efectivos de participação. A promoção pelo programa deste tipo de projecto deve portanto ter em conta estas limitações e garantir um acompanhamento pela gestão próximo das dificuldades

¹⁹ O estudo refere a limitada capacidade de planeamento estratégico, o limitado amadurecimento dos processos técnicos e institucionais, as dificuldades de monitorização e avaliação, bem como de apresentação dos relatórios técnicos e sobretudo financeiros, o que por vezes pode implicar a interrupção do financiamento. Bem como a maior dificuldade nas OSC em contextos rurais.

espectáveis ao nível das competências de pesquisa e investigação, bem como de superação de obstáculos expectáveis.

Estes factores limitadores à implementação deste programa são porém de ordem transversal às condições de implementação de um programa em qualquer área temática. Do ponto de vista da avaliação externa **a maior fragilidade** do programa reside por isso no **défi ce de conhecimentos e competências específicas dos recursos humanos na área da IG no contexto nacional**. Esta fragilidade afecta transversalmente desde o topo da gestão do programa, às condições de concepção e implementação de projectos de IG no terreno.

Esta limitação deverá ser equacionada de forma estrutural no próprio desenho de programa. É a capacitação de recursos humanos em IG que determinará o maior valor acrescentado deste programa no contexto nacional, face a outros programas de cooperação para o desenvolvimento, tais como os que visam o empoderamento económico, o acesso à água e saneamento, entre outras áreas.

A debilidade destes conhecimentos e competências no contexto nacional convida ainda a reflectir sobre os projectos que prevêm como resultados a criação de produtos de sensibilização, divulgação e disseminação de informação em grande escala: radionovelas, brochuras, banda desenhada, materiais pedagógicos. **Estes tipos de produtos são de elevado interesse e potencial replicador. Importaria, no entanto, desenvolver dispositivos de avaliação e validação desses produtos.**

Por último, no domínio da *sustentabilidade* importa sublinhar que as dificuldades e exigências que projectos com objectivos de intervenção directa na criação de serviços a vítimas de VD merecem por isso uma atenção especial, quanto às condições da sua concretização.

O desafio do programa parece ser assim o de passar de uma estratégia exploratória à intencionalização e afirmação de uma estratégia mais focalizada na construção de resultados e impactes, face à evolução do contexto nos últimos 3 anos.

4.2. RECOMENDAÇÕES

Há dois papéis óbvios que o programa desempenhou com elevada pertinência e eficácia no contexto da IG em Angola neste 1º ciclo: o de estímulo à intervenção das OSC e o de gestor de fundos. Um terceiro papel, secundário face às finalidades específicas da IG, mas necessário a uma boa intervenção dos projectos, afirmou-se do 1º para o 2º ciclo do programa: o de capacitação das OSC.

Há no entanto dois outros papéis que o programa poderá assumir de forma mais intencional, com efeitos positivos no estímulo à intervenção das OSC e às condições de sustentabilidade para o avanço da IG: o de legitimador externo e o de inspirador e valorizador de boas práticas.

As orientações e sugestões que a seguir se apresentam retomam o ciclo de planeamento, gestão e avaliação do programa e incluem a consideração de um maior desenvolvimento destes papéis. Deverão ser entendidas como um contributo e um convite à reflexão de como aumentar a eficácia do programa no triénio de 2015/2018.

I. Gestão estratégica

Ao nível do aumento da pertinência do desenho do programa sugerimos quatro orientações.

1. Apostar na qualificação de recursos humanos na área da IG:

- Na qualificação dos quadros técnicos afectos à gestão operacional e estratégica do programa;
- Na inclusão de cursos/módulos específicos no plano de formação das OSC, já previsto para o 2º ciclo do programa;
- Na alocação de recursos do programa para acesso a formadores e profissionais especializados e qualificados em IG, capazes de capacitar e formar agentes multiplicadores no contexto Angolano.

2. Acompanhar a evolução do contexto nacional e a emergência de novos stakeholders:

- Analisando os dados de avaliação interna e externa deste programa, bem como os novos dados de diagnóstico sobre o contexto nacional e repensando os objectivos estratégicos para o 2º ciclo.
- Desenvolvendo uma análise alargada de *stakeholders* no campo da IG que se destacam na actualidade em Angola. Por exemplo, o PAANE II – Programa de Apoio aos Actores Não Estatais, financiado pela UE no âmbito do 10º FED (Fundo Europeu de Desenvolvimento), constituiu um dos Programas com intervenção nos últimos três anos o qual mobilizou, à semelhança do programa em avaliação, um conjunto de actores estratégicos. Valerá a pena explorar de forma mais sistemática e estratégica quem são os actores nacionais e regionais.
- Debatendo a relevância e oportunidade de criar fóruns de consulta e debate com outros stakeholders nacionais, para além dos representados no CTA, partilhando os conhecimentos e articulando estratégias de intervenção.

3. Intencionalizar e focar a estratégia do programa em indicadores de resultado mais objectivos:

- Reequacionando as tipologias de projecto a apoiar.

Considerar a hipótese de valorizar adicionalmente, em sede de objectivos e actividades elegíveis nos pedidos de financiamento pelas OSC ao PNUD, os projectos que privilegiem os objectivos de reforço da sensibilização e capacitação de públicos estratégicos e agentes multiplicadores.

Garantir em sede de candidatura e de acordo com as limitações anteriormente descritas, as condições de base para a execução e qualidade das seguintes tipologias de projecto/actividades: investigação e de avaliação das políticas públicas; actividades de intervenção no domínio da criação/acesso de serviços de apoio às vítimas de VD; projectos têm como objectivos a criação de produtos de disseminação e sensibilização (radionovelas, brochuras, peças de teatro, banda desenhada, manuais pedagógicos, entre outros).

- Elaborando uma matriz de indicadores de resultados do programa que oriente os modelos de reporte dos projectos em geral e dos projectos de acordo com os objectivos específicos das suas actividades: sensibilização, capacitação de públicos estratégicos e agentes multiplicadores, empoderamento económico, político e/ou social/comunitários das mulheres, criação de redes e melhorias no funcionamento dos serviços à população.

