



PROJECTO:

***JOINT CIVIL SOCIETY AND CHILD RIGHTS PROGRAMME
DATA COLLECTION EXERCISE***

RELATÓRIO FINAL



16 de Fevereiro de 2009

LISTA DOS ACRÓNIMOS

ADCC	-	Associação dos Defensores dos Direitos da Criança
AMCS	-	Associação Moçambicana da Mulher na Comunicação Social
AWEPA	-	<i>Association of European Parliamentarians for Africa</i>
CNJ	-	Conselho Nacional da Juventude
CPJ	-	Conselho Provincial da Juventude
DC	-	Direitos da Criança
DH	-	Direitos Humanos
FAWEMO	-	<i>Forum for African Women Educationalists Mozambique</i>
FDC	-	Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade
FORCOM	-	Fórum Nacional das Rádios Comunitárias
GAM	-	Gabinete de Atendimento à Mulher e Criança
GTI	-	Grupo de Teatro Independente
GTO	-	Grupo do Teatro do Oprimido
HACI	-	<i>Hope for African Children Initiative</i>
HRBAP	-	<i>Human Rights Based Approach Planning</i>
ICS	-	Instituto de Comunicação Social
LDH	-	Liga dos Direitos Humanos
M&A	-	Monitoria e Avaliação
MEPT	-	Movimento de Educação para Todos
MISA	-	<i>Media Institute for Southern Africa</i>
OCS	-	Organizações da Sociedade Civil
OCB	-	Organizações Comunitárias de Base
ONG's	-	Organizações Não Governamentais
Rede CAME	-	Rede contra o abuso de Menores
RH	-	Recursos Humanos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Metodologia da Pesquisa	4
Figura 2: Exemplo de Parte da Grelha de McKinsey	5

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média das Dimensões e Índice do Indicador 1 (Capacidade Organizacional)	10
Tabela 2 - Média das Dimensões e Índice do Indicador 2 (Monitoria e Avaliação)	12
Tabela 3 - Média das Dimensões e Índice do Indicador 3 (Direitos Humanos e da Criança)	14
Tabela 4 - Média das Dimensões e Índice do Indicador 4 (Advocacia).....	15
Tabela 5 - Pontuação por Organização em cada um dos 4 Indicadores.....	17
Tabela 6 – Pontuações da ActionAid para os quatro indicadores	19
Tabela 7 – Pontuações da ADDC para os quatro indicadores	20
Tabela 8 – Pontuações da Sociedade Aberta para os quatro indicadores.....	21
Tabela 9 – Pontuações da AWEPA para os quatro indicadores	22
Tabela 10 – Pontuações do Clube dos Bradas de Boane para os quatro indicadores	23
Tabela 11– Pontuações do CNJ para os quatro indicadores	24
Tabela 12 – Pontuações do CPJ para os quatro indicadores	25
Tabela 13 – Pontuações do FAWEMO para os quatro indicadores	26
Tabela 14 – Pontuações da FDC para os quatro indicadores.....	27
Tabela 15 – Pontuações do FORCOM para os quatro indicadores	28
Tabela 16 – Pontuações do GAM para os quatro indicadores	29
Tabela 17 – Pontuações do GTI para os quatro indicadores	30
Tabela 18 – Pontuações do GTO para os quatro indicadores	31
Tabela 19 – Pontuações da HACI para os quatro indicadores.....	32
Tabela 20 – Pontuações do ICS para os quatro indicadores	33
Tabela 21 – Pontuações da Kuyakana para os quatro indicadores	34
Tabela 22 – Pontuações da LDH para os quatro indicadores	35
Tabela 23 – Pontuações do MISA para os quatro indicadores	36
Tabela 24 – Pontuações do MEPT para os quatro indicadores	37
Tabela 25 – Pontuações da N´weti para os quatro indicadores	38
Tabela 26 – Pontuações da Rádio N´thiyana para os quatro indicadores.....	39
Tabela 27 – Pontuações da Rede CAME para os quatro indicadores	40
Tabela 28 – Pontuações da Rede da Criança para os quatro indicadores	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Dimensões do Indicador 1 (Capacidade Organizacional).....	10
Gráfico 2 - Dimensões do Indicador 2 (Monitoria e Avaliação)	12
Gráfico 3 - Dimensões do Indicador 3 (Direitos Humanos e da Criança).....	14
Gráfico 4 - Dimensões do Indicador 4 (Advocacia)	15
Gráfico 5 – Pontuações da ActionAid para os quatro indicadores	19
Gráfico 6 – Pontuações da ADDC para os quatro indicadores	20
Gráfico 7 – Pontuações da Sociedade Aberta para os quatro indicadores	21
Gráfico 8 – Pontuações da AWEPA para os quatro indicadores.....	22
Gráfico 9 – Pontuações do Clube dos Bradas de Boane para os quatro indicadores.....	23
Gráfico 10 – Pontuações do CNJ para os quatro indicadores.....	24
Gráfico 11 – Pontuações do CPJ para os quatro indicadores.....	25
Gráfico 12 – Pontuações da FAWEMO para os quatro indicadores	26
Gráfico 13 – Pontuações da FDC para os quatro indicadores	27
Gráfico 14 – Pontuações do FORCOM para os quatro indicadores.....	28
Gráfico 15 – Pontuações do GAM para os quatro indicadores	29
Gráfico 16 – Pontuações do GTI para os quatro indicadores.....	30
Gráfico 17 – Pontuações do GTO para os quatro indicadores.....	31
Gráfico 18 – Pontuações da HACI para os quatro indicadores	32
Gráfico 19 – Pontuações do ICS para os quatro indicadores.....	33
Gráfico 20 – Pontuações da Kuyakana para os quatro indicadores.....	34
Gráfico 21 – Pontuações da LDH para os quatro indicadores	35
Gráfico 22 – Pontuações do MISA para os quatro indicadores.....	36
Gráfico 23 - Pontuações do MEPT para os quatro indicadores	37
Gráfico 24 - Pontuações da N´weti para os quatro indicadores	38
Gráfico 25 – Pontuações da Rádio N´thiyana para os quatro indicadores.....	39
Gráfico 26 – Pontuações da Rede CAME para os quatro indicadores.....	40
Gráfico 27 – Pontuações da Rede da Criança para os quatro indicadores.....	41

ÍNDICE

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	1
2.	INTRODUÇÃO.....	2
3.	METODOLOGIA.....	4
4.	RESULTADOS POR INDICADOR	10
4.1	Indicador 1	10
4.2	Indicador 2	12
4.3	Indicador 3	14
4.4	Indicador 4	15
5.	RESULTADOS POR ORGANIZAÇÃO.....	17
5.1	Sumário dos Resultados por Organização.....	17
5.2	Resultados Individuais	18
5.2.1	ActionAid	19
5.2.2	ADDC (Associação dos Defensores dos Direitos da Criança).....	20
5.2.3	SA (Associação Sociedade Aberta)	21
5.2.4	AWEPA (<i>Association of European Parliamentarians for Africa</i>).....	22
5.2.5	Clube dos Bradas de Boane	23
5.2.6	CNJ (Conselho Nacional da Juventude)	24
5.2.7	CPJ (Conselho Provincial da Juventude).....	25
5.2.8	FAWEMO (<i>Forum for African Women Educationalists</i>)	26
5.2.9	FDC (Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade)	27
5.2.10	FORCOM (Fórum Nacional das Rádios Comunitárias)	28
5.2.11	GAM (Gabinete de Atendimento à Mulher e Criança Vítimas de Violência Doméstica) 29	
5.2.12	GTI-Maputo	30
5.2.13	GTO-Maputo (Grupo de Teatro do Oprimido).....	31
5.2.14	HACI (<i>Hope for African Children Initiative</i>).....	32
5.2.15	ICS (Instituto de Comunicação Social).....	33
5.2.16	Kuyakana	34
5.2.17	LDH (Liga dos Direitos Humanos).....	35
5.2.18	MISA Moçambique (<i>Media Institute of Southern Africa</i>)	36
5.2.19	MEPT (Movimento de Educação para Todos)	37
5.2.20	N'weti.....	38
5.2.21	Rádio N'thiyana	39
5.2.22	Rede CAME (Rede Contra o Abuso de Menores)	40
5.2.23	Rede da Criança	41

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente relatório visa apresentar os resultados de uma pesquisa conduzida junto a 23 organizações envolvidas no Programa “*Joint Civil Society and Child Rights*” cuja implementação iniciou no primeiro trimestre de 2007.

Especificamente, a pesquisa teve como objectivo colectar e apresentar dados de base junto às organizações abrangidas sobre quatro indicadores, nomeadamente:

1. Média do nível de capacidade organizacional segundo a Grelha de Avaliação de McKinsey;
2. Média do nível de capacidade de monitoria e avaliação;
3. Medida em que princípios da abordagem baseada nos direitos humanos e da criança são aplicados ao longo da programação;
4. Média do nível de capacidade das actividades de advocacia e *lobby*.

Para a condução da pesquisa foi adoptada uma metodologia que combinou uma abordagem quantitativa e qualitativa envolvendo o desenvolvimento, pré-testagem e aplicação de instrumentos de colecta de dados, realização de workshop e reuniões com cada uma das organizações participantes na pesquisa.

Os resultados da pesquisa revelam que:

- As organizações pesquisadas percebem um nível *básico* de capacidade de Monitoria e Avaliação (Indicador 2) e um nível *médio* de capacidade organizacional (Indicador 1), capacidade de aplicação dos princípios da abordagem baseada nos direitos humanos e da criança (Indicador 3) e capacidade de Advocacia (Indicador 4);
- A percepção das organizações é de que a sua capacidade aumentou ligeiramente de 2007 para 2008 relativamente a todos os indicadores com maior ênfase para o Indicador 2 (Monitoria e Avaliação) dado ter sido a área considerada mais fraca no início do Programa;
- Os indicadores 1, 2 e 3 são os que apresentam menores diferenças de variação de pontuação sugerindo uma percepção de capacidade existente mais uniforme e equilibrada nas organizações pesquisadas. Contrariamente, para o indicador 4 verifica-se uma ligeira evolução de percepção de capacidade mas, no entanto, mais distorcida, no âmbito das diferentes dimensões, pressupondo um crescimento pouco equilibrado das organizações;
- 13% (3) das organizações pesquisadas aumentou pelo menos 0,50 pontos na Grelha de Capacidade Organizacional de McKinsey (Indicador 1) e na aplicação dos princípios da abordagem de direitos humanos e da criança (Indicador 3); 35% (8) das organizações aumentou pelo menos 0,50 pontos na Escala de Monitoria e Avaliação (Indicador 2) e 13 % aumentou pelo menos 0,50 pontos na Escala de Advocacia (Indicador 4).

2. INTRODUÇÃO

No âmbito das suas principais áreas de actuação e trabalhando em parceria com o Governo e a Sociedade Civil, a UNICEF Moçambique iniciou, em Fevereiro de 2007, o Programa “Joint Civil Society and Child Rights” com o principal objectivo de “garantir o aumento gradual do respeito, protecção e cumprimento dos direitos das crianças pelo Governo, autoridades locais e nacionais, comunidades e famílias”.

Para o efeito, o referido programa irá possibilitar uma maior capacidade institucional por parte das organizações envolvidas e respectivos *stakeholders* por forma a trabalharem mais eficientemente para o cumprimento dos direitos das crianças em Moçambique.

O Programa “Joint Civil Society and Child Rights” terá a duração de três anos e tem como principais grupos alvo:

- Crianças e Mulheres
- Tomadores de Decisão
- Os Media e líderes de opinião
- Sociedade Civil

Os principais parceiros da UNICEF e implementadores directos deste programa são: ActionAid, AWEPA, FDC, CNJ, FORCOM, GTO, HACI, ICS, LDH, MISA, Sociedade Aberta, Soul City-N'weti e UNESCO.

As 13 organizações implementadoras do Programa envolvem outras pequenas organizações parceiras levando a que o programa cubra, aproximadamente, cerca de 300 organizações da Sociedade Civil.

Em termos de cobertura geográfica, o programa é de abrangência nacional prevendo-se que aproximadamente 100 distritos em todo o país beneficiem de alguma forma de actividade directa do mesmo mas de forma gradual.

