

GEST-185

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade De Economia - Departamento De Gestão
Trabalho De Pesquisa

ANÁLISE DO DESEMPENHO DE UMA ONG:
CASO DA ASSOCIAÇÃO PARA MULHERES FACE AO SIDA EM
ÁFRICA-MOÇAMBIQUE - SWAA-MOZ (2003/4-2007)

Dir 25 / 2008
PDH

Lourenço Adelino Levy Tembe
Maputo, Abril de 2008

**ANÁLISE DO DESEMPENHO DE UMA ONG:
CASO DA ASSOCIAÇÃO PARA MULHERES FACE AO SIDA EM
ÁFRICA-MOÇAMBIQUE - SWAA-MOZ (2003/4-2007)**

Trabalho a ser Apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade Eduardo Mondlane, para a obtenção do grau
de Licenciado em Gestão.

Lourenço Adelino Levy Tembe
Maputo, Abril de 2008

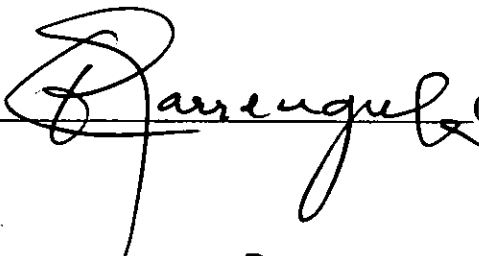
DECLARAÇÃO

Declaro que o presente trabalho é da minha autoria e resulta da minha pesquisa. É pela primeira vez que o submeto com vista obter um grau académico numa instituição de ensino superior.


Maputo, aos _____ de _____ de 20____

APROVAÇÃO DO JÚRI

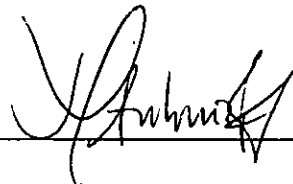
Este trabalho foi aprovado com a classificação de _____ correspondente a _____ valores no dia _____ de _____ de 20____, por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.



(Presidente do Júri)



(Arguente)



(Supervisor)

Dedico este trabalho a todas as pessoas envolvidas
ou não, em programas sociais que buscam
incansavelmente uma sociedade mais sã

AGRADECIMENTOS

À minha família, que sempre acreditou no meu trabalho.

À Nina que, sempre presente, me incentivou a realizar os meus sonhos.

À professora e orientadora Prof. Dra Maria Antónia Rocha Da Fonseca Lopes pelas inestimáveis orientações e contribuições.

Ao Dr Cristiano Muacamule, à sra Maria Laura e Alberto Pondja da Swaa-Moz, pelo inestimável apoio.

Aos professores, colegas e funcionários que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram nesta caminhada

ACRÓNIMOS

- ONG - Organização Não Governamental;
HIV - Vírus de Imunodeficiência Humana;
SWAA- Society for Women and AIDS in Africa
COVs - Crianças órfãs e vulneráveis
PVHS - Pessoas Vivendo com Hiv e Sida

RESUMO

O presente estudo tem como objectivo analisar o desempenho da organização não governamental moçambicana SWAA-Moz (Associação para Mulheres face ao SIDA em África – Moçambique) que se dedica a mobilização das comunidades para o fortalecimento da capacidade destas para advogar, prevenir, controlar e mitigar o impacto da epidemia do HIV.

A avaliação do desempenho de ONG's tem sido rotulada como complexa e bastante onerosa, este facto deve-se a natureza da sua área de actuação (área social) em que muitas vezes os resultados são subjectivos e até intangíveis. Contudo, o processo de avaliação do desempenho de uma ONG pode ser levado a cabo de forma relativamente fácil e barata desde que factores críticos como a missão, objectivos e metas estejam bem clarificados.

O presente estudo descreve, por um lado, as especificidades da gestão social, os procedimentos mais comuns da avaliação do desempenho e por outro, as características das ONG's moçambicanas bem como as práticas mais comuns na área de avaliação do desempenho. Descreve também a experiência da SWAA-Moz no campo de avaliação de desempenho, para além de fazer uma análise comparativa do desempenho da ONG dos anos 2003/4 e 2007.

Os resultados do estudo indicam que a ONG no que se refere ao desempenho melhorou e cresceu bastante em 2007 comparativamente ao biénio 2003/4.

Palavras-chave: ONG, gestão social, avaliação de desempenho.

ÍNDICE

Declaração.....	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Acrónimos.....	iv
Resumo.....	v
1 Introdução.....	1
1.1 Apresentação.....	1
1.2 Problema de pesquisa.....	2
1.3 Objectivos do estudo.....	2
1.3.1 Objectivo Geral.....	2
1.3.2 Objectivos específicos.....	2
1.4 Justificação.....	2
1.5 Metodologia.....	3
1.5.1 Delineamento do trabalho.....	3
2 Organizações Não Governamentais.....	4
2.1 Conceito.....	4
2.2 Missão.....	6
3 Gestão Social.....	8
3.1 Gerir para o desempenho.....	10
3.2 Avaliando o desempenho de uma ONG.....	12
3.2.1 Processo de avaliação de uma ONG.....	14
4 Contexto Moçambicano.....	17
4.1 Características das ONG's Moçambicanas.....	19
5 O Caso Da SWAA-Moz.....	22
5.1 Historial.....	22
5.2 Estrutura de gestão.....	23
5.3 Experiência na área de avaliação.....	24
5.4 Características dos Programas.....	25

5.5	O processo avaliativo.....	25
5.5.1	Interpretação dos dados.....	28
6	Conclusões e Recomendações.....	31
6.1	Conclusões.....	31
6.2	Recomendações.....	32
7	Referências e bibliografia.....	33
Anexo	35

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação

Nos últimos anos as ONG's vêm assumindo de forma crescente acções necessárias a mitigação de vários males (disfunções) sociais em Moçambique; mesmo sem fazerem parte do estado estas organizações revestem-se de carácter publico, uma vez que se dedicam a causas e problemas sociais, não tendo contudo fins lucrativos, ou seja, são sociedades privadas que não têm o lucro como seu objectivo mas sim o atendimento das necessidades da sociedade.

Apesar da relevância de suas propostas as ONG's confrontam-se muitas vezes com dificuldades no que tange a avaliação e divulgação do seu desempenho.

A avaliação do desempenho de uma ONG apresenta-se hoje, como factor determinante naquilo que é a eficiência e sustentabilidade das organizações, pois, é esta avaliação que permitirá saber, por um lado, se a ONG está na direcção certa, se os resultados obtidos são adequados aos esforços empreendidos e se foi feita a melhor alocação. Por outro lado, um processo de avaliação regular vai conferir transparência e credibilidade a ONG, uma vez que resultados serão apresentados e contas prestadas e isto é vital no que se refere a manutenção e aumento do apoio e financiamento por parte da sociedade e consequentemente a sobrevivência da ONG. Assim, a avaliação e divulgação do desempenho de uma ONG apresenta-se como ferramenta determinante para a sustentabilidade destas organizações.

O presente relatório tem como objectivo analisar o desempenho da Associação de Mulheres Face ao Sida em Africa –Moçambique (Swaa - Moz) tendo como base comparativa o biénio 2003/4 e o ano 2007.

1.2. Problema De Pesquisa

A capacidade dos governos resolverem todos os problemas de ordem socio-económica é marcadamente diminuta, principalmente em países subdesenvolvidos como é o caso de Moçambique. Este facto, da origem ao surgimento de organizações da sociedade civil que se engajam no combate dessas disfunções sócio-económicas. No caso de Moçambique as ONG's começaram a aparecer a partir dos anos 1990. Por outro lado, já desde o principio estas organizações debatiam-se com problemas no que se refere a avaliação e divulgação de resultados o que afectava a sua credibilidade, facto este que as fragilizava no que se refere a sustentabilidade.

Este estudo tem como pano de fundo perceber os contornos da avaliação de desempenho e divulgação de resultados de uma ONG moçambicana no caso a SWAA-Moz.