4. Optimizar a comunicação externa do programa como veículo de disseminação da IG em Angola:

- Utilizando designadamente os concursos públicos para comunicar estratégia e posicionamento do programa face a IG.
- Alargando os canais de comunicação, por forma a fazer chegar a informação a um maior número de OSC, podendo divulgar a abertura dos concursos não apenas no Jornal (que não abrange todo o país), mas também através das rádios.
- Recorrendo porventura à criação de ferramentas web (*website*, plataformas *Moodle* ou outros dispositivos) capazes de comunicar, de aumentar o conhecimento e a partilha entre projectos, de conter bancos de recursos e de práticas inspiradoras, facilitador da articulação de interesses entre projectos.

II. Gestão executiva e operacional

Ao nível do aumento da eficiência consideramos quatro dimensões:

1. Selecção e pré-diagnóstico de necessidades e riscos dos projectos a financiar

- Rever os critérios de selecção em função de eventuais redefinições nas orientações estratégicas do projecto. Manter os critérios de selecção formais e explicitar os critérios informais que já são utilizados, os quais correspondem a valores importantes que orientam as escolhas por parte da gestão. Designadamente, a majoração de projectos em regiões afectadas por calamidades, a oportunidade de financiamento de organizações jovens mas com projectos credíveis, entre outros.
- Desenvolver uma grelha de diagnóstico de cada projecto a aplicar no momento inicial da assinatura do acordo entre o PNUD e a entidade recipiente ou OCS. Partindo da análise das candidaturas, diagnosticar as fragilidades *ex-ante* que o desenho do projecto e as condições de implementação do mesmo podem apresentar, simultaneamente recolhendo informação para o plano de formação do programa dirigido às OSC. Aplicar esta grelha se possível à distância (via email/telefone) e/ou no momento da formação inicial.

2. Formação para a capacitação de OSC

- Incluir a formação específica em IG no plano de capacitação das OSC, garantindo formadores especializados na área.
- Introduzir 2 elementos nos cadernos de encargos para a prestação de serviços de formação: os temas e os objectivos específicos a incluir dos cursos; critérios relativos aos formatos e metodologias a colocar em prática. O objectivo é o de garantir um aumento da eficácia na capacitação (nos saberes fazer operacionais) dos técnicos das OSC.
- Incluir na programação do plano de formação uma sessão de esclarecimento inicial sobre os procedimentos de reporte do programa (para além dos procedimentos financeiros, os relatórios narrativos).
- Contemplar formas de partilha de experiências entre OSC, envolvendo se possível OSC que foram apoiadas no 1º ciclo, por forma a partilharem a sua experiência e as suas dificuldades e estratégias.

3. Continuidade do acompanhamento e reforço das visitas ao terreno

- O acompanhamento próximo dos projectos foi uma das áreas que maior evolução observou na gestão operacional do programa. Este acompanhamento ganha em ser mantido desde a fase inicial de pré-diagnóstico mantendo as características de apoio individualizado e flexível.

- As visitas de acompanhamento aos projectos ganhariam em ser intensificadas e os seus objectivos intencionalizados: visitas ao terreno para observação e compreensão do projecto e das suas condições, balanço da execução física e financeira o reconhecimento e validação de boas práticas e a sua partilha e comunicação alargada a outros públicos.
- Introdução de instrumentos e práticas facilitadores do apoio ao reporte, tais como a criação de uma *checklist* com tudo o que as OSC devem reportar e enviar ao PNUD, uma preparação prévia e à distância das visitas e do esclarecimento e confirmação de procedimentos e dados.

4. Monitorização e avaliação

- A avaliação interna dos projectos (os relatórios de reporte trimestrais) deveria assegurar um balanço geral da execução física e financeira, com forte destaque não apenas para indicadores quantitativos mas também e sobretudo qualitativos (como fizeram, que diferença trouxe para a comunidade, o que mudou, de que forma conseguiram ultrapassar dificuldades)
- Avaliação pela gestão do conjunto dos projectos financiados pelo programa poderá contribuir para a construção de um banco de boas-práticas inspiradoras, de recursos de sensibilização, pedagógicos, de capacitação. Recursos a disponibilizar reforçando o papel inspirador e de reconhecimento externo do PNUD Angola.
- A avaliação externa poderá assumir modelos de acompanhamento *ongoing*, acompanhando por exemplo os ciclos de candidaturas anuais e apoiando a sistematização da reflexão do programa e a introdução de melhorias em tempo útil.
- Nos casos dos projectos em que esteja prevista a criação de produtos (radionovelas, brochuras, peças de teatro, banda desenhada, manuais pedagógicos, entre outros), prever painéis de peritagem e validação para disseminação. Associado ao défice de conhecimento e competências em IG no país, seria de prever a constituição de painéis de júri com a função de aferição da qualidade e conformidade dos produtos aos objectivos a que se destinam no campo da IG.

Painéis que colocassem em prática processos de debate construtivo e qualificante. Processos de aferição da qualidade dos conteúdos e das mensagens de acordo com os princípios, teorias e boas práticas do campo da IG, já fortemente desenvolvidas no plano internacional. Estes júris deverão ser constituídos por especialistas qualificados nestes temas, por representantes ministeriais e de organizações da sociedade civil.

Estes processos de peritagem devem ser desenvolvidos desde o início dos projectos cujas actividades se centram em torno da criação dos produtos, sendo o seu culminar uma apresentação final perante um júri (por ventura pública). Esta apresentação ganha em estar associada a outros eventos finais de conclusão dos ciclos de projectos anuais, quando se reúnem presencialmente os *stakeholders* chave do programa, partilhando experiências e resultados e disseminando os produtos multiplicadores.

4.3. BOAS PRÁTICAS

As boas práticas que de seguida se apresentam constituem sobretudo, um banco de práticas de sucesso, no seu potencial pedagógico e ilustrativo para outros projectos e OSC. Sem pretensões de exaustividade, o exercício prende-se com a identificação, por estudo de caso, do aspecto mais inovador, distintivo e que classificamos, como uma boa prática.

Diagnóstico participado

O projecto *Promovendo o empoderamento da mulher Angolana - Centro de Apoio à Iniciativas Locais*, da DW desenvolveu um trabalho participado com *workshops* iniciais de detecção das necessidades específicas da população, o que permitiu ajustar a oferta formativa e conceber diferentes formações, em acordo com as diferentes necessidades. Assim, estas deram origem a três cursos para beneficiários cujos negócios se encontravam em diferentes níveis de desenvolvimento, desde "Como iniciar um negócio" a, "Como legalizar o negócio" ou ainda "Como gerir o negócio". Recorreu-se, portanto, ao princípio de *trabalhar com* a comunidade e não apenas *para*, o que remete para "um trabalho social inclusivo centrado na capacidade de agência dos sujeitos" (Parente, 2014, p. 243) numa clara demarcação face a um tipo de intervenção de cariz mais assistencialista.