Por forma a alcançar os objectivos propostos no âmbito deste programa, foram definidas três principais áreas de intervenção, nomeadamente:

- Reforço da capacidade das organizações da sociedade civil, tomadores de decisão e media para a implementação dos direitos da criança
- Reforço da advocacia e estrutura legal para a implementação dos direitos da criança
- Aumento da eficiência da mobilização social/participação comunitária para a implementação dos direitos da criança

No âmbito da estratégia de Monitoria e Avaliação do Programa “Joint Civil Society and Child Rights”, a UNICEF pretende avaliar até que medida as organizações implementadoras e respectivos parceiros estão a desenvolver a sua capacidade institucional por forma a alcançar os objectivos definidos pelo programa.

A referida avaliação é importante, quer para a UNICEF como instituição coordenadora e responsável pela atribuição de financiamento às instituições implementadoras, quer para as próprias instituições implementadoras no sentido de realizarem uma auto-avaliação da sua própria actuação e implementar acções de melhoria a nível das estratégias, processos e resultados das actividades planificadas.

Por outro lado, o estudo de avaliação da situação actual das organizações servirá de base para uma avaliação do impacto no final da implementação do Programa em 2011.

É precisamente este o âmbito do presente relatório, que visa apresentar os resultados do exercício de avaliação da capacidade institucional de 23 organizações envolvidas no programa incluindo respectivos parceiros, realizado pela Eurosis.

Concretamente, a pesquisa, acima referida, visa recolher e apresentar dados de base junto às organizações abrangidas por forma a alimentar os quatro indicadores do Programa “Joint Civil Society and Child Rights”. Esta pesquisa, apresenta resultados sobre os seguintes quatro indicadores:

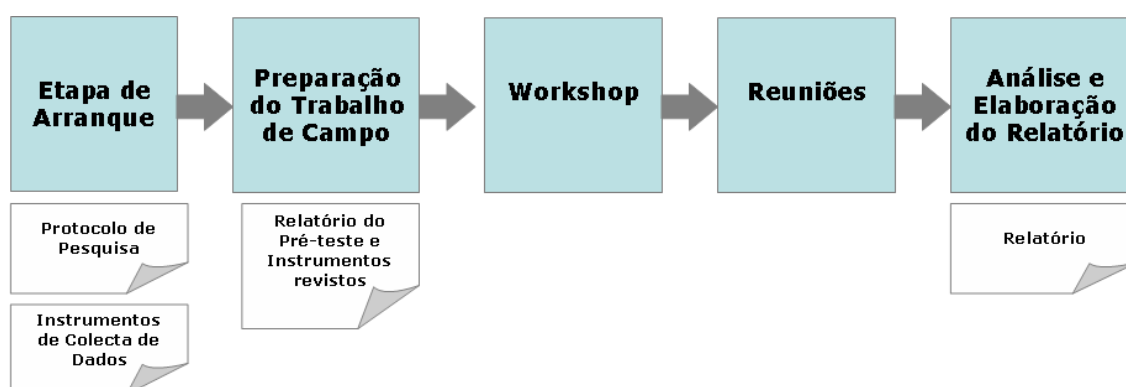
1. Média do nível de capacidade organizacional das organizações envolvidas segundo a Grelha de Avaliação de McKinsey.
2. Média do nível de capacidade de monitoria e avaliação das organizações envolvidas, avaliada com base no conjunto de características pré-definidas, tais como:
 - i. Fazer uso do quadro lógico ou instrumentos semelhantes de planificação e gestão;
 - ii. Atribuir responsabilidades claras de monitoria e avaliação ao pessoal (ao pessoal do programa assim com a nível central);
 - iii. Identificar instrumentos apropriados de colecta de dados para monitoria e avaliação;
 - iv. Possuir mecanismos de fluxo de dados, gestão de dados e utilização de resultados.
3. Medida em que princípios da abordagem baseada nos direitos humanos e da criança são aplicados ao longo da programação;
4. Média do nível de capacidade das actividades de advocacia e *lobby* dos parceiros OSC e OCB.

3. METODOLOGIA

A selecção das 23 organizações para integrarem a presente pesquisa foi feita pela UNICEF, tendo em conta as organizações implementadoras do Programa “Joint Civil Society and Child Rights” e as respectivas redes de parceiros.

Para a condução do exercício de avaliação da capacidade institucional das organizações pesquisadas foi adoptada uma metodologia que combinou uma abordagem quantitativa e qualitativa dividida em cinco fases, conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 1: Metodologia da Pesquisa



A **primeira fase** da pesquisa consistiu num momento de planificação e preparação do trabalho para o arranque das actividades. Nesta fase foi inicialmente realizado um encontro com a UNICEF para:

- Apresentar e validar a Abordagem à Pesquisa;
- Clarificar questões sobre indicadores e processo de trabalho;
- Solicitar e recolher informação relevante para a implementação da Pesquisa;
- Apresentar e validar o Plano de Trabalho Revisto.

Após o encontro acima a equipa de consultoria desenhou o protocolo de pesquisa e iniciou o processo de desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa para a colecta dos dados referentes aos quatro indicadores a avaliar no âmbito deste exercício.

Os instrumentos desenvolvidos para avaliar cada indicador foram:

1. *Indicador 1 (Capacidade Organizacional)* – Versão traduzida e adaptada dos sete Domínios da Grelha de McKinsey (vide Apêndice 1), nomeadamente: 1) Aspirações, 2) Estratégia, 3) Habilidades Organizacionais, 4) Recursos Humanos, 5) Sistemas e Infra-estrutura, 6) Estrutura e Processos e 7) Cultura Organizacional. Esta grelha possui 39 questões que avaliam as diferentes dimensões.
2. *Indicador 2 (Monitoria e Avaliação)* – Escala (vide Apêndice 2) desenvolvida pela Equipa de Pesquisa no formato da Grelha McKinsey que avalia seis dimensões: 1) RH para Monitoria e Avaliação a nível organizacional, 2) RH para Monitoria e Avaliação a nível de projectos, 3) Sistemas de Monitoria e Avaliação, 4) Técnicas de Monitoria e Avaliação, 5) Instrumentos de colecta de dados para Monitoria e 6) Avaliação e Fluxo de dados e uso de resultados no contexto da Monitoria e Avaliação. A presente escala possui 6 questões para avaliar as diferentes dimensões.

3. *Indicador 3 (Programação baseada em Direitos Humanos e da Criança)* – Escala (vide Apêndice 3) desenvolvida pela Equipa de Pesquisa no formato da Grelha McKinsey baseado na obra “*Child Rights Programming How to Apply Rights-Based Approaches in Programming*” da autoria da Save the Children que avalia oito dimensões, nomeadamente: 1) DH¹ Universalidade, 2) DH Responsabilização, 4) DH Participação, 5) DC² Não discriminação, 6) DC Interesse Superior, 7) DC Sobrevivência e Desenvolvimento, 8) DC Sobrevivência e Desenvolvimento. A presente escala possui 24 questões para avaliar as diferentes dimensões.
4. *Indicador 4 (Advocacia e Lobby)* – Escala (vide Apêndice 4) desenvolvida pela Equipa de Pesquisa no formato da Grelha McKinsey a partir do Manual de Treinamento sobre Advocacia da autoria da FDC que avalia treze dimensões: 1) Estratégia de Advocacia, 2) Plano e Orçamento de Advocacia, 3) Estrutura, RH e competências para a Advocacia, 4) Pesquisa/Problema e Assuntos de Advocacia, 5) Metas e passos de Acções de Advocacia, 6) Audiência Alvo, 7) Mensagem das acções de advocacia e canais de comunicação, 8) Solidariedade e Intervenção de Outros actores, 9) Técnicas de Advocacia e difusão de mensagens, 10) Plano de Advocacia, 11) Angariação de Fundos para a Advocacia, 12) Monitoria e Avaliação e 13) Influência na tomada de decisão sobre políticas. Esta escala possui 13 questões para avaliar as diferentes dimensões.

Figura 2: Exemplo de Parte da Grelha de McKinsey

1. Aspirações	Jan-07	Nov-08	1. Evidente necessidade de aumentar a capacidade	2. Nivel básico de capacidade presente	3. Nivel médio de capacidade presente	4. Nivel alto de capacidade presente	Evidências / Observações
1.1 Elementos Estratégicos							
1.1.1 Missão	2	3	Não existe uma missão escrita, nem uma declaração da razão de ser da organização; falta clareza ou especificidade; a missão é conhecida por poucos ou raramente referida na organização	Existe uma declaração da razão de ser da organização que reflecte os seus valores e propósitos, mas falta-lhe clareza; a missão é conhecida por poucos na organização; falta plena concordância ou é raramente referida	Existe uma clara declaração da razão de ser da organização que reflecte os seus valores e propósitos; a missão é conhecida por muitos na organização e é muitas vezes referida	Existe uma clara declaração da razão de ser da organização que descreve uma realidade duradoura e que reflecte os seus valores e propósitos; a missão é muito bem conhecida por todos na organização e é frequentemente referida	Plano Estratégico
1.1.2 Visão	1	1	Existe pouco entendimento partilhado sobre o que a organização aspira ser ou alcançar além da missão declarada	Existe um entendimento um pouco claro ou específico sobre o que a organização aspira ser ou alcançar; falta especificidade ou clareza; a visão é conhecida por poucos; mas raramente é utilizada para direccionar acções ou definir prioridades	Existe um claro e específico entendimento sobre o que a organização aspira ser ou alcançar; a visão é conhecida por muitos na organização e é muitas vezes utilizada para direccionar acções e definir prioridades	Existe um entendimento claro, específico e inspirador sobre o que a organização aspira ser ou alcançar; a visão é muito bem conhecida por todos na organização e é frequentemente utilizada para direccionar acções ou definir prioridades	Plano Estratégico

¹ DH – Direitos Humanos

² DC – Direitos da Criança

Todos os instrumentos desenvolvidos para avaliar os 4 indicadores preconizados na pesquisa apresentam uma escala de avaliação de quatro pontos, sendo:

1. Evidente necessidade de aumentar a capacidade
2. Nível básico de capacidade presente
3. Nível médio de capacidade presente
4. Nível alto de capacidade presente

De igual forma, todos os instrumentos apresentam dois momentos de avaliação referentes a Janeiro de 2007 e Novembro de 2008 bem como um espaço para se colocar observações e/ou evidências que comprovem as pontuações dadas.

Importa realçar que as evidências colectadas apenas dizem respeito à situação actual das organizações pesquisadas e não ao seu estágio no ano de 2007 uma vez que o objectivo principal da presente pesquisa foi o de realizar um estudo de linha de base.

O Relatório do Protocolo de Pesquisa assim como a primeira versão de todos os instrumentos de pesquisa foram apresentados e validados pela UNICEF no final da primeira fase da pesquisa.

A **segunda fase** da pesquisa consistiu na preparação do trabalho de campo para a colecta dos dados. Nesta fase foi realizado o pré-teste dos instrumentos de pesquisa e, posteriormente foram realizados os devidos ajustes e melhorias aos mesmos.

Para a realização do processo de testagem do instrumento para a colecta de dados foi agendado um encontro que decorreu nos dias 27 e 28 de Novembro de 2008 com duas organizações retiradas do universo da pesquisa, nomeadamente a HACI e a Rede CAME que se fizeram representar por três pessoas respectivamente.

A realização do pré-teste ocorreu seguindo todos os procedimentos que seriam adoptados no processo de aplicação final do instrumento num Workshop a ser organizado para o efeito. Este exercício teve a duração total de 6 horas e decorreu nos escritórios da Eurosis seguindo os seguintes procedimentos:

- Todas as organizações receberam, numa fase inicial, informação sobre o processo de pesquisa, bem como os objectivos gerais do pré-teste do instrumento;
- Em seguida, foram dadas instruções às organizações sobre a metodologia a adoptar no preenchimento do instrumento de pesquisa;
- Cada participante recebeu um exemplar do instrumento completo e lápis para o seu preenchimento.
- Os participantes preencheram o instrumento em 3 blocos com um intervalo de 15 minutos cada:
 - 1º bloco (Dimensões 1 a 4 do Indicador 1),
 - 2º bloco (Dimensões 5 a 7 do Indicador 1),
 - 3º bloco (Indicadores 2, 3 e 4 e respectivas dimensões);
- Os primeiros 2 blocos foram preenchidos no primeiro dia do pré-teste e o último bloco no segundo dia;
- No final de cada bloco, orientou-se um processo de apresentação e debate de observações, dúvidas e sugestões relativas ao instrumento.