1.3. Objectivos Do Estudo

1.3.1. Objectivo geral

Analisar o desempenho da SWAA-Moz, tendo como base a comparação entre os anos 2003/4 e 2007.

1.3.2. Objectivos específicos

1. Identificar e descrever as especificidades da gestão social;
2. Descrever a experiência da ONG no campo da avaliação de desempenho;
3. Analisar o desempenho da ONG e identificar aspectos de constrangimento.

1.4. Justificação

O interesse por este tema surge pelo facto de nos últimos anos às ONG's terem assumido de forma crescente acções necessárias a mitigação de vários males (disfunções) sociais em Moçambique; mesmo sem fazerem parte do estado estas organizações revestem-se de carácter público, uma vez que se dedicam a causas e problemas sociais, não tendo contudo fins lucrativos, ou seja, são sociedades privadas mas não têm o lucro como seu objectivo.

E ainda pelo facto de a avaliação do desempenho das ONG's ser considerado um exercício extremamente difícil pois os resultados das suas actividades são muitas vezes subjectivos e intangíveis e ainda também pelo facto de muitos gestores de ONG's negligenciarem os resultados e apoiarem-se na causa da organização.

1.5. Metodologia

O método de investigação adoptado foi o estudo de caso, do tipo descritivo.

A extracção de dados baseou-se no testemunho de pessoas ligadas a ONG em causa, obtidos em entrevista; bem como de pesquisa bibliográfica e documental.

1.5.1. Delineamento do Trabalho

O delineamento da pesquisa comportará as seguintes fases:

1. Pesquisa bibliográfica e documental;
2. Entrevista com alguns trabalhadores e membros da referida organização;
3. Análise e tratamento teórico dos resultados da pesquisa.

2. ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

2.1. Conceito

Frequentemente ouvimos falar de organizações não governamentais (ONG's), organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, mas o que são afinal as ONG's?

O termo ONG é uma sigla que provém da expressão Organização não-governamental. Este termo é mais utilizado pelas agências multilaterais e entidades de desenvolvimento e está mais difundido na Europa e nos países do terceiro mundo. O termo ONG é frequentemente usado como sinónimo para expressões como organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil e terceiro sector.

Segundo Falconer¹ *“o termo ONG nasce com a conotação de entidades que gravitam em torno do sistema da ONU mas, gradativamente e a medida em que aumenta o número de entidades que têm acesso a este círculo, o termo passa a representar uma categoria cada vez mais difícil de precisar. Este é utilizado, alternativamente, para designar qualquer entidade sem fins lucrativos, entidades populares em países subdesenvolvidos, entidades de países do “norte” que prestam ajuda humanitária ao “sul” etc. As ONG's passam a assemelhar-se a escritórios de consultoria no campo social; surgem ONG's em campos menos relacionados à temática do desenvolvimento, como sociedades culturais ou literárias. Representando a quase total perda de sentido do termo “Organização não-governamental”, ONG's passam a ser criadas por governos. O termo foi vítima da diversidade que caracteriza o sector sem fins lucrativos”.*

O Banco Mundial é a principal entidade responsável pela disseminação do uso do termo ONG, assim, para o Banco, ONG's são *“organizações privadas que realizam actividades para reduzir sofrimento, promover o interesse dos pobres, proteger o ambiente, prover serviços sociais básicos, ou desenvolver comunidades”.* Entretanto, por outro lado e de forma mais ampla, reconhece que ONG's representam *“ qualquer organização sem fins lucrativos que é independente de governos”* (in: Falconer -1999).

¹ FALCONER, Andres Pablo. *A promessa do terceiro sector.* (1999)

Entretanto, no presente relatório definir-se-á ONG's como associações da sociedade civil que desenvolvem acções para aliviar o sofrimento, promover os interesses dos pobres, proteger o ambiente, fornecer serviços sociais básicos, ou realizar desenvolvimento comunitário, mobilizando normalmente a opinião pública e o apoio da população.

Mesmo sem fazerem parte do estado estas organizações revestem-se de carácter público, uma vez que se dedicam a causas e problemas sociais, não tendo contudo fins lucrativos, ou seja, são sociedades privadas mas não têm o lucro como seu objectivo.

Steve waddell *apud Falconer, Andres Pablo(1999)* sintetizou no quadro abaixo as características ideais dos três sectores (mercado, estado e a sociedade civil - onde se enquadram as ONG's), pode-se também no referido quadro verificar de forma clara as diferenças entre os mesmos.

Quadro 1: características ideais dos três sectores

	Mercado	Sociedade Civil /ONG's	Estado
Interesse primário	Económico	<i>social</i>	Politico
Sistema de poder	Remunerativo	<i>Normativo</i>	Coercivo
Objectivos incluem	Criação de riqueza	<i>Expressão de valores</i>	Ordem social
Competências incluem	produção de bens e serviços	<i>Mobilização comunitária</i>	Imposição de padrões
Recursos incluem	Capital financeiro	<i>Energia voluntária</i>	Lei/ policia
Deficiências incluem	Visão de longo prazo	<i>Fragmentação</i>	Rigidez

Fonte: FALCONER, Andres Pablo. A promessa do terceiro sector. (1999)

Há anos atrás acreditava-se que o papel das ONG's era o de simplesmente suplementar os programas do governo, e que as principais tarefas sociais eram da exclusiva responsabilidade do governo, mas hoje sabemos que a capacidade dos governos para executarem essas tarefas é marcadamente limitada, deixando desse modo um espaço que é preenchido pela sociedade civil.

Longe de ter um carácter unicamente filantrópico ou caritativo baseado na recolha doações e posterior canalização para uma determinada causa, “as ONG’s [segundo Drucker (2006)] *existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade*”.

2.2. Missão

A missão de qualquer organização corresponde à razão de ser da Organização e constitui a súmula dos valores, objectivos e intenções da organização. Ao representar a identificação da própria organização e a justificação para a sua razão de existir, a missão constitui um potencial ponto de unificação e motivação de todos os membros da organização.

A definição clara e directa da missão de uma organização é que constitui meio caminho andado para o sucesso de suas acções e não a beleza da declaração de sua missão.

É frequente em ONG’s a transformação da declaração de missão num conjunto de boas intenções, segundo Drucker (2006) “... *uma declaração de missão precisa ser operacional, caso contrário não passa de boas intenções. Uma declaração de missão deve focalizar aquilo que a instituição tenta realmente realizar, de forma que cada um na organização possa dizer: esta é minha contribuição para a meta...*”

A missão da ONG deve ser o mais simples e clara de modo que não se tente fazer tudo e mais alguma coisa.

Por outro lado, embora a missão seja perene ela pode ser ordenada de forma a que acompanhe a dinâmica da comunidade. Assim, é importante que os gestores das ONG’s tomem a consciência da necessidade de se introduzirem revisões e abandonos organizados. Assim, a medida que as metas vão sendo atingidas e missões cumpridas novas tarefas devem ser acrescentadas e as antigas desactivadas, daí a importância de os gestores estarem atentos e actualizados, examinando com frequência as oportunidades na comunidade de modo que se definam com maior precisão possível as “poucas” coisas realizáveis que irão trazer o máximo de resultado e quais as que a contribuição é marginal ou não tem mais muito significado. A não observância destes princípios, pela organização, levará que esta corra o risco de se transformar em peça de museu.

Assim, segundo Drucker (2006), três factores são essenciais para o sucesso de uma missão, a saber:

- *Oportunidade* – É imperioso que se olhe para fora (comunidade) em busca de oportunidades e necessidades. Assim a organização deve procurar onde, quando e como pode, com os recursos limitados de que dispõe (não só pessoas e dinheiro, mas também a competência) fazer realmente uma contribuição significativa.

- *Competência* – Depois de identificadas as oportunidades é preciso que se questione, antes de mais nada, se elas convêm a organização, se a organização tem a probabilidade de fazer um trabalho decente? Se a organização é competente? Se elas são adequadas às forças da organização? Só com o conhecimento profundo das suas capacidades é que a organização estará em condições de actuar eficazmente.