Planeamento integrado

A Promaica destacou-se pelo planeamento que fez na implementação do projecto *MUKAY KATUKA* ao envolver líderes das comunidades onde interveio por forma a garantir a efectivação das actividades. Para além do trabalho com estes actores estratégicos, todo o planeamento das acções foi pensado e integrado em espaços e momentos existentes, tais como as reuniões da igreja de sábado à tarde. Com efeito, estas reuniões antecederam o projecto, ou seja, o hábito de participação estava criado e assegurado pelos mecanismos já em vigor. Tratou-se de integrar o projectos nesses mesmos mecanismos, para garantir a participação da comunidade e a sustentabilidade das acções findo o financiamento do projecto.

Desenvolvimento holístico

O projecto da ADRA-Benguela ilustra o trabalho de desenvolvimento holístico, ao apoiar na criação da associação de mulheres para o desenvolvimento de uma actividade política de tomada de decisão e simultaneamente de empoderamento económico por via da horta comunitária com objectivo de gerar renda. O projecto de *Fortalecimento das relações de género* trabalhou com as mulheres envolvidas, quer o seu desenvolvimento pessoal, quer a saúde materno-infantil, quer ainda a sua emancipação no espaço público, de uma forma orgânica e de rentabilização de recursos físicos e de tempo. A intervenção foi, inclusivamente, articulada com outros projectos em acção, permitindo uma intervenção holística e não fragmentada.

Trabalho em rede multisectorial

A metodologia de trabalho utilizada pela ADAC no projecto *Garantir a protecção e atenção integral das vítimas de violência baseado no Género no Município de Nharea* destacou-se pela composição e organização da rede municipal de atenção a vítimas de violência de género. Tratou-se de uma prática inovadora, por um lado, pelo trabalho multisectorial ao envolver numa mesma rede diferentes áreas de competências, desde a saúde, à juventude e ainda a direcção provincial do Minfam. Por outro lado, sentou à mesma mesa de tomada de decisão actores com diferentes níveis hierárquicos e de responsabilidade, desde parteiras e representantes municipais. Resultou, então, uma rede com diversidade de género, de idades, de qualificações formais e de experiências de terreno, que é reconhecida com uma boa-prática por outros municípios.

Envolvimento de públicos-estratégicos

A Rede Mulher através do projecto *Fortalecimento da implementação e aplicabilidade da lei contra a VD* procurou chegar a públicos estratégicos pouco envolvidos neste tipo de iniciativas e que constituem, por vezes, alguma resistência à mudança. O foco da intervenção do projecto em actores-chave específicos, como juizes e agentes policiais revelou-se um aspecto inovador da intervenção do projecto. Os resultados do projecto demonstraram que a escolha não revelou apenas pertinência mas igualmente eficácia, observável pela elevada adesão dos beneficiários e pela sua participação nos debates e momentos de partilha de experiências, dinamizados por formadores que foram envolvidos no próprio desenho dos programas de capacitação.

Trabalho integrado na estrutura organizacional

O projecto *Uma Angola sem violência* desenvolvido pela IEA revelou um trabalho de utilização estratégica da grande estrutura organizacional desta organização. Tratando-se de uma organização de âmbito nacional, a IEA formou agentes provinciais (homens e mulheres) responsáveis pelas suas estruturas organizativas, com papel de dinamização semanal de actividades com núcleos e círculos de outros membros da igreja e com crentes. Esta opção de disseminação do projecto a nível intraorganizacional permite atingir uma escala potencialmente elevada, recorrendo apenas à estrutura já existente. Para além de uma lógica de replicação das aprendizagens por outros territórios nacionais, esta metodologia de trabalho também potencia uma forma de sustentabilidade da intervenção então iniciada.

BIBLIOGRAFIA

AFONSO, Aline e CAETANO, Catarina (Coord.) (2015). Diagnóstico de Género em Angola, Eupean Union, Angola.

AFRICAN DEVELOPMENT BANK & AFRICAN DEVELOPMENT FUND (2008). Angola Country Gender Profile. Agricultural & Agro-Industry Department, North - East & South Regions (Osan).

COMISSÃO PARA A IGUALDADE E DIREITO DAS MULHERES (1997), *Plataforma de Acção de Pequim*, Lisboa.

Decreto Presidencial n.º 26/13 - Plano Executivo contra a Violência Doméstica e o respectivo Cronograma de Acções.

Decreto Presidencial n.º 222/13, 24 de Dezembro (Política Nacional para Igualdade e Equidade de Género, sua Estratégia de Advocacia e mobilização de Recursos para Implementação e Monitorização).

FERREIRA, V. & MONTEIRO, R. (2013). *Trabalho, Igualdade e Diálogo social: Estratégias e desafios de um percurso*. Lisboa: CITE– Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

FERREIRA, V. (Coord.) (2011), *Estudo de Avaliação do III Plano Nacional para a Igualdade – Cidadania e Género: Relatório Final para a CIG*. Coimbra: APEU/FEUC. Disponível em <http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/782_Estudo%20de%20Avalia%E7%E3o%20do%20III%20PNI%20-%20Relat%F3rio%20Final%202011-2.pdf>.

Lei n.º 25/11, de 14 de Julho (Lei Contra a Violência Doméstica).

PARENTE, Cristina (Ed.) (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal*. Porto: FLUP/A3S. Disponível em: <http://repositorio-aberto.up.pt/>

Resolução nº25/07 de 16 de Julho (Protocolo à carta africana dos direitos do homem e dos povos, relativo aos direitos da mulher em África).

UNITED NATION DEVELOPMENT PROGRAM, Strategic Plan 2014-2017, New York/USA.

UNITED NATION DEVELOPMENT PROGRAM, Gender equality strategy 2014-2017, New York/USA.

UNITED NATION DEVELOPMENT PROGRAM (2014), Relatório de Desenvolvimento Humano 2014, New York/ USA.