Realizado o pré-teste foi elaborado e submetido um Relatório à UNICEF, contendo as principais constatações e recomendações de melhoria (vide Apêndice 5) dos instrumentos e do próprio processo de aplicação dos mesmos ao universo da pesquisa. O pré-teste revelou, em termos gerais, que os instrumentos necessitavam de alguns ajustes em termos de conteúdo, forma e instruções. Posteriormente à sua validação, avançou-se para a terceira fase da pesquisa.

A **terceira fase** da pesquisa consistiu na primeira etapa do processo de colecta de dados no campo através da realização de um Workshop (vide agenda no Apêndice 6) realizado nas manhãs dos dias 4 e 5 de Dezembro de 2008 com todas as organizações envolvidas (vide Apêndice 7) no Programa “Joint Civil Society and Child Rights”.

No primeiro dia do Workshop foi inicialmente clarificado o objectivo da pesquisa aos participantes. Em seguida a Equipa de Pesquisa procedeu à apresentação e explicação do instrumento de recolha de dados aos participantes, tendo sido distribuídos um exemplar dos instrumentos para cada organização e um exemplar das instruções de preenchimento (vide Apêndice 8) a cada participante.

Após a apresentação dos instrumentos e clarificação das respectivas instruções de preenchimento os participantes foram orientados a organizarem-se em grupos de 2 ou 3 pessoas, por Organização, para iniciar o processo de auto-avaliação através do preenchimento dos instrumentos para o primeiro indicador.

No final do primeiro dia do Workshop a Equipa de Pesquisa procedeu à calendarização das reuniões a realizar com cada organização após o Workshop e clarificou sobre as evidências que cada organização deve preparar para as referidas reuniões por forma a validar a pontuação atribuída no instrumento de colecta de dados.

No segundo dia do Workshop os participantes dedicaram-se a dar continuidade ao preenchimento dos instrumentos de pesquisa para os indicadores 2, 3 e 4, conforme a agenda do evento.

Nos dois dias em que decorreu o Workshop a Equipa de Pesquisa esteve sempre presente para clarificar dúvidas de conteúdo e interpretação e questões sobre o preenchimento dos instrumentos.

A **quarta fase** da pesquisa consistiu na conclusão da colecta de dados no campo através da realização de reuniões com as 23 organizações envolvidas. Cada reunião teve a duração média de 5 horas, segundo um calendário pré-definido (vide Apêndice 9), e teve como objectivo rever, discutir e validar as pontuações dadas no Workshop.

No decorrer das reuniões realizadas com cada organização, foram acautelados, na medida do possível, os seguintes aspectos:

- Revisão e confirmação das pontuações através de recolha de informação adicional por meio de consulta de evidências físicas – documentos, sistemas, vídeos, imagens, fotos e observação. A maioria das evidências consultadas pela equipa de pesquisa, no momento das reuniões foram, em grande parte das organizações, em forma de documento;
- Participação de colaboradores com maior conhecimento de áreas específicas (objecto de avaliação) para confirmar as pontuações e apoiar na apresentação de evidências;
- Preenchimento das pontuações finais directamente no instrumento de processamento de dados e anotação das observações sobre as evidências verificadas. A determinação da pontuação final resultou, na maior parte dos casos, de um consenso entre as organizações e a equipa da pesquisa.

Em algumas dimensões/questões, pela própria natureza dos instrumentos adoptados, não foi possível colectar evidências. Nestas situações o factor decisivo foi a percepção dos elementos das organizações relativamente aos aspectos a serem avaliados.

A **quinta fase** da pesquisa consistiu no processamento e análise final dos dados obtidos através da aplicação dos instrumentos de pesquisa às 23 organizações participantes. Para o efeito foi desenvolvida uma ferramenta em Excel especificamente para o tratamento dos dados do presente Projecto.

Para a apresentação dos dados processados e analisados, conforme os indicadores pré-definidos para o estudo, adoptou-se procedimentos de cálculo de médias e variações por Indicador e respectivas dimensões, acompanhados de gráficos e tabelas ilustrativas do comportamento das variáveis em estudo.

Algumas das **limitações e/ou constrangimentos** que se podem indicar relativamente à **metodologia** da pesquisa e que deverão ser consideradas na análise e interpretação dos resultados, são as seguintes:

- Apesar dos instrumentos possibilitarem a colecta de dados relativamente à situação das organizações em Janeiro de 2007, por forma a ter uma indicação a um momento anterior ao início do Programa, não está, no entanto, garantida a fiabilidade da informação referente a esse momento, por não se poder garantir a verificação das respectivas evidências e porque as pessoas que responderam às questões nem sempre faziam parte da organização aquando do início do Programa;
- Os representantes das organizações intervenientes no pré-teste não estavam devidamente informados sobre a duração deste exercício, situação que criou constrangimentos ao processo. Uma das consequências deste facto é que nem todos os representantes de cada organização puderam participar integralmente no exercício do pré-teste por compromissos profissionais previamente agendados;
- A sobrecarga de compromissos profissionais e a deficiente gestão do tempo de alguns dos representantes de algumas das organizações participantes na pesquisa criou constrangimentos no cumprimento do calendário das reuniões marcadas com as organizações para a colecta de evidências e avaliação final das organizações com base nos indicadores definidos para a pesquisa;
- As pessoas que representaram as organizações neste exercício ocupam diferentes posições dentro delas o que influencia não apenas o seu conhecimento, como também a sua percepção da organização;
- Os instrumentos de pesquisa são, fundamentalmente, de auto-avaliação e medem a percepção dos gestores e técnicos da sua capacidade organizacional. Em alguns casos, as organizações podem ter subestimado ou sobrestimado a sua capacidade organizacional, sem que os membros da Equipa de Pesquisa pudessem intervir para além das discussões razoáveis para tornar a avaliação o mais objectiva possível, particularmente nas dimensões/questões dos instrumentos em que, por sua natureza, não possibilitam a sua confirmação através de evidências físicas;
- Como em qualquer pesquisa desta natureza, as expectativas relativamente ao objectivo do exercício acabam por influenciar a forma como as questões são respondidas, ainda que sejam reforçadas explicações e instruções para tornar a auto-avaliação mais objectiva. Dois exemplos de expectativas que podem ter existido são os seguintes:
 - “Os melhores vão obter financiamento da UNICEF”
 - “Os mais fracos vão beneficiar de projectos de capacitação”

- A grelha de McKinsey pressupõe um determinado nível de abstracção em analisar a vida e o grau de desenvolvimento de uma organização. Dado que a maior parte dos participantes não está familiarizada com este tipo de análise, este aspecto pode levar a problemas de compreensão ou interpretação de algumas questões;
- O ponto anterior é agravado pelo facto de que são, em geral, as organizações menores e menos bem estruturadas que têm mais dificuldades de interpretação;
- Em alguns casos não foi possível fazer a triangulação dos dados por falta de disponibilidade dos representantes de algumas organizações;
- Durante as reuniões com as organizações envolvidas, alguns dos representantes revelaram estar mais à vontade para abordar quase todos os assuntos e poucas oportunidades davam a outros elementos de expressarem as suas opiniões. Este facto permite-nos constatar que algumas das organizações pesquisadas possuem um nível muito restrito de liderança.

Como forma de minimizar algumas das limitações e/ou constrangimentos acima mencionados, a Equipa da pesquisa adoptou os seguintes procedimentos:

- Realizar dois momentos de colecta de dados, nomeadamente Workshop e reuniões individuais com cada organização por forma a reforçar o processo de validação;
- Solicitar e verificar, na medida do possível, evidências para as pontuações, anotando sempre todas as observações relativamente às mesmas;
- Clarificar constantemente os objectivos da pesquisa, as instruções de preenchimento, bem como as questões;
- Recalendarização das reuniões por forma a acomodar o melhor possível a disponibilidade de tempo dos representantes das organizações.

4. RESULTADOS POR INDICADOR

O presente capítulo apresenta uma análise das pontuações médias globais e por dimensão para cada um dos quatro indicadores avaliados no âmbito da pesquisa efectuada às 23 organizações (vide Apêndice 10).

4.1 Indicador 1

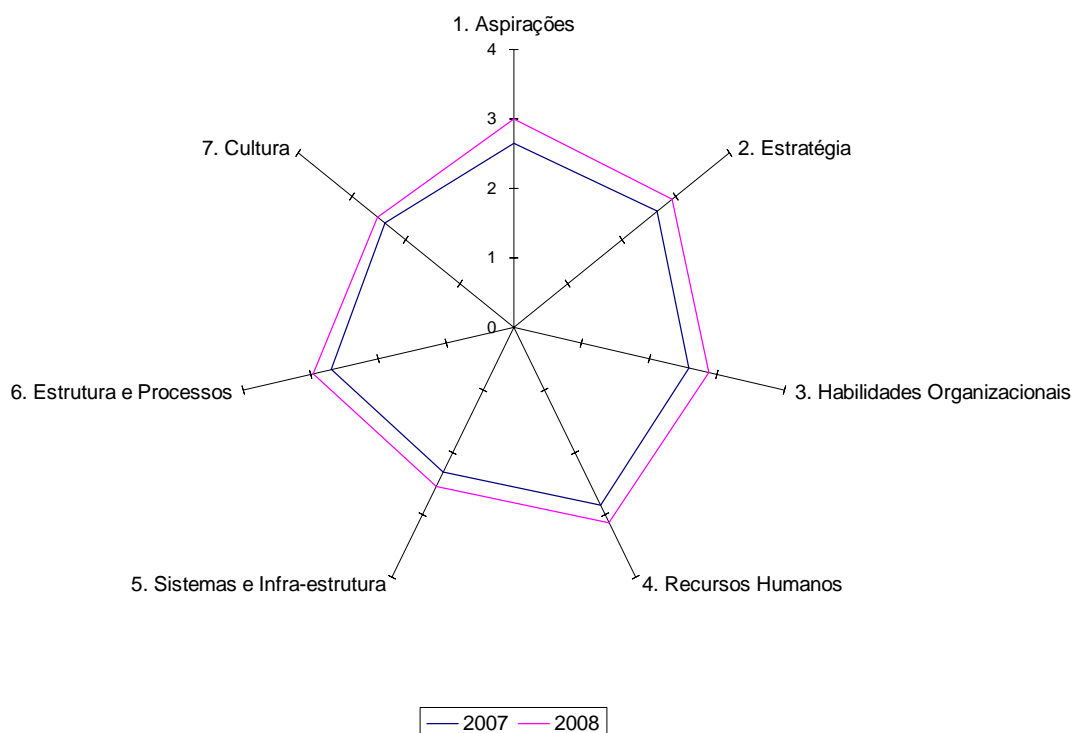
Os dados da pesquisa indicam que, de forma geral, as organizações pesquisadas percebem um nível médio de capacidade organizacional verificando-se um ligeiro aumento desta capacidade de 2007 para 2008 (vide Tabela 1 e Gráfico 1).

Tabela 1 - Média das Dimensões e Índice do Indicador 1 (Capacidade Organizacional)

Ano e Variação	Dimensões do Indicador 1							Indicador 1
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	Índice
2007	2,65	2,66	2,58	2,85	2,31	2,71	2,39	2,58
2008	3,00	2,93	2,88	3,12	2,55	2,97	2,52	2,85
Var	0,35	0,27	0,30	0,28	0,23	0,26	0,13	0,27

As dimensões de “Sistemas e infra-estrutura” e de “Cultura” obtiveram menor pontuação comparando com as restantes dimensões do indicador 1, não tendo sofrido uma grande melhoria de 2007 para 2008 (vide Tabela 1 e Gráfico 1).

Gráfico 1 - Dimensões do Indicador 1 (Capacidade Organizacional)³



³ O gráfico ilustra os resultados na forma de raios que partem do centro. Cada raio tem uma graduação que vai de 0 a 4. Lembramos, no entanto, que os valores que as organizações se atribuíram variam de 1 a 4. Cores diferentes são usadas para diferenciar a pontuação em Janeiro de 2007 e em Novembro de 2008.