- *Compromisso* – É também essencial que os membros da organização acreditem e se sintam comprometidos com a causa abraçada .

Assim, toda declaração de missão deve reflectir os três factores, ou não estará em condições de descrever sua meta, sua finalidade e seu teste final, assim como também ela não irá mobilizar os recursos humanos da organização para que as coisas certas sejam feitas.

3. GESTÃO SOCIAL

A gestão social pode ser entendida de diversas formas, porém, neste relatório vamos entendê-la simplesmente como contraposição as outras formas de gestão (pública e privada). Assim, gestão social é a gestão que é praticada por entidades sem fins lucrativos, como é o caso das ONG's.

Contudo, antes de nos debruçarmos sobre as especificidades da gestão das ONG's é importante que se entenda os campos de força de uma ONG, pois só com a percepção de como estes campos de força interagem é que se estará em condições de entender a dinâmica e essência da gestão social.

Assim, segundo António Luiz de Paula apud SOUZA & MORAES (2002) a gestão de uma ONG envolve quatro dimensões (campos) a saber: Pessoas, Sociedade, Serviços e Recursos. Estes campos relacionam-se e se influenciam mutuamente, sendo que essa influência é vital para a organização. Assim, é também vital que se mantenha o equilíbrio e harmonia nesta relação, daí a necessidade de se dispensar a mesma atenção para todos os campos.

Deste modo, a relação entre a Sociedade e Serviços define aquilo que se chama de *direcionamento*, que não é mais do que o rumo, o sentido, o foco da organização.

O direcionamento é vital para que a organização não caia na armadilha de tentar fazer tudo e mais alguma coisa. Quando a organização consegue definir bem seus propósitos, as chances de acerto são bem maiores. Daí a importância do estabelecimento de forma clara e directa da missão e da visão da organização.

A relação entre recursos e pessoas define a *capacidade* da Organização. A ONG existe para prestar serviços a sociedade, mas para isso ela necessita tanto de pessoas como de recursos. Assim, o que a organização dispõe entre talentos e infra-estruturas determina o que ela é capaz de fazer.

A relação entre pessoas e serviços define a *qualidade* da organização. Numa organização social é importante que se esteja atento tanto aos talentos e capacidades das pessoas quanto à forma de organização dos serviços, pois um potencia o outro.

A relação entre as pessoas e a sociedade define aquilo a que se chama de relação de *motivação*. Trata-se do comprometimento com a causa, a relação com a necessidade, o que engaja as pessoas a fazer o trabalho voluntário.

Na relação entre os recursos e serviços esta ancorada a *viabilidade* da organização. É importante que haja compatibilidade entre os recursos que a ONG possui e os serviços que presta. Assim, a qualidade e quantidade de recursos influenciam o que a entidade pode fazer, os grupos que pode ajudar, bem como a frequência dessa ajuda. Daí a necessidade de se avaliar o quanto e o que se tem de recursos para estabelecer serviços.

Da relação entre a sociedade e os recursos nasce aquilo a que se chama de *legitimidade* da organização. O acto de canalizar recursos para a ONG é uma forma, senão a melhor forma, da sociedade reconhecer a entidade. Assim, a ONG precisa saber comunicar à sociedade o que faz, precisa também saber porque a sociedade doa para que possa iniciar os processos fundamentais de comunicação, marketing e captação de recursos.

Existe no centro destas relações um outro campo de força igualmente importante formado pelo grupo de gestores da organização. Estes gestores têm a responsabilidade de manter o todo em movimento e em equilíbrio. Estão encarregados de administrar todos os campos e relações de forma que a entidade possa conseguir o melhor resultado possível para a sociedade. Esses gestores não estão no alto do organograma, separados da vida da entidade. Eles devem estar no centro de tudo, sabendo o que acontece, criando condições, dirigindo, governando, acompanhando, participando, coordenando, dividindo e delegando.

Desta maneira, a gestão de uma ONG não pode ser analisada sem que se leve em conta as relações entre os diversos campos de força.

Por outro lado e apesar de neste relatório entender-se gestão social (gestão das ONG's) como contraposição à gestão tradicional, a gestão social não se pode dar ao "luxo" de prescindir das ferramentas da gestão tradicional (estratégica ou privada). Assim, mais do que nunca a gestão social deve incorporar (em todas fases do seu processo de produção) todas as ferramentas possíveis de gestão privada como forma de contribuir para a eficiência e sustentabilidade dos empreendimentos sociais.

3.1. Gerir Para O Desempenho

É tendência das ONG's não dar prioridade ao desempenho e aos resultados, embora estes sejam difíceis de medir e controlar eles são de extrema importância para a organização. Assim, é importante que os gestores das ONG's se empenhem na definição clara da missão, objectivos e estratégias porque só a partir daí é que faz sentido falar de desempenho, uma vez que é com base na missão que a organização define os resultados pretendidos. Para dizer que o desempenho planea-se.

Apesar de se entender a gestão social como oposta a gestão tradicional (estratégica, privada ou mercantil), é interessante notar que esta não pode prescindir das técnicas e ferramentas criadas e desenvolvidas em torno gestão tradicional. Deste modo, e apesar das ONG's não terem fins lucrativos estas servem-se de ferramentas e técnicas da esfera da gestão de entidades com fins lucrativos como:

- Orçamentos;
- Planos de acção;
- Indicadores financeiros;
- contabilidade;
- Mapa de fluxos de caixa;
- Livro caixa;
- Relatórios financeiros;
- Marketing, etc.

A adopção destas técnicas e ferramentas fez, por um lado, com que as organizações sem fins lucrativos passassem a ter uma visão mais equilibrada, isto é, equilibrou-se a causa moral com a capacidade, ou seja, antes de abraçar uma causa a ONG's passou, primeiro, a olhar para as suas capacidades (a todos os níveis) e avaliar se tem capacidades para desenvolver tal actividade. Por outro lado, a adopção de técnicas e ferramentas da gestão tradicional orientou as ONG's para o desempenho, as organizações sem fins lucrativos passaram a orientar-se para os resultados, não que se tenha relegado a "causa" para segundo plano. É nesta onda que a avaliação do desempenho das ONG's ganha maior clareza e objectividade.

Assim, acima de tudo, gerir para o desempenho em uma ONG passa também por:

□ Profissionalização

As ONG's passaram por um longo período de aprendizagem, tal e qual as empresas do sector privado. Nesse período, muito se aprendeu com tentativas, erros e acertos. Agora, mais do que nunca, esta claro que chegou o momento destas organizações se profissionalizarem sob risco de não sobreviverem.

A profissionalização nas ONG's apresenta-se actualmente como factor de extrema importância e até determinante para o sucesso e sustentabilidade de uma ONG.

Assim, só as organizações que se mostrarem capazes de seleccionar profissionais com base em critérios bem definidos, remunerar adequadamente e investir em seus quadros irão atrair os potenciais doadores, pois, todos eles farão questão de trabalhar com organizações transparentes que apresentem resultados esperados conforme o determinado no projecto inicial, destacando-se assim, pela competência na execução.

□ Utilização do planeamento estratégico

Ao falar-se de planeamento estratégico fala-se de administrar com base em estratégias previamente definidas pelos agentes que têm tal atribuição na ONG. Assim, os gestores das ONG's não podem desviar a sua atenção de questões muito importantes como:

- O que especificamente, a organização deseja realizar nos próximos anos?
- Como deveriam ser divididos os recursos entre os vários objectivos?
- Que padrões de qualidade seriam desejados?
- O que se aprendeu das experiências anteriores?
- Que melhorias são necessárias para que se possa tirar o melhor proveito dos recursos da Organização?