UNITED NATION DEVELOPMENT PROGRAM (2011), Guidance Outcome Level Evaluation. A companion guide to the handbook on planning monitoring and evaluating for development results for programme units and evaluators, New York/USA.

UNITED NATION DEVELOPMENT PROGRAM (2002), Guidelines for Outcome Evaluators, Evaluation Office, New York/USA.

Anexos

ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1	Lista de documentos do programa
Anexo 2	Guião de entrevista semi-estruturada - representante da ONU/PNUD
Anexo 3	Guião de entrevista semi-estruturada - Equipa PNUD
Anexo 4	Dinâmicas de avaliação CTA
Anexo 5	Guião entrevista semi-estruturada - equipa dos projectos
Anexo 6	Dinâmica de avaliação - beneficiários
Anexo 7	Guião Entrevista semiestruturada - beneficiários
Anexo 8	Guião Entrevista semiestruturada - profissionais (formadores/as)
Anexo 9	Guião Inquérito por questionário

Anexo 1 | Lista documentos do programa

- Apresentação do Projecto 2014 – resumo (DOC1)
- Docs_Avaliação Final (DOC2)
- Prodoc - Gender IMP ref Aval (DOC1_2012)
- FINAL PROGRESS REPORT_2012 (DOC2_2012)
- 2012_2013 Accoes (DOC3_2012)
- TOR_Gender Officer_Funções (DOC1_2013)
- OSC acções 2013_2014 (DOC2_2013)
- RELATÓRIO 2ª FASE_2013_2014 – VF (DOC3_2013)
- FINAL PROGRESS REPORT_2013 (DOC4_2013)
- Projectos 2013 Reunião CTA - JANEIRO 2014 (DOC5_2013)
- acta_30Jan2014assinada (DOC6_2013)
- Acta de Reunião - Selecção das OSC Projecto Género 00080023 (DOC7_2013)
- Concurso SMALL GRANTS - JA FEB 2013 (DOC8_2013)
- Apresentação OCS 2012 e 2013 (DOC9_2013)
- ACTA_Out2013_Annual Report 2012 to Norway Emb (DOC10_2013)
- Relatório Anual conjunto das OSC 2013_2014 –VF (DOC1_2014)
- OSC acções 2014-2015 (DOC2_2014)
- NORWAY Emb_Junho 2015 (DOC3_2014)
- FINAL PROGRESS REPORT_2014 (DOC4_2014)
- Apresentação final (DOC5_2014)
- Reunião CTA - Fevereiro de 2015 (DOC6_2014)
- Acta Fev2015 (DOC7_2014)
- Selecção OSC 2014 (DOC8_2014)
- CRITÉRIOS DE SELECÇÃO – 2014 (DOC9_2014)
- ACTA_2Ab2014_as (DOC10_2014)
- Concurso ToR RFP - GENDER 2014_VFsinada (DOC11_2014)
- Apresentação do Projecto 2014 – resumo (FOR1)
- CAPACITAÇÃO das OSC 2014_informação (FOR2)
- Final Report- CSO's training_Sep2014 (1) (FOR3)
- Tabela 2_PNUD (FOR4)
- Dec_pres_222_13_PNIEG (POL1)
- Lei25_1_Contra a Violência Domestica (POL2)
- OSC acções 2012_2013 (OSC1)
- OSC acções 2013_2014 (OSC2)
- OSC acções 2014-2015 (OSC3)
- 1 Relatório trimestral (AAEA_1)
- 2 Relatório trimestral (AAEA_2)
- 3 Relatório trimestral (AAEA_3)
- AAEA 2012 (AAEA_4)
- Relatório Final Projecto Empoderamento PNUD_AAEA (AAEA_5)
- ADAC_Acordo de Concessão assinado (ADAC1)
- Anexo 1. Orçamento PNUD 2014 (ADAC2)
- Anexo 2. Matriz ADAC PNUD 2014 (ADAC3)
- Apresentação do projecto de VBG_ADAC (ADAC4)
- Proposta ADAC 2014 VBG (ADAC5)
- ADRA 2012 (ADRA_2012_1)
- ADRA Relatório 2013 (ADRA_2012_2)
- ADRA_Ago_Out 2012 (ADRA_2012_3)
- ADRA_Maio_Ago2012 (ADRA_2012_4)
- ADRA_Relatorio Final (ADRA_2012_5)
- Adra_1streport_mayAgut2013 (ADRA_2013_1)

- Projecto Adra 2013_2014 (ADRA_2013_2)
- Relatório Linha de Base Projecto de Empoderamento da Mulher Kalukembe 2013 (ADRA_2013_3)
- Relatório Linha de Base Projecto de Empoderamento da Mulher Kalukembe 2013 (ADRA_2013_4)
- Relatório do 1º trimestre de 2013 Projecto de Empoderamento da Mulher Kalukembe (ADRA_2013_5)
- Anexo 1 – acordo de concessão resultados (ASASP_1)
- ASASP – projecto (ASASP_2)
- ASASP – relatório final (ASASP_3)
- ASASP_1st report_MAYAug2013 (ASASP_4)
- Relatório – Set a Dez 2013 (ASASP_5)
- PROJECTO DE PESQUISA-GENERO (CEIC_1)
- Texto de apresentação 20.4.015_CEIC (CEIC_2)
- Centro ILOCAIS (DW_1)
- Planos da M&A. Anexo 4 (DW_2)
- Relatório CAIS_DW_Set2014_sem fotos (DW_3)
- Segundo relatório projecto CAIS. Enviado ao doador (DW_4)
- relatório final CAIS (DW_5)
- encontro final PNUD_DW (DW_6)
- 2nd Report FMEA (FMEA_1)
- Anexo 1 – acordo de concessão (FMEA_2)
- Como indicadores temos (FMEA_3)
- Desempenho da Instituição (FMEA_4)
- Estatística da formação (FMEA_5)
- FMEA_1streport_MayAug2013 (FMEA_6)
- Projecto FMEA (FMEA_7)
- Relatório FMEA (FMEA_8)
- Projecto Ondjango (FMJIG_1)
- PROJECTO ONDJANGO_FMJIG (FMJIG_2)
- 1 relatório trimestral IEA (IEA_1)
- 2 relatório trimestral IEA (IEA_2)
- IEA 2012_Projecto (IEA_3)
- Relatório Junho 2013 (IEA_4)
- 2 trimestre IECA (IECA_1)
- 3 trimestre IECA (IECA_2)
- 4 trimestre IECA (IECA_3)
- IECA_Projecto 2012 (IECA_4)
- Relatório Final IECA (IECA_5)
- Apresentação PROMAICA_VF (PRO_1)
- Copy of ORÇAMENTO MUKAY KATUKA (PRO_2)
- PROJECTO MUKAY KATUKA (PRO_3)
- 2 relatório PROMEDIA (PROMEDIA_1_2013)
- Anexo1 – acordo de concessão de fundos (PROMEDIA_2_2013)
- Promedia_proposta (PROMEDIA_3_2013)
- Relatório do 1º trimestre 13 Promedia PCMAAOSC (PROMEDIA_4_2013)
- Relatório Final 2015 (PROMEDIA_5_2013)
- PROMEDIA_Capacitação das Organizações da sociedade Civil (PROMEDIA_1_2014)
- PROMEDIA_projecto2014 (PROMEDIA_2_2014)
- ANEXO 1 (RM_1)
- DOC (RM_2)
- CAPACITAÇÃO DE AGENTES DA POLICIA SOBRE A LEI CONTRA A VIOLÊNCIA DOMÉSTICA (RM_3)
- ESTUDO VBG Agost_Out (RM_4)
- REDE MULHER_1st report_MayAug2013 (RM_5)
- ToR SEMINARIO JUSTICA Huambo1 (RM_6)
- Relatório_2 trimestre_RM (RM_7)