Contrariamente, as organizações pesquisadas revelam pontuações mais elevadas nas dimensões de “Aspirações” e de “Recursos Humanos” (vide Tabela 1 e Gráfico 1) comparativamente às restantes.

Na dimensão “Aspirações” a maior parte das organizações tem bem definida a sua Missão e Visão, aspectos que são evidenciados através dos planos estratégicos e ferramentas de comunicação como folhetos, quadros, websites, entre outras. Pode-se observar que algumas organizações, pela sua natureza, não possuem um objectivo estratégico especificamente direccionado para a criança, resultando numa pontuação mais baixa. Isto, no entanto, não implica, necessariamente, um baixo desenvolvimento organizacional para esta dimensão.

Na dimensão “Estratégia” foram avaliadas as questões tendo como base evidências diversas como, por exemplo, o plano estratégico, planos operacionais, orçamentos, documentos descritivos de projectos. Uma grande parte das organizações já apresenta alguma documentação sistematizada sobre planificação estratégica mas, por outro lado, ainda existem algumas organizações que não possuem qualquer domínio nesta área.

Na dimensão “Habilidades Organizacionais” foram colectadas evidências por meio de planos estratégicos, orçamentos, protocolos de parceria, contratos, planos de projectos e relatórios diversos. Evidências que ilustrem a capacidade de planificação em Recursos Humanos e angariação de fundos foram menos encontradas no global das organizações pesquisadas. Um aspecto de ressaltar nesta dimensão é, por um lado, o facto da maioria das organizações adoptar modelos de planificação financeira exigidos pelos doadores e, por outro, existir uma fraca capacidade interna para o desenvolvimento e uso deste tipo de ferramentas de gestão.

Na dimensão “Recursos Humanos”, os aspectos mais fortes revelaram ser o Envolvimento, Apoio e Orientação para o Impacto da Equipa de Gestão Sénior (vide Apêndice 10). Nesta dimensão, para além de terem sido verificadas evidências como organogramas, actas de reuniões, CV’s e descrições de funções do pessoal, grande parte dos itens foram avaliados com base na percepção dos elementos das organizações uma vez remeterem para aspectos de maior subjectividade.

Na dimensão “Sistemas e infra-estrutura”, os aspectos de Gestão do Conhecimento e Existência de um website são os que mais contribuíram para a baixa pontuação (vide Apêndice 10). Algumas das evidências que foram verificadas nesta dimensão foram, nomeadamente: infra-estrutura física e equipamento existente nas organizações, website, regulamentos e instrumentos de gestão de recursos humanos, base de dados e sistemas de gestão de informação, actas de reuniões, relatórios financeiros e manuais de procedimentos.

Na dimensão “Estrutura e Processos” foram analisadas evidências como organograma, manuais de procedimentos, actas e relatórios de encontros, descrição de funções, regulamentos e políticas internas, planos de actividades, contratos de trabalho e estatutos.

Na dimensão “Cultura”, dado remeter para questões subjectivas, as evidências físicas não são um elemento com grande relevância. A percepção dos elementos das organizações, por isso, constituiu o principal meio de obtenção de evidências que confirmassem a pontuação atribuída. Por exemplo, constatou-se que muito poucas organizações tem devidamente documentados os seus valores, particularmente, nos seus planos estratégicos.

4.2 Indicador 2

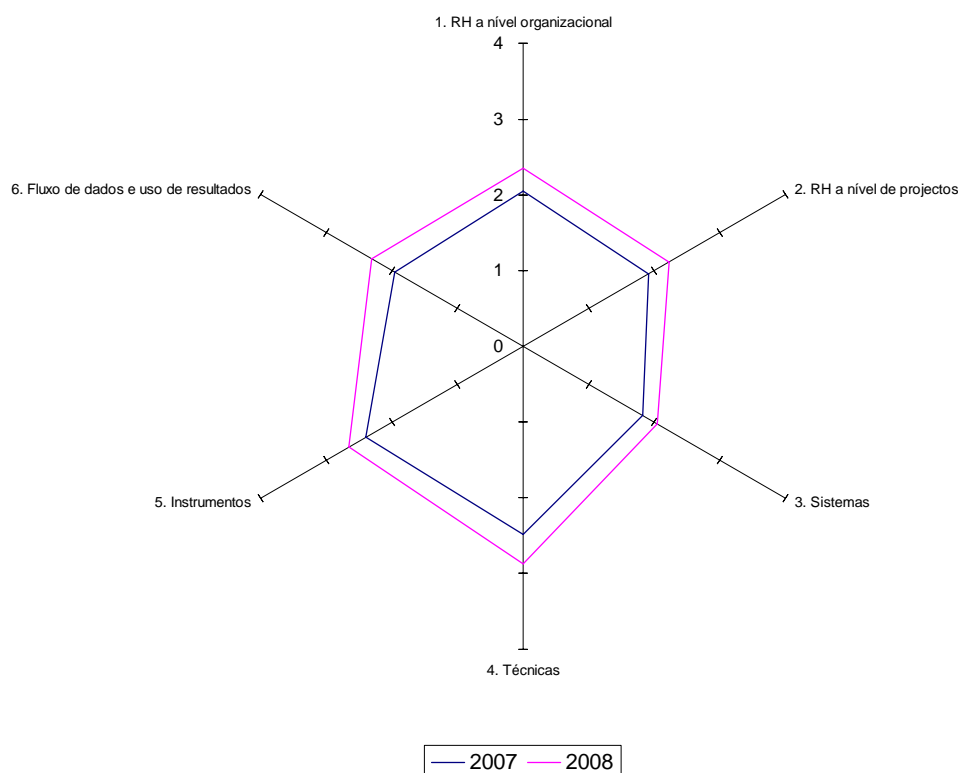
Os resultados da pesquisa revelam que, de forma geral, as organizações pesquisadas percebem um nível básico de capacidade de monitoria e avaliação das actividades de Projectos apesar da percepção de que a capacidade aumentou ligeiramente de 2007 para 2008 (vide Tabela 2 e Gráfico 2).

Tabela 2 - Média das Dimensões e Índice do Indicador 2 (Monitoria e Avaliação)

Ano e Variação	Dimensões do Indicador 2						Indicador 2
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	Índice
2007	2,04	1,91	1,83	2,48	2,39	1,96	2,10
2008	2,35	2,22	2,04	2,87	2,65	2,30	2,41
Var	0,31	0,31	0,21	0,39	0,26	0,34	0,30

A baixa capacidade destas organizações na área de monitoria e avaliação, quer como resultado da auto-avaliação, quer das observações efectuadas, advém principalmente, de não possuírem recursos humanos com know-how em monitoria e avaliação, principalmente a nível de projectos e de os fluxos de dados serem deficientes e propensos a falhas, as quais dificultam que os dados de monitoria e avaliação sejam colectados, analisados e que suportem a tomada de decisões informadas (vide Tabela 2 e Gráfico 2).

Gráfico 2 - Dimensões do Indicador 2 (Monitoria e Avaliação)



Apesar da maioria das organizações necessitar de melhorar as suas técnicas e instrumentos de monitoria e avaliação, como por exemplo, o uso do quadro lógico ou instrumentos semelhantes, esta foi uma das dimensões deste indicador que apresenta uma melhor evolução de 2007 para 2008, comparando com as restantes dimensões (vide Tabela 2 e Gráfico 2).

No âmbito da confirmação das pontuações atribuídas pelas organizações ao indicador de “Monitoria e Avaliação”, foram colectadas evidências como instrumentos de monitoria e avaliação, estratégia, relatórios e planos de monitoria, quadro de pessoal e descrição de funções, certificados de formação/capacitação em monitoria e avaliação, entre outras.

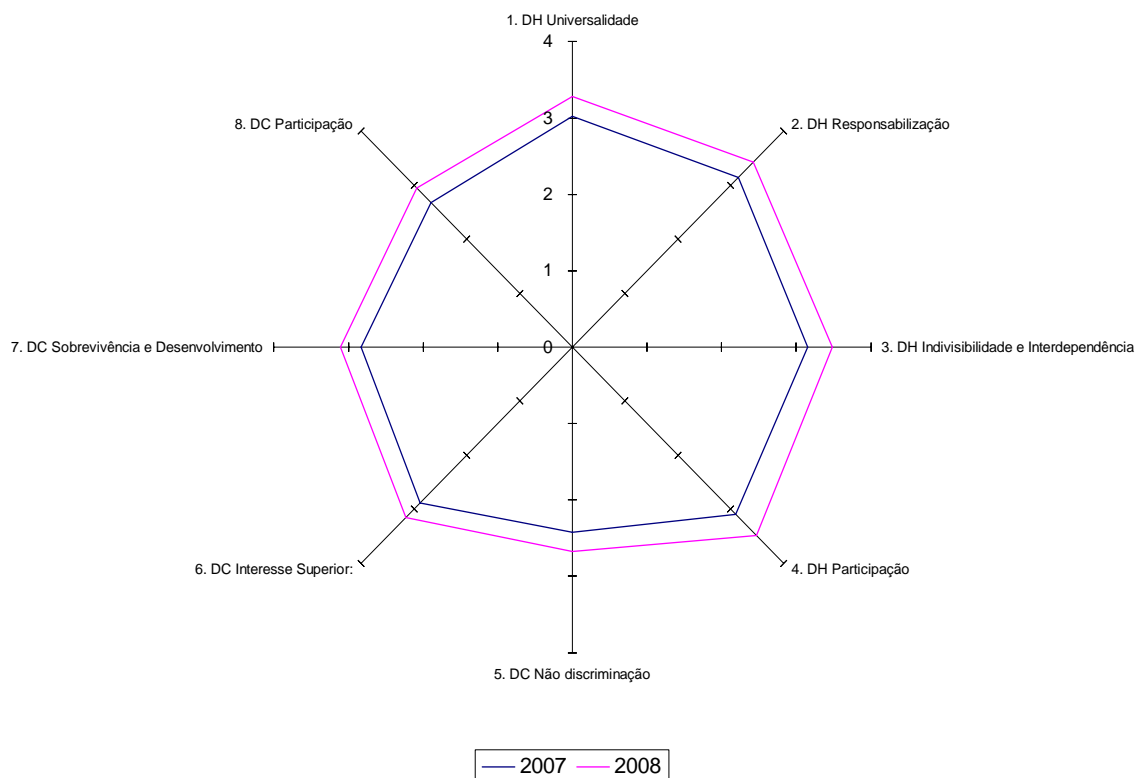
4.3 Indicador 3

De acordo com os dados obtidos pela pesquisa verifica-se que, de forma geral, as organizações pesquisadas percebem um nível médio de capacidade de aplicação dos princípios da abordagem baseada nos direitos humanos e da criança na programação e implementação dos seus programas. A percepção é de que esta capacidade aumentou ligeiramente de 2007, quando do início do Programa, para 2008 (vide Tabela 3 e Gráfico 3).

Tabela 3 - Média das Dimensões e Índice do Indicador 3 (Direitos Humanos e da Criança)

Ano e Variação	Dimensões do Indicador 3								Indicador 3
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	Índice
2007	3,02	3,14	3,15	3,09	2,42	2,89	2,83	2,67	2,81
2008	3,28	3,42	3,48	3,48	2,67	3,15	3,11	2,95	3,09
Var	0,26	0,28	0,33	0,39	0,25	0,26	0,28	0,28	0,28

Gráfico 3 - Dimensões do Indicador 3 (Direitos Humanos e da Criança)



Apesar de, no conjunto das organizações, os resultados do Indicador 3 apresentarem uma pontuação média, os valores atribuídos sugerem que o princípio dos direitos da criança “Não à discriminação” nem sempre é aplicado pelas organizações, no geral, comparando com as restantes dimensões do indicador 3, desde o início do Programa em 2007, uma vez verificar-se ter sido aquela que menos variação sofreu de 2007 para 2008 (vide Tabela 3 e Gráfico 3).