As ONG's estão sujeitas às mesmas adversidades que as organizações públicas e privadas, daí a necessidade de utilizarem ferramentas que as protejam das ameaças. O planeamento estratégico é uma ferramenta determinante para o resguardo da organização no que concerne as ameaças bem como para a visualização e aproveitamento de oportunidades, pois dota a organização de uma visão ampla, global e de longo alcance. O planeamento estratégico representa, também, um factor de comprometimento e união, pois este resulta do envolvimento de todos os níveis da organização, desde a base até ao topo. Por outro lado, a gestão estratégica detém uma característica essencial que é a monitorização do desempenho, que consiste em comparar as realizações da organização com os objectivos previamente estabelecidos. Embora a estratégia seja aqui apontada como factor de grande importância, é interessante notar que a capacidade de execução da mesma se apresenta como factor chave e é até mais relevante do que a qualidade da própria estratégia. Assim, não basta apenas ter uma estratégia de acção é fundamental que se crie um ambiente favorável para que se possa executar a estratégia e alcançar os resultados esperados.

3.2. Avaliando O Desempenho De Uma ONG

Antes de mais importa aqui definir avaliação, mas o que é afinal avaliação?

-“Avaliação é uma prática para verificar se os objectivos de um projecto / trabalho foram alcançados”;

-“Avaliação é medir”.

Segundo Brandão (2006) estas definições não estão erradas, mas são parciais e estão aquém de definir o que é avaliação porque:

- Primeiro, a perspectiva de que a avaliação esta relacionada a objectivos tem uma séria restrição: *“no campo social muitas vezes o alcance do trabalho realizado ultrapassa os limites dos seus objectivos. Surgem outros resultados (não esperados), ocorrem mudanças no projecto que levam a diferentes resultados, a lugares novos, não previstos inicialmente. E a abordagem centrada em objectivos não permite olhar para estes novos contornos, ela está presa no que foi formalizado no inicio do processo. Os objectivos se tornam uma camisa de força para esta avaliação.”*

- Segundo, avaliar é medir, olhar para a avaliação desta forma simplista *“é de um reducionismo absurdo, quase revoltante. É uma injustiça com a grandeza da avaliação. Esta concepção é vigente por uma série de razões, mas basicamente ela se relaciona com a forma que o mundo concebeu a ciência nos últimos séculos. Criou-se uma ideia de que só existe o que é mensurável, o que se traduz em números, mesmo na área social. Avaliar é muito mais bonito do que apenas medir, é uma acção educativa.”*

Assim, avaliação será um exercício metodológico cuidadoso e preciso, com vista a conhecer, medir, determinar ou julgar o contexto, mérito, valor ou estado de um determinado projecto ou programa.

De acordo com Chianca (2001) avaliação global de Projectos e programas sociais pode ser subdividida nas seguintes avaliações:

- *“Avaliação do marco zero: que ocorre antes da instalação de um determinado projecto ou programa e serve para orientar a equipe responsável por ele no planeamento das acções, garantindo o máximo de proximidade às reais necessidades e expectativas dos futuros usuários”;*
- *“Avaliação de processo ou formativa: que tem como objectivo prover informações essenciais sobre um determinado programa ou projecto para que os gestores possam introduzir mudanças a fim de melhorá-lo ainda durante seu processo de implementação”;*
- *“Avaliação de produto ou somativa: é conduzida após o término de um programa ou projecto, servindo basicamente para julgar o mérito e a relevância de um projecto em relação a determinados critérios.”*

Para efeito deste trabalho, a avaliação aqui concebida e analisada será uma avaliação de processo ou formativa centrada nos objectivos.

3.2.1. Processo De Avaliação De Uma ONG

Se na avaliação de uma organização privada temos o viés financeiro como parâmetro central, já na avaliação de uma ONG os critérios de avaliação são bem diferentes e muitas vezes subjectivos.

Olhando para as operações do sector privado, verificamos que o cliente, ao mesmo tempo, paga para obter um serviço e recebe o serviço pelo qual pagou; já no que tange as operações das ONG's, verificamos que os doadores pagam pelo serviço enquanto um outro grupo recebe os serviços, assim é vital que as ONG's se estruturam para atender estes dois "clientes". Não são só estes os únicos interessados no desempenho de uma ONG, assim existem os próprios trabalhadores voluntários ou não e o governo. Daí a importância de as ONG's se estruturarem de modo que os resultados certos sejam conseguidos, pois são estes que garantem a sustentabilidade das relações entre os campos de força da ONG, bem como da própria organização.

Deste modo, e apesar da aparente dificuldade em avaliar o desempenho de uma ONG (uma vez que os resultados são muitas vezes intangíveis e subjectivos) este processo é imperioso e deve ser perene. Assim, a ONG deve definir resultados esperados de modo que facilite o processo de avaliação, por outro lado a avaliação permitirá saber se se esta na direcção certa, se os resultados obtidos são adequados aos esforços empreendidos, se se fez a melhor alocação.

Como vai então, a ONG levar a cabo o processo de avaliação? A definição de objectivos e resultados pretendidos não é por si só condição suficiente para que se leve a cabo o processo de avaliação de desempenho. Assim, é comum definir-se indicadores de desempenho.

No geral, os indicadores podem ser expressos em dados de medições e informações qualitativas que permitam verificar de que forma uma variável está sofrendo transformações. Deste modo, os indicadores vão traduzir comportamentos ou

elementos de um desempenho que informam sobre a evolução ou consolidação de um determinado projecto.

A avaliação do desempenho de ONG's é, geralmente, feita com base no uso de indicadores **qualitativos** (referem-se, geralmente, a processos e situações no ambiente, que não são facilmente mensuráveis, mas que, mesmo assim, são perceptíveis) e **quantitativos** (constituem uma medida numérica, claramente relacionada com a variável que está sendo avaliada) usados de forma combinada.

Por outro lado, segundo Daniel Brandão (2003) "*é possível fazer uma avaliação sem indicadores. Os indicadores ajudam, mas não são fundamentais. Assim, o essencial é ter-se boas perguntas orientadoras para o trabalho*".

Uma vez definidos os indicadores e/ou as perguntas avaliativas é importante que se definam quais as formas de recolha de informação, como registrar as informações e que sentido atribuir às informações recolhidas.

Assim, no que tange a forma de recolha de informação tudo vai depender do que se quer responder, mas de uma forma geral as informações são recolhidas a partir de conversas, reuniões, questionários simples, orçamentos e relatórios de actividades e financeiros. No que concerne às conversas, reuniões e questionários simples é importante salientar que estas formas devem ser adoptadas não só internamente como externamente, isto é, a recolha não deve se limitar aos quadros e voluntários da ONG ela deve-se estender à comunidade beneficiária pois mais do que ninguém estas são as que vivem os problemas e sentem a acção da ONG. O fundamental aqui é que se crie e potencie a possibilidade de ouvir o outro.

O registo das informações quer sejam por via de anotações, gravações ou outras deve sempre manter o foco nos factos, naquilo que foi dito, visto e escutado porque só assim é que poderá contribuir para uma boa análise das informações.

A atribuição de sentido às informações recolhidas é crucial, pois a informação por si só não significa nada. Assim, a informação recolhida precisa ser compreendida e

transformada em saber, é com base neste saber que se pode realizar julgamento e atribuir mérito ou demérito ao desempenho da ONG; é também com base neste saber que a ONG toma decisões conscientes com vista a fortalecer as suas acções.

4. CONTEXTO MOÇAMBICANO

O surgimento de ONG's em Moçambique esta ligado a admissão de Moçambique as instituições de Bretton woods (Banco Mundial e FMI). Um dos condicionalismos impostos ao país, para a sua admissão, foi adopção de um pacote de medidas económicas mais conhecido por "PRE" (programa de reabilitação económica). É na senda destes condicionalismos que o país teve de abrir portas para as grandes ONG's internacionais para que pudesse beneficiar de créditos destas instituições. No quadro da constituição de 1990, que garantiu o pluralismo, surgem então as ONG's nacionais. Embora estas organizações sejam frequentemente referidas como instrumentos para canalizar a ajuda internacional com o intuito de atenuar os efeitos negativos da economia de mercado.