I.Desenho do Programa (Critério de avaliação preponderante: Pertinência)

1. Há quanto tempo assume estas funções em Angola?
2. Como surgiu a oportunidade de desenvolver este programa com a embaixada norueguesa?
3. Quais as necessidades/finalidades/interesses dos diferentes parceiros que há 3 ou 4 anos atrás levaram à criação do Programa?
4. Como se enquadra o Programa na intervenção global do PNUD? Como o programa se articula com outros do PNUD e outros? Quais?
5. Quem desenhou o programa?
6. Como foi perspectivado o envolvimento das OSC?
7. Como se caracteriza o sector das OSC? Como tem evoluído? Áreas de intervenção? Quais as principais dificuldades/desafios?
8. Olhando para o território nacional como um todo, quais são as particularidades a destacar de cada região?

II.Implementação do Programa (Critério de avaliação preponderante: eficiência)

1. Que relação teve com o programa ao longo da sua execução?
2. Que percepção tem sobre a implementação do programa? Pontos + e -? (CTA; EQUIPA PNUD; Projectos)
3. Dos 15 projectos executados há algum que destaque pela positiva ou negativa? Porquê?

III. Avaliação de resultados e impactes (eficácia, impactes e sustentabilidade)

1. Quais foram as transformações mais significativas no contexto nacional nestes 3 anos?
2. Que papel pensa ter sido desempenhado pelo programa no contexto nacional/regional durante estes 3 anos?
3. Que percepção tem sobre o nível de alcance dos objectivos propostos?
4. Que melhorias e que papel poderá desempenhar o programa nos próximos 3 anos?

I.Implementação do Programa (Critério de avaliação preponderante: Pertinência)

Sistema de gestão: equipa PNUD

1. Qual o enquadramento do Programa no organograma geral do PNUD? Quais as funções do Zeferino Teka e quando as assumiu?
2. Qual era a situação no momento em que chegaram (pelo menos a Maria) ao Programa?
3. Quais foram as principais preocupações e processos de trabalho implementados?
4. Qual a forma de organização da Maria ao longo de um ano nas tarefas de gestão do programa?
 - registos, tratamento de dados, gestão financeira
 - contactos com projectos
 - visitas de acompanhamento
 - contactos com parceiros nacionais e regionais
5. Quais são e Como foram concebidos e implementados os instrumentos de avaliação e de reporte dos projectos por parte das OSC? Que dificuldades sentiram?
6. Que estratégias foram pensadas ao nível do programa para minimizar dificuldades no terreno? Realizaram formação em 2014...Foram pensadas estratégias de partilha? Porquê/como são estes processos de ajustamento na gestão do programa?
7. Quais as principais dificuldades que sentem na gestão? Quais as tarefas que, pontual ou sistematicamente, apresentam dificuldades para a equipa de gestão? **(auto avaliação pelos membros da equipa)**
8. Como avaliam a execução financeira global do projecto? É complicado introduzir alterações de actividades/afecção de rúbricas de financiamento a actividades não previstas (p.e. formação em 2014)?
9. Quem foi envolvido no momento de levantamento das necessidades?
10. O que levou o PNUD Angola a desenvolver o projecto "Promoção da Mulher Angolana através de OSC"? Quais eram as necessidades de partida?
11. Como o programa se articula com outros do PNUD e outros? Quais?
12. Nos dias de hoje considera que a área de intervenção do projecto é prioritária para Angola? Porquê? (não compreendo bem o sentido/objectivo?) 4. Sentiu que as prioridades e actividades inicialmente desenhadas para o programa precisavam de ser alteradas em determinado momento? Isso aconteceu? Porque não? Se sim, quais foram os factores que mais influenciaram essa necessidade?

Sistema de monitorização: CTA

1. Como decorreu o processo de implementação e funcionamento da CTA (do início até hoje)?
2. Qual o papel desempenhado pelo CTA no decurso projecto?
3. Que avaliação fazem do funcionamento deste órgão?
4. Que entidades/pessoas se destacam? Que papel desempenharam?
5. Existe relação entre os representantes deste órgão e debates, mudanças no âmbito das competências das respectivas entidades governamentais (legislativas, programas e seminários, orientações políticas, estatísticas....)
6. É importante manter este órgão? Que melhorias a fazer?
7. Haveria outros órgãos ou fóruns de envolvimento de stakeholders importantes para a monitorização e avaliação do programa?

II. Execução do programa: Concepção, implementação e avaliação de (16) micro projectos pelas (13) OSC

1. Como foram lançados os períodos de candidatura? Quais são os processos/dificuldades?
2. Como evoluiu a definição dos critérios de selecção? Que desafios se colocam no processo de selecção?