Neste indicador foi difícil verificar evidências que reflectissem o estágio das organizações dada a sua natureza subjectiva e pelo facto de muitas organizações não trabalharem, necessariamente, com crianças. No entanto, algumas evidências analisadas foram o plano estratégico, documentos

descritivos de projectos, planos de actividades, relatórios de acções de formação na área dos direitos da criança e relatórios de implementação de projectos.

4.4 Indicador 4

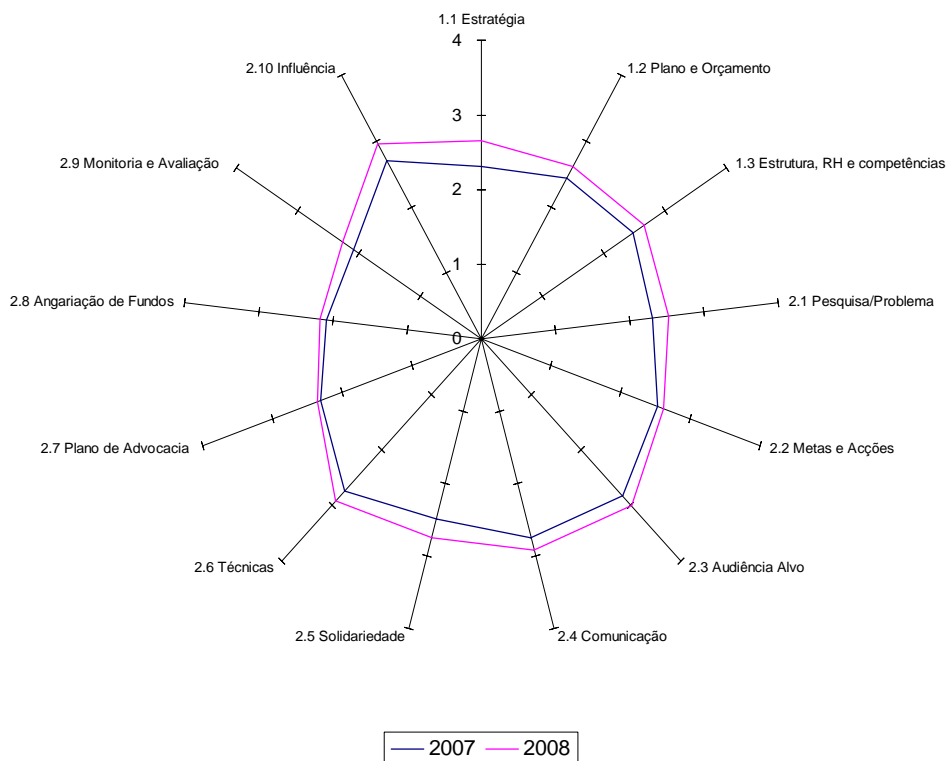
Os resultados obtidos através do estudo revelam que, de forma geral, as organizações pesquisadas percebem um nível médio de capacidade de advocacia e lobby. A percepção das organizações é de que capacidade aumentou ligeiramente desde 2007 (vide Tabela 4 e Gráfico 4).

Tabela 4 - Média das Dimensões e Índice do Indicador 4 (Advocacia)

Ano e Variação	Dimensões do Indicador 4													Indicador 4
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	Índice
2007	2,30	2,43	2,48	2,30	2,52	2,83	2,74	2,48	2,74	2,30	2,09	2,09	2,70	2,46
2008	2,65	2,61	2,65	2,52	2,61	3,00	2,91	2,74	2,91	2,35	2,17	2,26	2,96	2,64
Var	0,35	0,18	0,17	0,22	0,09	0,17	0,17	0,26	0,17	0,05	0,08	0,17	0,26	0,18

Neste indicador, as dimensões de “Monitoria e Avaliação” e de “Angariação de Fundos” são as que apresentam menor pontuação comparando com as restantes dimensões não tendo sofrido uma grande mudança de percepção de 2007 para 2008 (vide Tabela 4 e Gráfico 4).

Gráfico 4 - Dimensões do Indicador 4 (Advocacia)



Estes resultados estão alinhados com a percepção sobre a capacidade de Monitoria e Avaliação geral (Indicador 2) e Angariação de Fundos para a Organização (dimensão 3 do indicador 1). Adicionalmente, pode ser agravado por as organizações não fazerem a Angariação de Fundos nem Monitoria e Avaliação especificamente para actividades de advocacia (vide Apêndice 10).

Os dados demonstram que as organizações, na sua própria percepção, possuem a capacidade, ainda que com limitações, de identificar e analisar correctamente a audiência alvo, tomadores de decisão e influenciadores no âmbito de algumas acções de advocacia (vide Tabela 4 e Gráfico 4).

Adicionalmente, os dados indicam que as organizações tem a percepção de que tem a capacidade de influenciar a governação e participa activamente em discussões sobre políticas a nível provincial ou nacional, no âmbito das suas estratégias de advocacia (vide Tabela 4 e Gráfico 4).

Algumas das evidências que foram verificadas nesta dimensão foram, nomeadamente: plano estratégico, documentos descritivos de projectos, memorandos e/ou protocolos de parcerias, listas de organizações parcerias, estratégia de advocacia, brochuras, relatórios de pesquisa, e ferramentas de advocacia (comunicados de imprensa, convites de participação de encontros, etc.).

5. RESULTADOS POR ORGANIZAÇÃO

O presente capítulo encontra-se estruturado em duas secções. A primeira apresenta um resumo das pontuações obtidas pelas 23 organizações em cada um dos quatro indicadores. A segunda apresenta uma breve análise dos resultados da cada organização individualmente.

5.1 Sumário dos Resultados por Organização

A tabela abaixo apresenta a pontuação média por indicador para cada organização em Janeiro de 2007 e em Novembro de 2008 e ainda a variação (diferença entre esses dois valores).

Tabela 5 - Pontuação por Organização em cada um dos 4 Indicadores

Organização	Ano / variação	Indicadores			
		1	2	3	4
ActionAid	2007	2,79	2,33	2,46	2,23
	2008	2,77	2,33	2,46	2,31
	Var	-0,03	0,00	0,00	0,08
Associação dos Defensores dos Direitos da Criança (ADDC)	2007	3,31	2,83	3,50	3,31
	2008	3,41	2,83	3,50	3,31
	Var	0,10	0,00	0,00	0,00
Associação Sociedade Aberta (SA)	2007	2,05	2,00	1,67	1,62
	2008	2,56	2,00	1,71	1,62
	Var	0,51	0,00	0,04	0,00
AWEPA	2007	3,59	3,00	3,21	3,62
	2008	3,59	3,00	3,25	3,62
	Var	0,00	0,00	0,04	0,00
Clube dos Bradas de Boane	2007	1,62	1,00	3,38	1,62
	2008	1,79	1,00	3,38	1,62
	Var	0,18	0,00	0,00	0,00
Conselho Nacional de Juventude (CNJ)	2007	2,08	1,33	3,00	2,54
	2008	2,82	1,33	3,04	2,69
	Var	0,74	0,00	0,04	0,15
Conselho Provincial da Juventude (CPJ)	2007	1,33	1,00	2,67	1,23
	2008	1,79	1,00	2,71	1,31
	Var	0,46	0,00	0,04	0,08
FAWEMO	2007	3,44	3,50	3,79	3,54
	2008	3,44	3,50	3,79	3,54
	Var	0,00	0,00	0,00	0,00
Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC)	2007	3,23	3,00	2,92	3,38
	2008	3,54	3,50	3,17	3,69
	Var	0,31	0,50	0,25	0,31
FORCOM	2007	2,23	2,17	2,92	2,23
	2008	2,69	2,67	2,92	2,23
	Var	0,46	0,50	0,00	0,00
Gabinete de Atendimento à Mulher e Criança	2007	2,87	2,67	3,04	2,69
	2008	2,87	2,67	3,04	2,69
	Var	0,00	0,00	0,00	0,00
GTI-Maputo	2007	1,51	1,83	1,00	1,00
	2008	2,00	3,00	3,63	2,00
	Var	0,49	1,17	2,63	1,00

Organização	Ano / variação	Indicadores			
		1	2	3	4
GTO-Maputo	2007	1,92	1,83	1,00	1,08
	2008	2,44	3,00	3,63	1,38
	Var	0,51	1,17	2,63	0,31
HACI	2007	2,72	2,17	3,58	2,00
	2008	2,90	3,17	3,63	3,15
	Var	0,18	1,00	0,04	1,15
Instituto de Comunicação Social (ICS)	2007	3,26	2,83	2,92	2,46
	2008	3,44	3,50	3,38	3,00
	Var	0,18	0,67	0,46	0,54
Kuyakana	2007	1,95	1,67	2,67	1,85
	2008	2,08	1,67	2,75	1,85
	Var	0,13	0,00	0,08	0,00
Liga dos Direitos Humanos (LDH)	2007	3,15	2,17	3,33	3,54
	2008	3,44	2,67	3,33	3,54
	Var	0,28	0,50	0,00	0,00
MISA Moçambique	2007	2,85	1,17	2,79	2,69
	2008	3,15	1,17	2,88	2,69
	Var	0,31	0,00	0,08	0,00
Movimento de Educação para Todos (MEPT)	2007	2,28	1,33	2,88	2,62
	2008	2,77	1,83	2,88	2,77
	Var	0,49	0,50	0,00	0,15
N'weti	2007	3,49	2,83	3,54	3,77
	2008	3,56	3,17	3,54	3,77
	Var	0,08	0,33	0,00	0,00
Rádio N'thiyana	2007	1,77	1,00	1,71	1,08
	2008	2,18	1,17	1,79	1,46
	Var	0,41	0,17	0,08	0,38
Rede CAME	2007	2,95	2,67	3,67	3,85
	2008	3,28	3,00	3,67	3,85
	Var	0,33	0,33	0,00	0,00
Rede da Criança	2007	3,00	2,00	2,96	2,69
	2008	3,05	2,17	2,96	2,69
	Var	0,05	0,17	0,00	0,00

Como se pode observar, 3 das 23 organizações tiveram uma variação igual ou superior a 0,50 pontos no Indicador 1. Para os Indicadores 2, 3 e 4 este número é de 8, 2 e 3, respectivamente. O aparente salto no Indicador 2 pode-se dever ao especial reforço de mecanismos de Monitoria e Avaliação normalmente associado a Programas tal como o que promove a UNICEF. Uma tabela mais detalhada, com a pontuação média por organização em cada uma das sete dimensões do Indicador 1 bem como nos Indicadores 2, 3 e 4 pode ser encontrada no Apêndice 11.

5.2 Resultados Individuais

As diversas evidências colectadas no âmbito de cada organização participante da pesquisa e que justificam as pontuações finais para cada uma das 23 organizações foram registadas nos instrumentos de colecta de dados que compõem um ficheiro separado do presente relatório dado o volume da informação. No entanto, as referidas evidências deverão ser consideradas individualmente para cada organização pela UNICEF como instrumento de suporte à tomada de decisão no apoio e capacitação institucional das mesmas. As organizações manifestaram também

a sua vontade de que as avaliações individuais não fossem partilhadas com outras organizações congéneres.