O ambiente sócio-político que se vivia em Moçambique no final dos anos 80 era favorável ao aparecimento de ONG's nacionais. Quatro factores contribuíram para o surgimento destas organizações a saber:

- Era evidente a incapacidade do estado de promover e organizar o desenvolvimento como actor único;
- Sob pressão dos doadores o governo (que já estava na senda das politicas neoliberais) viu-se obrigado a criar abertura e espaço para o surgimento de Organizações moçambicanas privadas que pudessem intervir no desenvolvimento económico e social do país;
- Os doadores assim como as agências multi-e bilaterais, bem como as ONG's internacionais têm a tendência de transferir o foco da sua ajuda do estado para a sociedade civil;
- E ainda, a existência de cidadãos moçambicanos com vontade e disponibilidade para criar uma ONG nacional.

Por outro lado, as ONG's moçambicanas têm o estatuto legal de uma associação. A lei das associações, aprovada em 18 de Julho de 1991, define a associação como

forma única para os cidadãos exercerem o direito à livre associação estabelecido na constituição da república. Segundo EYS² “o actual enquadramento legal das ONG’s nacionais tem sido bastante contestado, porque, segundo argumentam os opositores, a lei coloca em pé de igualdade, por exemplo, o clube desportivo, a associação de engraxadores de sapatos do bairro, o grupo de ajuda mútua na aldeia e as ONG’s. A argumentação de outros, que se mostram satisfeitos com a legislação actual, é de que ainda não há clareza suficiente sobre quais as formas que os diferentes tipos de agrupamentos sociais devem tomar”. O certo é que essa contestação tem razão de ser, uma vez que a falta de clareza e imprecisão no que concerne a forma que cada agrupamento deve tomar gera, por seu lado, um problema no que toca a quantificação de ONG’s a operarem em Moçambique. Dados do primeiro Censo às Instituições Sem Fins Lucrativos (CINSFLU) realizado de 1 de Novembro de 2004 a 28 de Fevereiro de 2005 pelo INE e publicados em 2006 indicavam a existência de 152 ONG’s nacionais e 188 ONG’s estrangeiras, por outro lado em Junho de 2001 a LINK³ publicou no seu “Directório de ONG’s” que em Moçambique existiam cerca de seiscentas ONG’s das quais 465 eram nacionais e 145 estrangeiras, esta claro de que existe uma confusão no tocante a classificação das ONG’s. É também frequente a generalização do termo ONG’s para todas as organizações que não fazem parte do governo, isto é, entende-se que todas as organizações sem fins lucrativos (segundo o INE estas são cerca de 5000) por não fazerem parte do governo são ONG’s. Existem, ainda, casos de organizações que por razões várias preferem não ser chamadas de ONG’s. Confusões a parte, o certo é que existem ONG’s em Moçambique e que estas estão em numero considerável e actuam em diversos sectores de actividades reduzindo o sofrimento das pessoas e promovendo o desenvolvimento do país.

² EYS, Tinie Van, Solidariedade com os pobres ou comércio no mercado do desenvolvimento? *As organizações não governamentais em Moçambique, Lusotopie 1/2002*

³ Link-Fórum de ONG’s

4.1. Características Das ONG's Moçambicanas

Praticamente todas as ONG's moçambicanas foram ou são criadas por pessoas com bastante formação académica ou técnico profissional. *“Pode-se afirmar que os fundadores das ONG's geralmente pertencem à classe média da sociedade. Estudantes universitários, técnicos, de vários ramos, funcionários de instituições estatais, são alguns exemplos de grupos que tomam a iniciativa para criar uma ONG. São de facto muito raros os casos em que uma ONG nacional é criada na base e pela base.”*⁴

Por outro lado, quase todas as ONG's declaram que a razão da sua existência são os carenciados (pobres, doentes, deficientes, etc.) e a maior parte delas dirige os seus projectos às comunidades de base onde essa carência é mais evidente.

Da observação das actividades realizadas pelas ONG's fica-se, ainda, com a impressão de que fazem um pouco de tudo e por todos os lados. A diversidade das actividades do conjunto das ONG's estende-se para dentro de cada organização, dificilmente se pode encontrar uma ONG que se dedica exclusivamente a uma actividade. Todas elas combinam várias actividades, umas vezes dentro do mesmo ramo, outras em diferentes sectores e para tal comportamento argumentam (segundo EYS-2002) *“que uma especialização avançada não corresponde à realidade da vida e às necessidades das comunidades de base nas zonas rurais.”*

Entretanto, se por um lado a diversidade das actividades é uma opção das ONG's nacionais, por outro ela também é resultado da necessidade de obter fundos para a realização de qualquer projecto. Atendendo que os fundos vêm de agencias internacionais e ONG's estrangeiras e que estas têm as suas próprias agendas e prioridades, que são induzidas por assuntos e questões que “vendem” nos seus países de origem. Assim, assiste-se a situações por vezes caricatas de, por exemplo, uma organização de técnicos de pecuária que pretendam prestar serviços nessa área de repente entra num projecto de educação cívica para eleições. Ou o caso de uma ONG já bem estabelecida, virada para a

⁴ EYS, Tinie Van, Solidariedade com os pobres ou comércio no mercado do desenvolvimento? *As organizações não governamentais em Moçambique, Lusotopie 1/2002*

assistência de crianças órfãs e vulneráveis no meio rural, que passa a organizar e ministrar seminários de capacitação das ONG's com sede na capital do país. E tudo isto porque estas são as prioridades dos doadores.

É nesta realidade em que as ONG's nacionais negoceiam os fundos para a efectivação dos seus projectos, o que faz com que elas acabem por se "distânciar" da missão e dos objectivos da organização. Por outro lado, as ONG's ao implementarem projectos julgados interessantes pelo doador, onde e quando este o acha conveniente, muitas organizações terminam, segundo EYS (2002), como empreiteiros de projectos para os quais a sobrevivência da organização e a garantia do emprego dos funcionários parecem ser o principal critério para a implementação de projectos.

Outra característica importante das ONG's nacionais é a fraca capacidade institucional e esta tem sido objecto de vários debates e estudos solicitados pelos doadores. A conclusão destes estudos e debates tem sido invariavelmente que existe uma grande necessidade de formação. Vários seminários de capacitação de elementos de ONG's nacionais já foram financiados e realizados. Entretanto, segundo EYS (2002) *a eficácia destas formações tem sido questionada por várias razões, que apontam para a necessidade de uma revisão das políticas e práticas de capacitação institucional das ONG's nacionais. O ponto de partida devia ser as reais necessidades das ONG's e não as dos doadores que despendem avultadas somas de dinheiro nessa actividade para ensinar as organizações como devem utilizar e administrar os fundos disponibilizados de acordo com as suas exigências.*

Por outro lado, as ONG's moçambicanas são quase em cem por cento dependentes de financiamentos externos, o que as mantém reféns das vontades dos doadores. De notar que algumas ONG's têm traçado com sucesso estratégias para gerir da melhor maneira essa dependência de forma que consigam estabelecer e cumprir a sua agenda sem pôr em risco a sua sobrevivência.

Já no que se refere a avaliação e divulgação de desempenho as ONG's nacionais têm tido grandes dificuldades de assimilar esta prática deixando transparecer pouca simpatia e vontade em avaliar e divulgar resultados. Isso deve-se, por um lado, ao facto de a

avaliação ser encarada como uma norma ou um dogma, que em regra são impositivos. Assim, os doadores impõem que as ONG's avaliem os seus projectos, mas há que salientar que avaliação imposta é controle e o controle tem outras atribuições.

Portanto, frequentemente ouvimos falar de avaliação de desempenho, monitoria e avaliação de programas ou projectos sociais, mas a realidade demonstra que estes processos não são, quase sempre, da iniciativa das ONG's nacionais. Ao se impor a avaliação as ONG's nacionais perdem a noção do sentido que realmente pode motivar a avaliação. Assim sendo, avalia-se para justificar fundos e nada mais, daí que os resultados dessa avaliação não quase sempre do domínio público e muita das vezes até o próprio staff não conhece os resultados dos processos avaliativos. Deste modo a avaliação despe-se de um dos seus papéis fundamentais que é a motivação dos envolvidos.