3. Como se caracteriza o sector das OSC no país? É difícil seleccionar? Quais as forças e fraquezas destas organizações na implementação do projecto?
4. Há diferenças regionais a assinalar?
5. Qual o papel e qual a relação do Programa ao longo dos 3 anos com outras entidades parceiras locais e regionais, para além das entidades promotoras?
6. *Sente que este programa respondeu às necessidades mais importantes da população-alvo?*
7. *De forma geral, como avalia o desempenho das organizações parceiras locais? Quais os principais contributos e mais-valias (que o PNUD não teria conseguido sem eles)? Quais as principais dificuldades? Se fosse hoje, o que se poderia fazer para que a colaboração fosse mais efectiva? Existiram situações de sobreposição de intervenções?*
8. *Em que medida factores contextuais (políticos, governamentais, climáticos) influenciaram a concretização dos prazos e qualidade dos resultados pretendidos?*

Avaliação geral dos Projectos

1. Olhando para os 16 projectos que leitura fazem do conjunto? Quais destacariam pelo sucesso/insucesso, capacidade das entidades promotoras, tipos de actividades, ou por outros critérios?
2. Houve diferenças significativas entre os 3 ciclos de projectos? Ou a execução de projectos decorreu de forma semelhante nos 3 anos?
3. Há alguma informação relevante sobre os 6 casos que vamos visitar a ter em conta? Qual?
4. Na vossa perspectiva em que medida a abordagem / actividades / metodologia (workshops, formação, radionovela, etc.) foram adequadas? O que resultou melhor? O que acha que se podia fazer diferente / acrescentar?

III. Avaliação de resultados e impactes (eficácia, impactes e sustentabilidade)
--

1. De que maneira as OSC e as mulheres estão agora mais capacitadas para as questões da igualdade de género? Pode dar exemplos
2. Conseguiram de alguma maneira registar/medir esses resultados?
3. Quais foram os resultados melhor conseguidos a este nível? E os menos? Explorar.
4. Quais os principais obstáculos que condicionaram a concretização destes objectivos? Como lidaram com esses obstáculos?
5. Quais considera serem os principais obstáculos / dificuldades para que as OSC e as mulheres se possam empoderar?
6. A experiência de implementação deste programa influenciou de alguma maneira outras iniciativas, programas ou modos de funcionamento do PNUD? Sentiu que aprendeu alguma coisa de novo que não sabia? E para o PNUD foi uma experiência nova em algum aspecto?
7. Qual o papel do PNUD face aos desvios que os projectos foram apresentado?
8. Que estratégias de saída foram implementadas? Que riscos foram identificados ao longo do programa que comprometeriam a sustentabilidade dos resultados? O que foi feito para os ultrapassar?
9. Acha que alguma outra organização dará continuidade a este tipo de intervenção junto desta população? Se sim, quem e como?
10. Como avalia as condições das OSC para fazer perdurar as actividades / resultados do programa?
11. Pensando no próximo ciclo do projecto, há algum aspecto que gostaria de mudar face ao primeiro? O que seria prioritário em termos de intervenção? Que actividades alterar?
12. Há mais alguma informação que queira acrescentar ao que já falamos?

Anexo 4 | Dinâmicas de avaliação CTA

Exercício 1 (apreciação global)

Olhando para o Programa na sua globalidade, ao longo dos seus 3 anos, quais são os seus pontos mais fortes e os pontos mais fracos?

(por favor escreva frases curtas e simples ou tópicos: a verde os positivos e a vermelho os menos positivos)

+	-

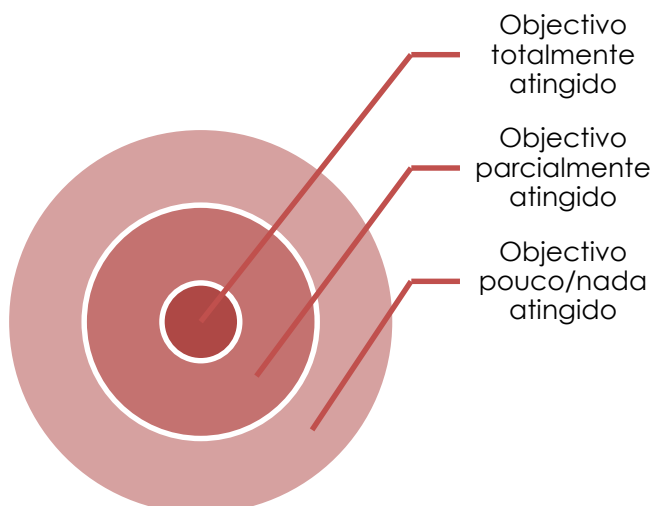
(desenho, parceiros envolvidos, gestão, CTA, projectos, instituições no terreno, RH, Rfinanceiros)

Exercício 2 (resultados do programa)

Pede-se a cada participante que coloque um X no alvo, de acordo com a avaliação que faz dos resultados atingidos face aos objectivos do projecto.

São colocadas na parede 3 folhas A4, cada uma com um objectivo e respectivo alvo.

1. Capacitar as mulheres para exercer os seus direitos políticos, sociais e económicos na sociedade



2. Capacitar as OSC para melhor implementar as políticas públicas no âmbito da Igualdade de Género, de acordo com as quatro prioridades nacionais:

(alvo para cada uma das 5 prioridades)

- Participação na vida pública e política
- Familiar e comunitário
- Acesso a Recursos e Oportunidades
- Violência Doméstica
- Acesso serviços sociais básicos

3. Influenciar as políticas públicas no âmbito da Igualdade de Género

Alvo

Exercício 3 (resultados pessoais e institucionais)

Pede-se a cada participante que coloque bolas (autocolantes previamente distribuídos) de acordo com as seguintes indicações:

- bola verde na frase com que mais se identifica

- bola vermelha na frase com que menos se identifica
- bola azul sobre o ponto chave que considera ser uma aposta para o próximo ciclo do projecto
- bola branca sobre a frase sobre a qual não se sabe pronunciar

Com a participação no projeto consegui:

1. Relacionar-me com parceiros que habitualmente não contacto
2. Aumentar os meus conhecimentos sobre o trabalho desenvolvido pelas OSC no âmbito da igualdade de Género
3. Parar para refletir sobre os temas com que me debruço regularmente no trabalho
4. Introduzir na prática da minha organização novas estratégias e atividades inspiradas em projectos
5. Acreditar na possibilidade de melhorar as estatísticas nacionais em desfavor das mulheres.
6. Melhor compreender as dificuldades de implementação das políticas públicas para a igualdade de género.