5.2.1 ActionAid

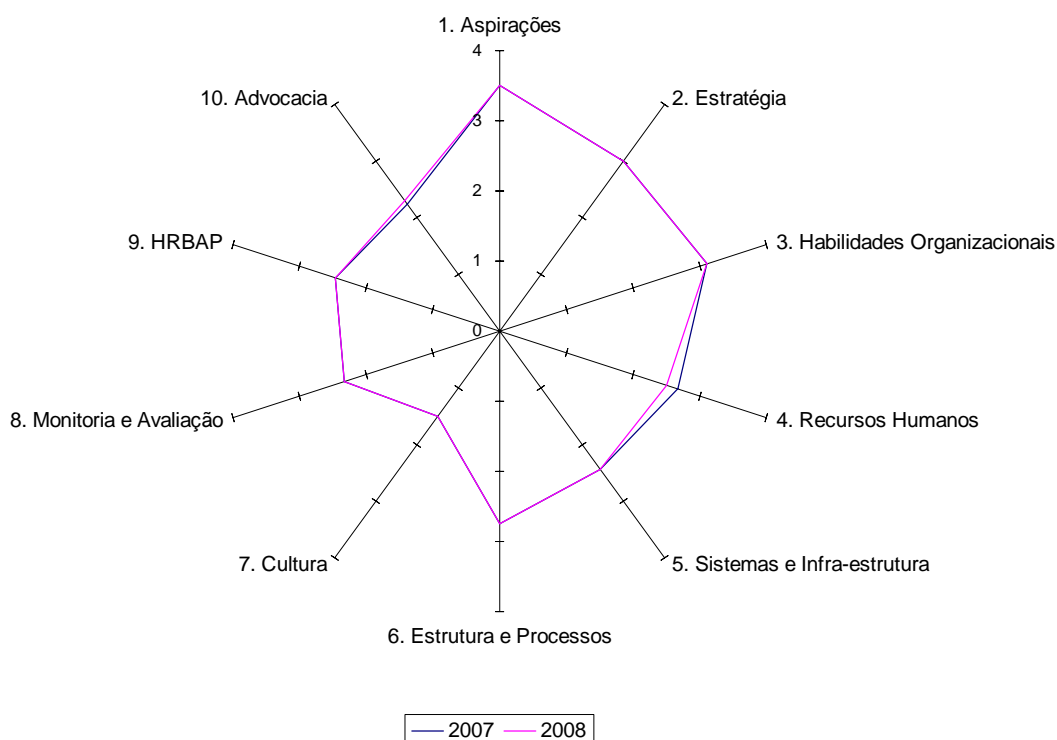
A ActionAid é o escritório local de uma grande organização internacional. A sua missão, visão e estratégia são fundamentalmente definidas pela organização a nível central e adaptadas para a realidade local. Apesar de estar a operar em Moçambique há vinte anos, a ActionAid tem alguns problemas em definir o seu carácter nacional.

Tabela 6 – Pontuações da ActionAid para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
ActionAid	2007	2,79	2,33	2,46	2,23	2,57
	2008	2,77	2,33	2,46	2,31	2,57
	Var	-0,03	0,00	0,00	0,08	0,00

Das organizações que participaram na pesquisa, a ActionAid é a única que apresenta uma diminuição da pontuação entre o início de 2007 e o final de 2008, concretamente na dimensão “Recursos Humanos” isto porque algumas pessoas deixaram a organização e as vagas ainda não foram preenchidas.

Gráfico 5 – Pontuações da ActionAid para os quatro indicadores



Nas dimensões “Recursos Humanos”, “Monitoria e Avaliação” e “Advocacia” a pontuação obtida parece ficar muito abaixo do que se espera de uma grande organização internacional. No que diz respeito aos recursos humanos, a organização parece ter um problema de liderança; a julgar pelos pontos atribuídos nesta dimensão e observações/evidências recolhidas, a comunicação entre os gestores séniores e o resto da organização não é ideal, falta confiança na direcção, e esta é vista como lenta e nem sempre tomando decisões financeiras adequadas.

O sistema de Monitoria e Avaliação da organização necessita de bastantes melhorias, mas a nomeação recente de um Oficial para “Impact Assessment” pode indicar que uma atenção especial a esta área começa a ser prestada pela organização.

A organização neste momento não tem uma estratégia própria de advocacia, apesar de existirem no seu seio diferentes iniciativas e acções de advocacia, que, no entanto, não são aproveitadas pela organização.

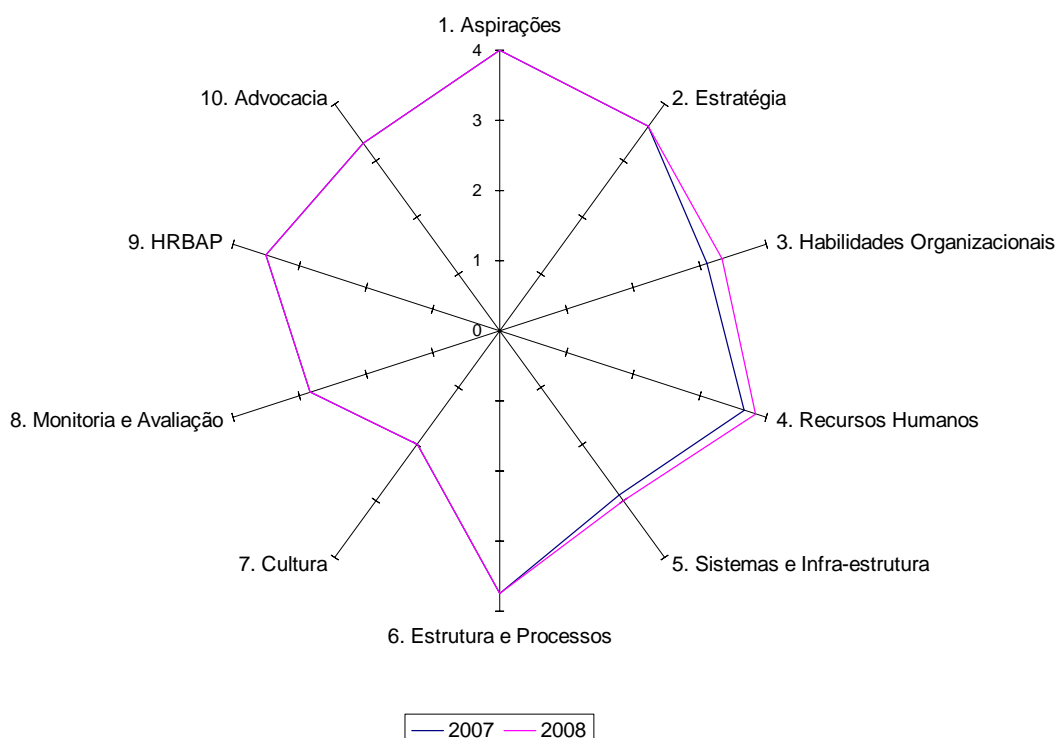
5.2.2 ADDC (Associação dos Defensores dos Direitos da Criança)

A ADDC encontra-se entre as organizações com a maior pontuação em praticamente todos os Indicadores com a excepção do Indicador 2 (“Monitoria e Avaliação”). A pontuação relativamente baixa neste Indicador deve-se fundamentalmente à ausência de um sector específico de Monitoria e Avaliação dentro da organização.

Tabela 7 – Pontuações da ADDC para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
Associação dos Defensores dos Direitos da Criança (ADDC)	2007	3,31	2,83	3,50	3,31	3,33
	2008	3,41	2,83	3,50	3,31	3,38
	Var	0,10	0,00	0,00	0,00	0,05

Gráfico 6 – Pontuações da ADDC para os quatro indicadores



A ADDC constatou uma ligeira melhoria entre o início de 2007 e o final de 2008, nomeadamente nas dimensões de Habilidades Organizacionais e Recursos Humanos do Indicador 1.

5.2.3 SA (Associação Sociedade Aberta)

A SA é uma das organizações menos desenvolvidas do conjunto das organizações que participaram na pesquisa. Foi fundada há poucos anos por jovens estudantes e académicos e ainda está na fase de criação da sua base organizacional. Funciona principalmente em função dos seus projectos, sem uma visão clara do que pretende a longo prazo. O seu principal recurso é o entusiasmo dos membros.

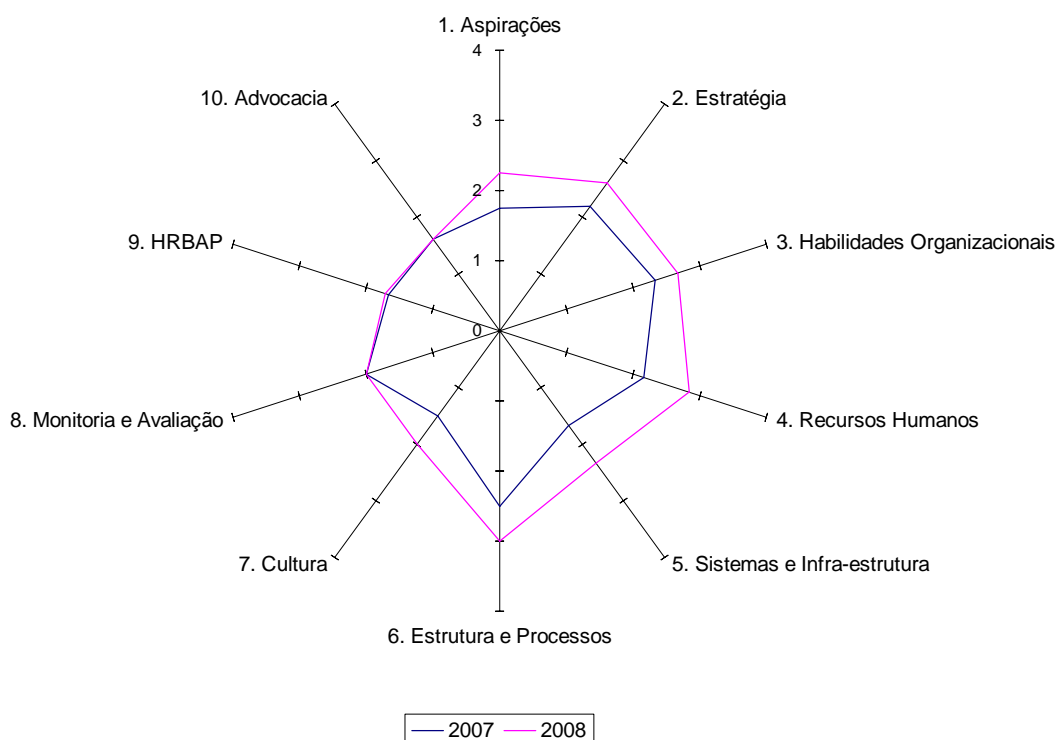
A SA é a organização com a pontuação mais baixa de todas no Indicador 3. Isto, no entanto, não quer dizer que a organização não respeite os Direitos Humanos e das Crianças; os valores baixos atribuídos reflectem o facto de o trabalho da organização não se dirigir especificamente às crianças. São mais preocupantes as pontuações baixas nas outras dimensões.

Tabela 8 – Pontuações da Sociedade Aberta para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind.2	Ind. 3	Ind. 4	
Associação Sociedade Aberta	2007	2,05	2,00	1,67	1,62	1,87
	2008	2,56	2,00	1,71	1,62	2,12
	Var	0,51	0,00	0,04	0,00	0,26

A organização tem um grande potencial de desenvolvimento, mas beneficiaria de alguma ajuda, principalmente nas áreas que correspondem à dimensão 1 (“Aspirações”), sobretudo na definição de um plano estratégico, bem como aos Indicadores 2 e 4.

Gráfico 7 – Pontuações da Sociedade Aberta para os quatro indicadores



A organização é de opinião que já se nota uma melhoria substancial de 2007 para cá em todas as dimensões do Indicador 1.

5.2.4 AWEPA (Association of European Parliamentarians for Africa)

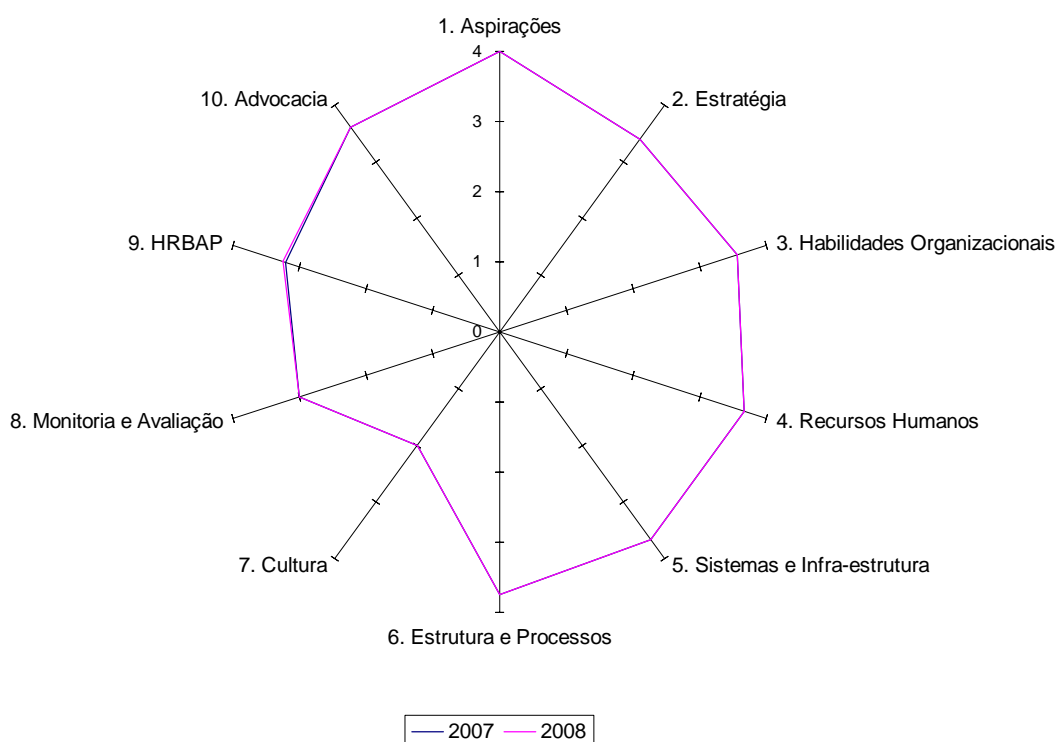
A AWEPA é a organização com a maior pontuação no Indicador 1 e a sua capacidade organizacional é, portanto, das melhores.