Por outro lado, as ONG's nacionais têm dificuldades de assumir a avaliação de desempenho como uma prática comum e normal, devido primeiro a mistificação que é dada ao processo avaliativo no que concerne a projectos sociais, é frequente ouvir-se falar da dificuldade de se avaliar projectos sociais; segundo a inexistente ou deficiente profissionalização nestas organizações traz limitações de natureza técnica no que concerne a concepção de projectos e conseqüentemente a avaliação dos mesmos.

Embora o cenário nacional no que concerne a avaliação seja marcadamente o descrito acima, existe já alguma tendência de se ver a avaliação de outra forma. Assim, existem algumas ONG's nacionais que já começam por sua iniciativa a cultivar a cultura de avaliar e divulgar resultados, o que garante não só o apoio por parte dos doadores como o aumento do comprometimento e motivação por parte do *staff* e voluntários.

5. O CASO DA SWAA-MOZ

5.1. Historial

A SWAA-Moz (Associação para Mulheres face ao SIDA em África – Moçambique) é uma ONG Moçambicana criada em 2001 e formalmente legalizada em Junho de 2002 como uma ONG nacional sem fins lucrativos.

A SWAA-MOZ é filiada da SWAA internacional que é uma organização Pan Africana sem fins lucrativos, fundada em 1988, que trabalha para e com a mulher na luta contra HIV e SIDA em África.

A SWAA-Moz tem como missão mobilizar as comunidades para o fortalecimento da sua capacidade para advogar, prevenir, controlar e mitigar o impacto da epidemia do HIV.

A visão da SWAA-Moz é um mundo livre de HIV/SIDA onde mulheres e crianças tem o poder de exigir igualdade de direitos, acesso a saúde, educação e mesmas oportunidades sócio económicas e culturais.

Esta ONG conta com cerca de 80 membros maioritariamente mulheres e tem a sua sede na cidade de Maputo.

Em Maio de 2003 a SWAA-Moz iniciou as suas actividades prestando especial atenção a crianças órfãs e vulneráveis (COVs) com o apoio da HACI (Hope for African Children Initiative), oito meses depois, em Janeiro de 2004, iniciou com o apoio da embaixada da Finlândia o projecto de apoio as pessoas vivendo com HIV e SIDA (PVHS) que inclui aconselhamento, visitas domiciliarias e apoio alimentar.

A SWAA-Moz depende totalmente de financiamentos de doadores e parceiros nacionais e estrangeiros como são os casos da embaixada da Finlândia, FDC (Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade), HACI (Hope for African Children Initiative), embaixada dos Estados Unidos da América, MCode, Save The Children, etc.

5.2. Estrutura De Gestão

Quando a organização começou a operar contava com nove trabalhadores afectos aos escritórios dos quais:

- 1 coordenadora (com funções de directora executiva);
- 1 contabilista;
- 1 administrativa;
- 2 conselheiras/supervisoras;
- 1 secretária;
- 1 contínua;
- 2 guardas.

Esta estrutura representava o quadro fixo e remunerado da organização, mas a organização conta com os préstimos de activistas baseados nas comunidades onde opera e estes eram aproximadamente 18 entre 2003 e 2004.

Em princípios de 2006 o conselho de direcção considerou esta estrutura demasiado pesada e até ineficiente. A ineficiência resultava do facto de não haver clareza nas atribuições de cada elemento da organização e assim gerava-se uma confusão que só acabava com a perda de tempo, atraso de processos e até mesmo desaparecimento de documentos, em suma todos faziam tudo. Por outro lado, a estrutura era bastante pesada em termos financeiros e representava uma grande parcela na estrutura de custos e este facto já estava a levantar questionamentos da parte dos doadores.

É neste contexto que em princípios de 2006 o conselho de direcção decide reestruturar a ONG tendo em vista garantir a eficiência e sustentabilidade da organização. Assim, a organização passou a contar com um quadro reduzido contudo, mais eficiente. Assim, o *staff* interno e fixo passou de nove para quatro, isto é, um director executivo, um contabilista, uma conselheira/supervisora e uma coordenadora. No que se refere ao pessoal de apoio baseado nas comunidades (activistas) este sofreu um acréscimo de 18 em 2003 para 37 em 2007, importa salientar que este grupo é remunerado por via de incentivos pagos pelos projectos e em função da realização de alguma actividade acordada, isto é, estes não representam um custo fixo para a organização.

5.3. Experiência Na Área De Avaliação

No que se refere a avaliação de desempenho, esta organização não foge muito a aquilo que é a prática no sector embora tenham se introduzido mudanças no que tange a forma de olhar para a avaliação.

Quando questionados se a organização fazia avaliação de desempenho a resposta dos entrevistados foi positiva, “fazemos monitoria e avaliação” dos programas implementados pela ONG, contudo, este tipo de avaliação por ter um carácter impositivo não gera na totalidade o efeito que se pretende dos processos avaliativos uma vez tudo gravita em torno do uso correcto ou não dos fundos doados.

Entretanto, desde meados de 2006 que a SWAA-Moz esta a introduzir mudanças no que se refere a avaliação do desempenho. Assim, os processos avaliativos são de iniciativa interna e contam com a participação e comprometimento de todos os envolvidos. Como corolário dessa política a organização passou a ter como hábito realizar quatro reuniões por mês para estudos e avaliação de casos em paralelo a isto trimestralmente são levadas a cabo reuniões de concertação sendo que estas tem uma abordagem orientada para o envolvimento e participação de todos aqueles que estão envolvidos nos programas, nestas sessões cada um faz uma auto-avaliação, fala dos constrangimentos pontos fracos e fortes e faz uma avaliação global da organização é destas iniciativas que se obtém *inputs* para os relatórios de monitoria e avaliação é, também desta forma como a organização tem vindo aos poucos a ultrapassar as questões que nascem por trás da imposição da avaliação por parte dos doadores. Por outro lado, tem se desenvolvido acções internas de explicação dos propósitos e procedimentos da avaliação com vista a desmistificação do processo avaliativo. Apesar desta visão ser relativamente nova (data de 2007) nota-se, embora que timidamente, que os membros e *staff* da organização já começam a olhar para a avaliação de outra forma, vêm-na como uma necessidade no que se refere a sustentabilidade da organização.

5.4. Características Dos Programas

Antes de entrar para a avaliação do desempenho da ONG em causa, importa aqui descrever os programas nos quais a SWAA - Moz está envolvida para que de forma clara se vislumbre e se definam os indicadores a usar na avaliação desta ONG.

Assim, no que concerne ao programa de assistência as COVs a acção da SWAA-Moz compreende o pagamento de despesas inerentes as matriculas e inscrições, o fornecimento de material escolar, fardamento, apoio alimentar e cursos de formação profissional. No que se refere ao espaço de actuação este programa está baseado nos bairros de Xipamanine e Chamanculo na cidade de Maputo e na localidade de Nhongonhane no distrito de Marracuene. Salientar que no que se refere aos bairros de Xipamanine e Chamanculo a meta era de assistir 200 COVs de 2003 a 2007 (ano em que o projecto terminou), já no que se refere a localidade de Nhongonhane a meta é atingir 1000 COVs com os apoios acima referidos.

Por outro lado, existe o projecto de apoio as PVHS na localidade de Nhongonhane distrito de Marracuene que tem como meta apoiar 300 PVHS, este apoio inclui aconselhamento, cuidados domiciliários e apoio alimentar com vista a melhorar o acesso e uso de alimentos nutritivos.

5.5. O Processo Avaliativo

No que concerne ao processo de avaliação de desempenho da organização, este foi desenvolvido tendo como base indicadores de desempenho simples, mas importantes, sendo na sua maioria de natureza quantitativa.

A escolha desses indicadores foi feita através da análise de critérios chave como: estratégias e planos, liderança, clientes e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Assim, para o critério estratégias e planos foram definidos dois indicadores, a saber:

- Número de Projectos e programas implementados;
- Número de profissionais remunerados.