Exercício 4 (apreciação da CTA)

Por favor complete as seguintes frases:

(Na folha verde) O papel da CTA no Programa foi...

(Na folha vermelha) O que ficou aquém na CTA foi...

(Na folha Azul) O que era importante para a monitorização e avaliação do Programa nos próximos 3 anos era...

- Qual o papel do CTA? Qual poderia ter sido?
- Poderia ter sido envolvidas outras organizações na parceria? Quais? Porquê?

Exercício 5 - Debate de questões abertas (relevância e lições para o futuro)

- Nos dias de hoje considera que a área de intervenção do projecto é prioritária para Angola? Porquê?
- Sente que este programa respondeu às necessidades mais importantes da população-alvo?
- Sentiu que as prioridades e actividades inicialmente desenhadas para o programa precisavam de ser alteradas em determinado momento? Quais e porquê?
- Como avalia as condições das OSC para fazer perdurar as actividades / resultados do programa?
- Pensando no próximo ciclo do projecto, há algum aspecto que gostaria de mudar face ao primeiro? O que seria prioritário em termos de intervenção? Que actividades alterar?

Expectativas e avaliação geral

- Expectativas iniciais sobre o projecto
- Avaliação do (que conheceram do) projeto face às expectativas
- Aspectos mais positivos do projecto
- Aspectos menos positivos do projecto

Desempenho específico do projecto (diagnóstico e execução)

- O que levou a sua organização a apresentar uma candidatura ao "Promoção da Mulher Angolana através de OSC"? Quais eram as necessidades de partida?
- Em que consistiu o projecto? Como foi concebido e por quem?
- Qual a experiência anterior da organização neste tema?
- Que acções foram desenvolvidas e de que forma?
- De que forma eram feitos regularmente os registos das actividades e desempenho do projecto? Quais os instrumentos usados? Quem era responsável por isso?
- Já tinham usado instrumentos de registo de resultados/financeiros como estes? Quais as maiores dificuldades sentidas para cumprir os requisitos do programa/financiador? O que acham que se podia fazer para funcionar melhor?
- Têm dados específicos da execução do projecto? (se tiverem resultado produtos, pedir para consultar e/ou levar)
- Tiveram contacto com outros projectos financiado ao abrigo deste programa? Foram informação sobre actividades desenvolvidas pelos outros projectos?

Relação com o PNUD

- Que tipo de acompanhamento tiveram por parte do PNUD? Foi adequado? Sentiram que receberam o apoio necessário para a implementação das actividades?
- Como avaliam a coordenação e a comunicação com o PNUD?
- O que correu melhor na relação com a organização? O que mudariam para que fosse melhor?
- Como é que evoluiu a sua opinião sobre o PNUD em relação à opinião/ expectativas iniciais (antes de ter contacto com o projecto)?

Resultados alcançados

- Em que medida a abordagem / actividades / metodologia foram adequadas? O que resultou melhor? O que acha que se podia fazer diferente / acrescentar?
- De que maneira a sua organização e as mulheres estão agora mais capacitadas para as questões da igualdade de género? Pode dar exemplos
- Quais os principais obstáculos que condicionaram a concretização destes objectivos? Como lidaram com esses obstáculos?
- Considera que as actividades foram implementadas no tempo certo? Seria possível realizar as actividades de forma mais atempada? O que se poderia melhorar aqui?
- Como avaliam a execução financeira do projecto? Faltou orçamento para actividades previstas? Seria possível ter poupado em determinadas despesas do projecto? Quais? Faltou orçamento para actividades previstas? Seria possível ter poupado em determinadas despesas do projecto? Quais?
- Foi necessário recrutar colaboradores especificamente para o projecto? Se sim, foi fácil recrutar-los Tinham as competências necessárias? Quais os maiores obstáculos?
- Existem outras organizações a trabalhar simultaneamente nas mesmas províncias com este público-alvo? Como era feita a articulação entre organizações? Fizeram parcerias? Sentiram que existiram situações de sobreposição de intervenções (em que pelo menos duas organizações estavam a fazer a mesma coisa com a mesma população)?

- Que parcerias foram desenvolvidas ao longo do projecto e com que objectivo? Como correu a comunicação com os parceiros? O que correu melhor na relação com a organização? O que mudariam para que fosse melhor?
- Têm outras actividades na organização que beneficiaram de alguma forma da participação da sua organização neste programa? Quais? Como?
- Já tinham colaborado com outras organizações que trabalham nesta mesma área e com os mesmos públicos? Existiram situações de sobreposição de intervenções?
- Em que medida factores contextuais (políticos, governamentais, climáticos) influenciaram a concretização dos prazos e qualidade dos resultados pretendidos?

Aprendizagens

- Que aprendizagens individuais
- Que aprendizagens para a sua instituição
- Em que medida foi importante para a sua organização participar neste programa? Aprenderam algo de novo? Fizeram actividades novas ou começaram a trabalhar com novos públicos?
- Houve alguma mudança na maneira de trabalhar da sua organização suscitada pelo contacto com este programa?
- Têm outros projectos / iniciativas que beneficiaram de alguma forma da participação da sua organização neste programa? Quais? Como?

Sustentabilidade do projecto

- A experiência de implementação deste projecto influenciou de alguma maneira outras iniciativas, programas ou modos de funcionamento da s/ organização? Sentiu que aprendeu alguma coisa de novo que não sabia? E para a sua organização foi uma experiência nova em algum aspecto?
- Acha que alguma outra organização dará continuidade a este tipo de intervenção junto desta população? Se sim, quem e como?
- Como avalia as condições da s/ organização para fazer perdurar as actividades / resultados do programa?

Considerações finais

- Pensando no próximo ciclo do projecto, há algum aspecto que gostaria de mudar face ao primeiro? O que seria prioritário em termos de intervenção? Que actividades alterar?
- Há mais alguma informação que queira acrescentar ao que já falamos?

Anexo 6 | Dinâmica de avaliação - beneficiários

a) Perante um conjunto de imagens, pede-se aos participantes para seleccionar a imagem que para si melhor representa o projecto.