Tabela 9 – Pontuações da AWEPA para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind.2	Ind. 3	Ind. 4	
AWEPA	2007	3,59	3,00	3,21	3,62	3,44
	2008	3,59	3,00	3,25	3,62	3,45
	Var	0,00	0,00	0,04	0,00	0,01

No que diz respeito aos Indicadores 2 e 4, a AWEPA também se encontra entre as melhores de todas as organizações que participaram na pesquisa.

Gráfico 8 – Pontuações da AWEPA para os quatro indicadores



De referir que, relativamente ao Indicador 2, esta organização usa largamente o Quadro Lógico, possui instrumentos para monitorar cada projecto e uma estratégia de monitoria e avaliação desenvolvida e documentada. O Indicador 4 tem uma pontuação elevada, que se pode dever à sua larga experiência nesta área e ao facto de a Advocacia ser uma das suas principais áreas de actuação. De 2007 para cá não houve alteração em nenhuma das dimensões do Indicador 1, nem no Indicador 2 ou 4. Ao todo, a imagem que esses resultados nos transmitem é de uma organização já bastante desenvolvida e estável.

5.2.5 Clube dos Bradas de Boane

Os Clubes dos Bradas são organizações de adolescentes, criadas em escolas e rádios comunitárias por todo o País, com apoio de várias instituições, entre as quais se destaca a N'weti. Actuam na escola e na comunidade onde estão localizados.

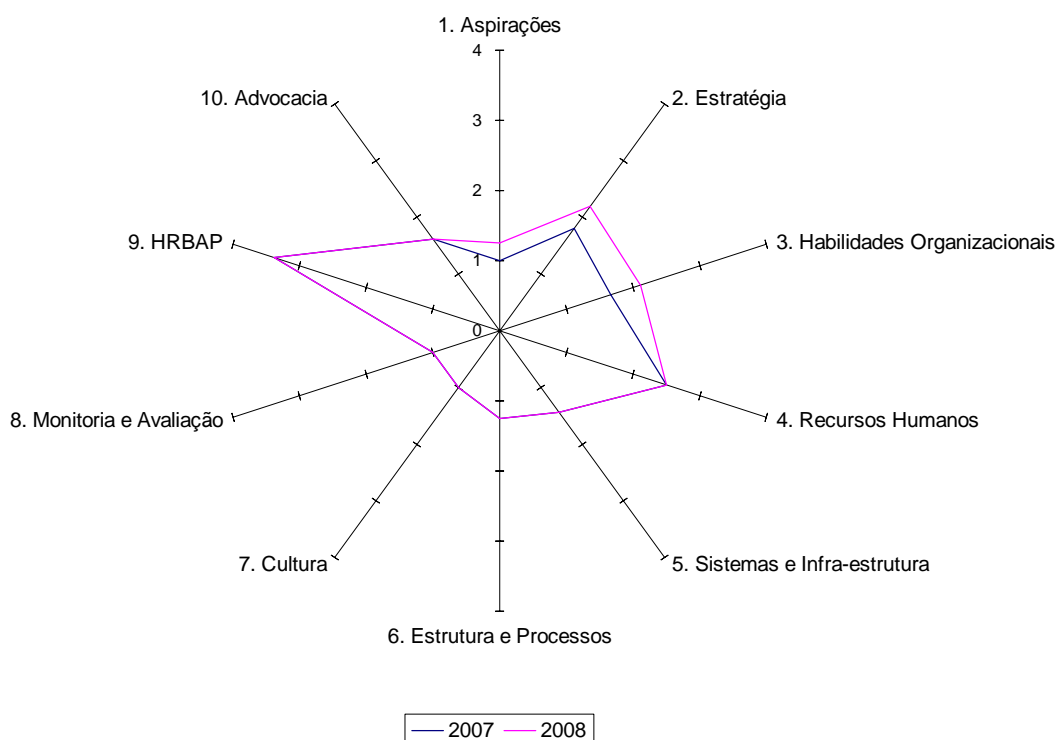
O Clube dos Bradas de Boane é, juntamente com o CPJ de Maputo, a organização que teve a pontuação mais baixa no indicador 1. É, portanto, uma das organizações com a menor capacidade organizacional.

Tabela 10 – Pontuações do Clube dos Bradas de Boane para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
Clube dos Bradas de Boane	2007	1,62	1,00	3,38	1,62	2,09
	2008	1,79	1,00	3,38	1,62	2,17
	Var	0,18	0,00	0,00	0,00	0,09

O Clube dos Bradas é uma organização sem Plano Estratégico, sem orçamento próprio para contratar recursos humanos e sem nenhuma infra-estrutura. Depende completamente da N'weti e da Direcção da Escola onde opera. Com todas estas limitações, no entanto, o Clube dos Bradas está convicto de que os seus projectos, sobre Direitos da Criança, literatura, registo, etc., dão um contributo importante à promoção dos Direitos Humanos e da Criança.

Gráfico 9 – Pontuações do Clube dos Bradas de Boane para os quatro indicadores



Em termos de Estratégia e de Habilidades Organizacionais, o Clube dos Bradas de Boane considera que houve uma ligeira melhoria nos últimos dois anos.

5.2.6 CNJ (Conselho Nacional da Juventude)

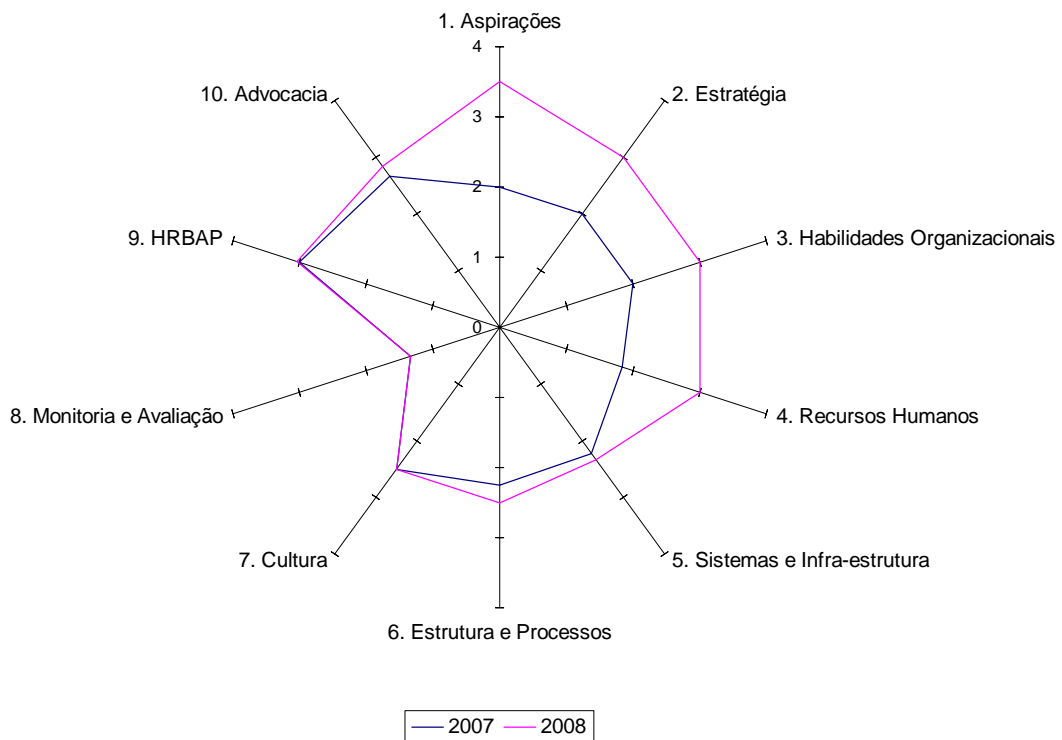
O CNJ foi criado pelo Governo como intermediário entre este e as associações juvenis. Entre as 23 organizações que participaram na pesquisa, o CNJ ocupa uma posição intermédia em todos os indicadores e em todas as dimensões.

Tabela 11– Pontuações do CNJ para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
Conselho Nacional da Juventude	2007	2,08	1,33	3,00	2,54	2,37
	2008	2,82	1,33	3,04	2,69	2,76
	Var	0,74	0,00	0,04	0,15	0,39

O seu ponto mais fraco, como bem mostram o gráfico e a tabela, é a área de Monitoria e Avaliação, que é praticamente inexistente nesta organização. O Plano de Monitoria, no entanto, está actualmente a ser elaborado.

Gráfico 10 – Pontuações do CNJ para os quatro indicadores



Enquanto a organização constata melhorias, às vezes bem substanciais, em praticamente todas as dimensões do Indicador 1; isto não acontece em relação justamente à Monitoria e Avaliação.

5.2.7 CPJ (Conselho Provincial da Juventude)

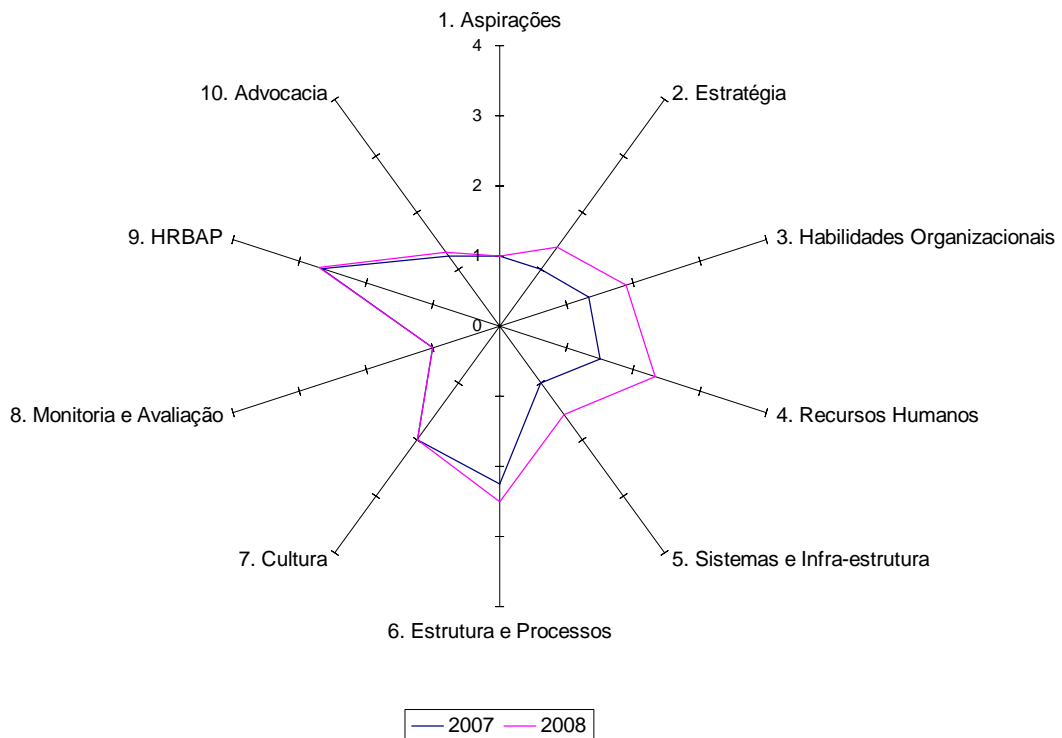
O CPJ de Maputo é uma das organizações com a menor pontuação em quase todas as dimensões da pesquisa. Os Conselhos Provinciais da Juventude não são ONG's; tal como o Conselho Nacional, os Conselhos Provinciais e Distritais foram criados por decreto governamental. Os Conselhos servem de intermediário entre o Governo e as associações juvenis; são, por exemplo, instrumentais na legalização das associações. O Governo financia algumas actividades do Conselho Provincial, mas não paga salários. As cerca de 10 pessoas que trabalham no CPJ da Província de Maputo recebem alguma remuneração através dos projectos nos quais a organização está envolvida.