No que se refere ao critério liderança foram definidos três indicadores, a saber:

- Número de palestras ministradas por líderes (anual);
- Número de reuniões envolvendo voluntários e líderes (mensal);
- Número de participações em congressos e eventos (anual).

Quanto ao critério clientes e sociedade definiram-se seis indicadores, a saber:

- Número de atendimentos no gabinete de aconselhamento (anual);
- Percentagem de pessoas que voltam a procurar o gabinete de aconselhamento;
- Número de COVs assistidas;
- Número de PVHS assistidas;
- Número total de beneficiários directos dos vários projectos;
- Tempo médio de cada sessão de aconselhamento.

No que se refere ao critério informações e conhecimento definiram-se três indicadores, a saber:

- Número de panfletos/ boletins/anúncios informativos distribuídos ou publicados;
- Número de cursos frequentados pelos voluntários(anual);
- Número de reuniões para estudo de casos(mensal).

Quanto ao critério pessoas definiram-se também três indicadores, a saber:

- Número de voluntários em todos os projectos;
- Número de pessoas que receberam formação;
- Número de desistências de voluntários.

Quanto ao critério processos foram definidos cinco indicadores, a saber:

- Orçamento geral (anual);
- Custo de materiais, alimentos, medicamentos, etc. Para assistência directa aos beneficiários;
- Custo dos recursos humanos engajados nos projectos;
- Número aproximado de paragens nos vários projectos por falta ou atraso no desembolso de fundos;
- Orçamento dos projectos de auto sustento.

E finalmente, no que refere ao critério resultados foram definidas três indicadores, a saber:

- Número de doadores;
- Média de doações por mês;
- Número de intervenções bem sucedidas, ou seja, quantas pessoas ou famílias melhoraram suas condições de vida graças aos projectos da ONG.

As informações sobre estes indicadores foram obtidas através de entrevistas separadas com roteiro semi-estruturado (ver anexos) e a cada um dos entrevistados foi dado um quadro construído com base em indicadores de desempenho obtidos através da pesquisa bibliográfica para preenchimento. Do preenchimento do quadro obtiveram-se os seguintes resultados:

Quadro 2: indicadores de desempenho

Critério	Indicador	2003/4	2007
Estratégias e planos	nº de projectos e programas implementados	2	4
	nº de profissionais remunerados(fixos)	9	4
Liderança	nº de palestras ministradas por líderes (anual)	12	24
	nº de reuniões envolvendo voluntários e líderes (mensal)	1	2
	nº de participações em congressos e eventos (anual)	4	6
Clientes e sociedade	nº de atendimentos no gab. De aconselhamento	862	1256
	% de pessoas que voltam a procurar o gabinete de aconselhamento	70%	95%
	Tempo médio de cada sessão de aconselhamento	10-15 minutos	10-15 minutos
	nº de COVs ⁵ assistidas	500	700
	nº de PVHS ⁶ assistidas	250	300
	nº total de beneficiários directos dos vários projectos	750	1000
Informação e	nº de panfletos/ boletins/anúncios informativos	n/d	n/d

⁵ Crianças órfãs e vulneráveis

⁶ Pessoas vivendo com HIV/SIDA

conhecimento	distribuídos ou publicados		
	nº de cursos frequentados pelos voluntários (anual)	5	7
	nº de reuniões para estudo de casos (mensal)	1	4
pessoas	nº de voluntários em todos os projectos	18	37
	nº de pessoas que receberam formação	3	4
	nº de desistências de voluntários	3	3
Processos	Orçamento geral (somatório dos vários projectos- anual)	Usd 75000	Usd 150000
	Custo de materiais, alimentos, medicamentos, etc. Para assistência directa aos beneficiários;	n/d	Usd 15000
	Custo dos recursos humanos engajados nos projectos	n/d	Usd 57420
	nº aproximado de paragens nos vários projectos por falta ou atraso no desembolso de fundos;	várias	4
	Orçamento dos projectos de auto sustento	n/d	n/d
Resultados	nº de doadores ou parceiros	8	5
	Média de doações por mês	n/d ⁷	n/d
	nº de intervenções bem sucedidas, ou seja, quantas pessoas ou famílias melhoraram suas condições de vida graças aos projectos da ONG	+ de 750	+ de 1000

5.5.1. Interpretação Dos Dados

Fazendo uma análise dos indicadores de desempenho no quadro acima facilmente se pode ver que a ONG cresceu muito no que toca ao desempenho, porém os dados que constam nos indicadores merecem alguns comentários.

Assim, no que se refere ao critério estratégias e planos, pode-se ver que o indicador referente ao número de projectos e programas implementados aumentou de 2 no biénio 2003/4 para 4 em 2007, de referir que entre 2003/4 e 2007 vários projectos de pequena envergadura e de curtíssima duração foram implementados, mas gravitando tudo a volta dos projectos já existentes, ou seja, complementavam e reforçavam os projectos existentes.

⁷ Dados não disponíveis

Dentro do mesmo critério encontramos o indicador número de profissionais remunerados que sofreu uma redução de 9 para 4, sem com isso prejudicar o funcionamento da organização, esta redução de pessoal foi introduzida em 2006 e tinha como objectivos a redução dos custos administrativos e conferir maior flexibilidade e responsabilização ao staff da organização, o que foi alcançado. Contudo, o facto do contabilista acumular funções como as de tesoureiro, *procurement* e gestor financeiro pode a curto prazo constituir um constrangimento a nível de eficiência e flexibilidade.

Olhando para o critério liderança vemos que os indicadores a ele associados tiveram um crescimento assinalável quase todos na ordem dos 50%. Assim, o número anual de palestras ministradas por líderes subiu de 12 no biénio 2003/4 para 24 em 2007. Já no que se refere ao número mensal de reuniões envolvendo voluntários e líderes cresceu de uma em 2003/4 para 2 em 2007.

Quanto ao critério clientes e sociedade, que é extremamente importante no que concerne ao desempenho pois ele reflecte directamente as actividades dos programas da organização, notamos que os indicadores apresentam um crescimento assinalável. Assim, olhando para o indicador número anual de atendimentos no gabinete de aconselhamento vemos que este cresceu de 862 em 2003/4 para 1256 em 2007. Por outro lado, a percentagem de pessoas que voltaram a procurar o gabinete de aconselhamento subiu de 70% em 2003/4 para 95% em 2007. No que concerne ao número de COVs assistidas este cresceu de 500 em 2003/4 para 700 em 2007, também cresceu o número de PVHS assistidas que passou de 250 em 2003/4 para 300 em 2007. Como corolário destes crescimentos o indicador número total de beneficiários directos dos vários projectos também cresceu de mais de 750 para mais de 1000.

No que concerne ao critério informação e conhecimento mas concretamente ao indicador número de panfletos/boletins/anúncios informativos distribuídos ou publicados que embora os dados apareçam no quadro como não disponíveis (n/d), importa dizer que a publicação e distribuição destes em 2007 foi bem superior ao biénio 2003/4.

Por outro lado, verificou-se um crescimento no número de reuniões mensais para estudos de casos de uma em 2003/4 para quatro em 2007 o que trouxe mais valia na concertação e avaliação do ponto de situação dos vários projectos.

Verificou-se também um aumento de cursos de capacitação para voluntários de cinco em 2003/4 para sete em 2007.

Olhando para o critério Pessoas verificou-se um aumento do número de voluntários em mais de 50% o que é explicado pelo aumento do número de projectos e intensificação das actividades da ONG.

Quanto ao critério Processos, verificou-se no indicador orçamento geral um aumento assinalável. Quanto ao custo de materiais, alimentos, medicamentos, etc. Para assistência directa aos beneficiários embora não se tenha dados de 2003/4 os entrevistados confirmaram que este aumentou consideravelmente. Salientar também o crescimento do custo dos recursos humanos engajados nos vários projectos. Já no que concerne as paragens nos vários projectos ouve uma redução considerável não só em número de interrupções como no tempo destas paragens.