Regressam à mesa e apresentam-se:

- nome
- tipo de participação no projecto (quando? o quê? duração)
- e mostrando a Imagem, explicando por que razão a escolheram para representar o projecto. Ou seja: O que representou o projecto para si?

Anexo 7 | Guião Entrevista semiestruturada - beneficiários

Expectativas

- Quais as suas expectativas iniciais sobre o projecto?
- Como veio parar ao projecto? Quando, quanto tempo?
- O que lhe foi explicado quando chegou ao projecto?
- O que mais gostou?
- O que menos gostou?

Aprendizagens/resultados

- O que aprendeu? O que foi novo?
- Já teve oportunidade de utilizar alguma dessa aprendizagem
- Sente que houve alguma coisa que mudou com a participação neste projecto? (perguntar apenas se a participação for maior do que um dia/workshop)

Sugestões

- Se houver um novo projecto semelhante, o que mudaria?
- Há mais alguma informação que queira acrescentar ao que já falamos?

1. Apresentação dos/as profissionais + descrição do papel da figura do formador no projecto

- Nome e formação
- Participação no projecto (datas + duração)
- Qual o seu papel no projecto?

2. Leitura global do Projecto

- Descrição, com palavras próprias, do projecto
- Avaliação global do projecto
- Principais pontos fortes
- Principais fragilidades

3. Representações sobre os/as formandos/as (no caso dos formadores, adaptar em função do tipo de participação)

- Caracterização do público-alvo do projecto
- Expectativas iniciais sobre os formandos
- Experiência anterior com públicos semelhantes
- Reconhecimento de competências específicas para trabalhar com estes grupos

4. Avaliação do processo de realização do trabalho

- Como chegou ao projecto? Que informação lhe foi dada sobre o projecto e sobre o seu papel?
- Nº de reuniões de equipa e Finalidades das reuniões de equipa (apresentação, acompanhamento, avaliação)

5. Avaliação dos resultados

- Avaliação dos principais resultados atingidos
- Aspectos que ficaram aquém
- Auto-avaliação do profissional: como avalia o seu trabalho neste projecto
- Auto-avaliação do profissional: como avalia as suas aprendizagens: aprendeu novas metodologias para trabalhar com estes públicos?

6. Avaliação dos impactes prospectivos do projecto

- Expectativas sobre os impactes do curso / *workshop* nas beneficiárias

7. Melhorias/sugestões

- Sugestão de introdução de mudanças no projecto
- Mensagem para a avaliação externa

Anexo 9 | Guião Inquérito por questionário

Com a realização deste questionário a equipa de avaliação externa do projecto *Promoção da Mulher Angolana através de Organizações da Sociedade Civil 2012-2015* espera poder identificar os principais resultados obtidos com a realização do projecto.

Estimamos que a resposta a este questionário dure aproximadamente **10 minutos**.

No relatório de avaliação externa, será garantido o anonimato das respostas ao inquérito.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e colaboração com esta avaliação.

O seu contributo é fundamental!

Nome do projecto em que participou:

Função desempenhada no projecto:

Actividades em que participou:

1. Indique-nos o seu grau de satisfação com a forma como decorreu o acompanhamento do projecto por parte do PNUD:

	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Nada satisfeito
1.1. Materiais de apoio facultados pelo PNUD para a gestão e reporte do vosso projecto	☐	☐	☐	☐
1.2. Informação sobre o Programa “Promoção da Mulher Angola pela OSC” e as expectativas específicas face ao seu projecto	☐	☐	☐	☐
1.4. Utilidade das reuniões de acompanhamento/ visitas ao terreno por parte do PNUD	☐	☐	☐	☐
1.5. Comunicação com a equipa do programa “Promoção da Mulher Angola pela OSC”	☐	☐	☐	☐
1.6. Contacto com os restantes projecto apoiados pelo programa “Promoção da Mulher Angola pela OSC”	☐	☐	☐	☐

2. Indique-nos como avalia o desempenho e resultados da sua organização na implementação do projecto

	Muito bom	Bom	Insuficiente	Muito insuficiente
2.1. Cumprimentos dos resultados esperados	☐	☐	☐	☐
2.2. Reporte da execução do projecto junto do PNUD	☐	☐	☐	☐
2.3. Motivação da organização para atingir os objectivos estabelecidos	☐	☐	☐	☐
2.4. Conhecimento e experiência para levar a cabo o projecto	☐	☐	☐	☐
2.5. Novos conhecimentos adquiridos pela organização,	☐	☐	☐	☐

decorrentes da participação no projecto

2.6. Alterações positivas de trabalho da organização,
decorrentes directamente do projecto ☐ ☐ ☐ ☐

3. Quais os resultados mais positivos obtidos pelo projecto:

4. Que objectivos ficaram aquém das expectativas?

5. Quais as principais dificuldades que encontrou na implementação do projecto:

5. Que alterações ou melhorias considera que se poderiam introduzir em futuros projectos semelhantes:

6. Em que grau considera que o seu projecto contribuiu para:

	Muito 1	2	3	Nada 4	Não se aplica ao meu projecto
6.1. Capacitar as mulheres para exercer os seus direitos políticos, sociais e económicos na sociedade	☐	☐	☐	☐	☐
6.2. Capacitar as OSC para promover a participação das mulheres na vida pública e política	☐	☐	☐	☐	☐
6.3. Capacitar as OSC para promover a igualdade de género no seio das famílias e comunidades (particularmente em contexto rural)	☐	☐	☐	☐	☐
6.4. Capacitar as OSC para intervir na problemática da Violência Doméstica	☐	☐	☐	☐	☐
6.5. Capacitar as OSC para promover a Acesso a Recursos e Oportunidades À população	☐	☐	☐	☐	☐
6.6. Capacitar as OSC para promover o acesso serviços sociais básicos	☐	☐	☐	☐	☐
6.7. Influenciar as políticas públicas no âmbito da Igualdade de Género	☐	☐	☐	☐	☐

7. Descreva resumidamente o que ficou do projecto para si e para a sua organização (o que fazem e/ou têm hoje que não faziam/tinham antes):

8. Por favor deixe-nos a sua mensagem sobre o que foi o projecto (o que representou), para si e para a sua organização:

Obrigada!

Rua da Vilarinha, 876, 1º Dto
4100-512, Porto, Portugal

geral@a-3s.org

www.a-3s.org

+351 916 627 733