No que se refere ao indicador orçamento dos projectos de auto sustento, importa dizer que a organização teve um projecto de auto sustento que data de 2005 e que tinha como orçamento geral total 114.842,7 meticais que não chegou ao fim devido a problemas de gestão.

No critério resultados mais concretamente no indicador número de doadores ou parceiros verificou-se uma redução de oito para cinco doadores, mas em contrapartida esta redução foi acompanhada por aumentos nos financiamentos, ou seja, diminuíram os doadores mas o valor dos financiamentos por parte dos doadores aumentou consideravelmente.

Já no que se refere ao indicador média de doações por mês este indicador não se aplica para o caso uma vez que as doações são na sua maior parte anuais ou semestrais e por projectos.

Quanto ao número de intervenções bem sucedidas, ou por outra, número de pessoas ou famílias melhoraram suas condições de vida graças aos projectos da ONG, estas cresceram para mais de 1000.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões

O presente relatório teve como objectivo analisar o desempenho da ONG moçambicana SWAA-Moz. Assim, da análise dos indicadores e das respostas às perguntas avaliativas alguns pontos chaves merecem um reparo:

A reestruturação iniciada em 2006, que incidiu principalmente na estrutura de gestão da ONG, reduziu o *staff* administrativo, contudo redistribuiu tarefas e responsabilidades de forma clara e precisa o que conferiu maior flexibilidade e eficiência a organização.

No que se refere aos clientes e sociedade que representam o público alvo da organização, salientar que neste critério os objectivos estão sendo alcançados, ou seja, o numero de COVS, PVHS assistidas e utentes dos gabinetes de aconselhamento está a crescer e a surtir os efeitos desejados. A confirmar este facto está, por um lado, a crescente percentagem de pessoas que voltam a procurar os serviços dos gabinetes de aconselhamento, o que mostra que as pessoas estão cada vez mais sensibilizadas. E por outro as reduzidas taxas de abandono e insucesso escolar, dentre outros factores.

Outro factor importante e que merece um reparo relaciona-se com o número de doadores que embora tenha decrescido não afectou os financiamentos para o funcionamento da organização muito pelo contrário, o valor dos financiamentos vem subindo o que vem demonstrar a credibilidade que a organização vem conquistando junto dos seus parceiros; que não é nada mais do que um fruto da cultura de eficiência, eficácia e transparência que a organização vem assumindo principalmente desde 2006.

Em função do que foi descrito acima importa aqui referir que a organização tem tido um bom desempenho uma vez que tem conseguido de forma eficiente, principalmente desde 2006, alcançar bons resultados.

6.2. Recomendações

Durante a materialização desta pesquisa várias questões relacionadas com o tema foram se destacando e como forma de contribuir para a melhoria de alguns aspectos relevantes no que concerne ao desempenho da Organização, recomenda-se as seguintes acções:

- No que se refere a parte administrativa recomenda-se a contratação de um técnico administrativo com vista a reduzir o excessivo volume de trabalho do contabilista, por forma a conferir maior celeridade, eficácia e transparência.
- O incremento de acções ligadas ao marketing, tanto a nível interno como a nível externo.
- Por via de mais e melhores acções de marketing deve-se procurar divulgar de forma abrangente os relatórios de actividades como forma de conseguir mais apoios para a causa da Organização.

7. BIBLIOGRAFIA

1. BRANDÃO,D.B; SILVA, R.R. *Os Quatro Elementos Da Avaliação*. São Paulo: Instituto Fonte, 2003. Disponível em www.fonte.org.br
2. BRANDÃO,D.B. Monitoramento e Avaliação – Ferramentas Para a Qualificação das Políticas Públicas para a Infância. São Paulo: Instituto Fonte, 2006.
3. BRANDÃO, D.B.; PALOS, Cassia M.C.; SILVA, Rogério R. *DA Construção de Capacidade Avaliatória em Iniciativas Sociais: algumas reflexões*. Disponível em www.preval.org
4. BRENNAND, J. Melo; DE MELO NETO, Francisco P. *Empresas Socialmente Sustentáveis. O novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 2004.
5. CHIANCA,T.C.; MARINO,E.; SCHIESARI, L.M.C. *Desenvolvendo A Cultura De Avaliação Em Organizações Da Sociedade Civil*. São Paulo: Instituto Fonte, 2001.
6. DE SOUZA, Maria A. M. ; DE MORAES, Lúcia S. *Gestão De Empreendimentos Sociais: o caso da Sociedade Amigos De Coração*. Dissertação apresentada durante o Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, Rio de Janeiro. Universidade Federal Fluminense – Centro Tecnológico – Escola de Engenharia – LATEC – Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Novembro de 2002. Disponível em www.sacoracao.org.br
7. DRUCKER, Peter F. *Administração De Organizações Sem Fins Lucrativos. princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
8. EYS, Tinie Van. *Solidariedade Com os Pobres ou Comércio no Mercado do Desenvolvimento? As Organizações Não Governamentais em Moçambique*. In Lusotopie janeiro de 2002. Disponível em www.lusotopie.sciencespobordeaux.fr
9. FALCONER, Andres Pablo. *A Promessa de Terceiro Setor. Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Dissertação de mestrado em administração defendida na faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo. 1999.

10. FALCONER, Andres Pablo. *Conheça o Terceiro setor em 12 Pontos*. In Folha de São Paulo de 16/12/2003. Disponível em www.folha.uol.com.br
11. FALCONER, Andres Pablo. *O Caminho das Pedras: As muitas causas do terceiro setor*. In folha de São Paulo de 16/12/2003. Disponível em www.folha.uol.com.br
12. GOLDSCHMIDT, Andrea. Avaliação e Monitoramento de Programas Sociais. In Integração (revista electrónica do terceiro sector) ano VII, nº 41 de Agosto de 2004. Disponível em www.integração.fgvsp.br
13. Instituto Nacional de Estatística. Censo *Às Instituições Sem Fins Lucrativos (CINSFLU)*.2006. Disponível em www.ine.gov.mz
14. LINK. *Directório das ONG's em Moçambique*. Maputo. 2001
15. MEGGINSON, L. C. ; MOSLEY, D. C. ; PIETRI Jr. , Paul H. *Administração. conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.
16. MEREGE, Luiz Carlos. *Sustentabilidade institucional*. In Integração(revista electronica do terceiro sector) ano VII, nº 41 de Agosto de 2004. Disponível em www.integração.fgvsp.br
17. QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, L. Van. *Manual De Investigação Em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 2003.

Anexo I

Roteiro para entrevista

1. Qual é a missão da ONG?

2. Quais os objectivos/ metas traçadas aquando da entrada em funcionamento da ong?

3. Com quantas pessoas a ONG trabalha?

4. Com quantos projectos a ONG começou a trabalhar?

5. Quantos projectos a ONG tem neste momento?

6. Tem algum projecto destinado a garantir a auto sustentabilidade da ONG ?

7. Quais os objectivos dos vossos projectos?

8. Esses objectivos estão sendo alcançados?

9. Com que bases é que diz que os objectivos estão sendo alcançados ou não?

10. Fazem avaliação de desempenho dos vossos projectos? e da ONG no geral?

11. Se sim, essa avaliação é por imposição dos doadores ou é por iniciativa da ONG?

12. Quais os critérios usados na avaliação levada a cabo pela ONG?

12. Que tipo de indicadores usam mais? Porquê?

13. Com que frequência é que a avaliação é feita? Porquê?
14. Como é que define o bom desempenho em acções deste tipo?
15. Como é que define o bom desempenho da ONG no geral?
16. Alguma vez a ONG teve de interromper alguma actividade por falta de fundos?
17. A que se deve essa falta de Fundos e qual a frequência?
18. Como avalia o desempenho da ONG? Porquê?
19. Como acha que a ONG e seus projectos são percebidos pela comunidade?
20. É usada alguma acção específica de marketing tendente a dar a conhecer a ONG, seus ideais e suas realizações?
21. Qual o Orçamento geral anual da ONG (pode ser média)?