Tabela 12 – Pontuações do CPJ para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind.2	Ind. 3	Ind. 4	
Conselho Provincial da Juventude	2007	1,33	1,00	2,67	1,23	1,68
	2008	1,79	1,00	2,71	1,31	1,93
	Var	0,46	0,00	0,04	0,08	0,00

O gráfico abaixo mostra claramente que a pontuação é extremamente baixa em quase todas as dimensões e Indicadores com a excepção do Indicador 3 (Direitos Humanos e da Criança) onde a organização se atribuiu pontos mais altos.

Gráfico 11 – Pontuações do CPJ para os quatro indicadores



Os jovens que estão actualmente à frente desta organização parecem ter muita boa vontade e muita energia e encararam esta pesquisa como uma oportunidade de melhorar a sua estrutura organizacional. É, no entanto, duvidoso se a organização terá a força necessária para desenvolver a sua capacidade organizacional sem apoio externo.

5.2.8 FAWEMO (*Forum for African Women Educationalists*)

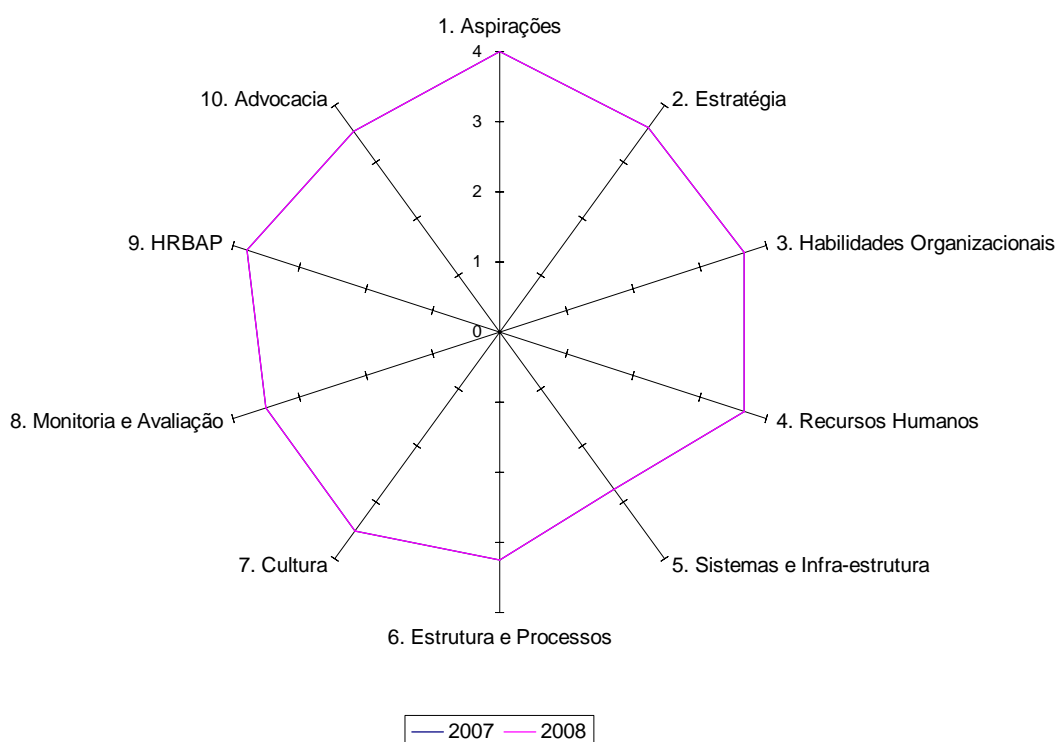
O FAWEMO, escritório nacional do *Forum for African Women Educationalists* (FAWE), é uma das organizações com a melhor pontuação global de todas as que participaram na pesquisa.

Tabela 13 – Pontuações do FAWEMO para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind.2	Ind. 3	Ind. 4	
FAWEMO	2007	3,44	3,50	3,79	3,54	3,56
	2008	3,44	3,50	3,79	3,54	3,56
	Var	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Dentro das dimensões que constituem o indicador 1, o FAWEMO atribuiu-se a pontuação mais baixa na dimensão de “Sistemas e Infra-estruturas”, reflectindo alguma insatisfação com as suas infra-estruturas físicas e tecnológicas (a organização não tem um website próprio) e com a sua capacidade de gestão.

Gráfico 12 – Pontuações da FAWEMO para os quatro indicadores



Entre o início de 2007 e o final de 2008, o FAWEMO não observa nenhuma diferença, nem no sentido positivo, nem no sentido negativo.

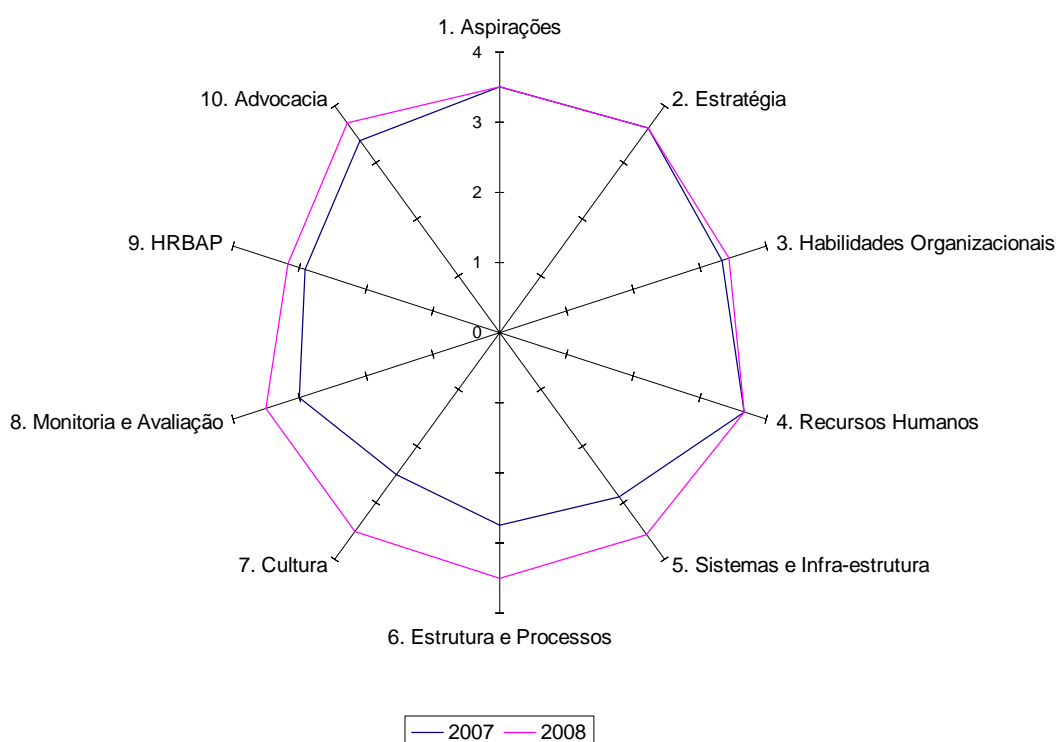
5.2.9 FDC (Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade)

A FDC é talvez a maior e mais conhecida ONG nacional no País. Não é de admirar que se encontra entre as organizações com a pontuação mais elevada em praticamente todas as áreas.

Tabela 14 – Pontuações da FDC para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
FDC	2007	3,23	3,00	2,92	3,38	3,15
	2008	3,54	3,50	3,17	3,69	3,45
	Var	0,31	0,50	0,25	0,31	0,30

Gráfico 13 – Pontuações da FDC para os quatro indicadores



Comparando a situação no início de 2007 com a actual, a FDC sente que houve alguma melhoria em muitas áreas, incluindo a sua capacidade interna de planificação, a sua gestão, as suas infra-estruturas tecnológicas e o funcionamento da sua Unidade de Monitoria e Avaliação.

5.2.10 FORCOM (Fórum Nacional das Rádios Comunitárias)

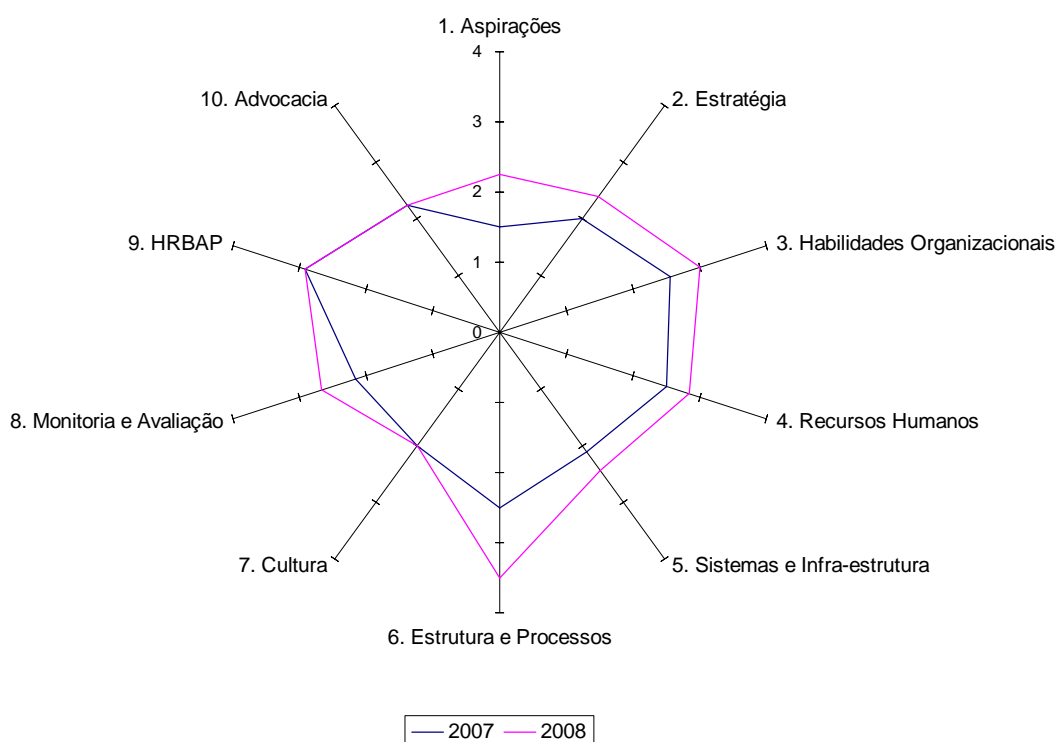
O FORCOM congrega um número cada vez maior de rádios comunitárias. Entre as 23 organizações que participaram na pesquisa, o FORCOM ocupa um lugar abaixo da média em todos os indicadores.

Tabela 15 – Pontuações do FORCOM para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
FORCOM	2007	2,23	2,17	2,92	2,23	2,43
	2008	2,69	2,67	2,92	2,23	2,68
	Var	0,46	0,50	0,00	0,00	0,26

A pontuação baixa que a organização se atribuiu reflecte uma insatisfação com praticamente todos os aspectos da organização. A única excepção a esta regra é a dimensão “Estrutura e Processos”, mais especificamente no desenho organizacional e trabalho individual.

Gráfico 14 – Pontuações do FORCOM para os quatro indicadores



A organização constatou uma melhoria nos últimos dois anos nos Indicadores 1 e 2.

5.2.11 GAM (Gabinete de Atendimento à Mulher e Criança Vítimas de Violência Doméstica)

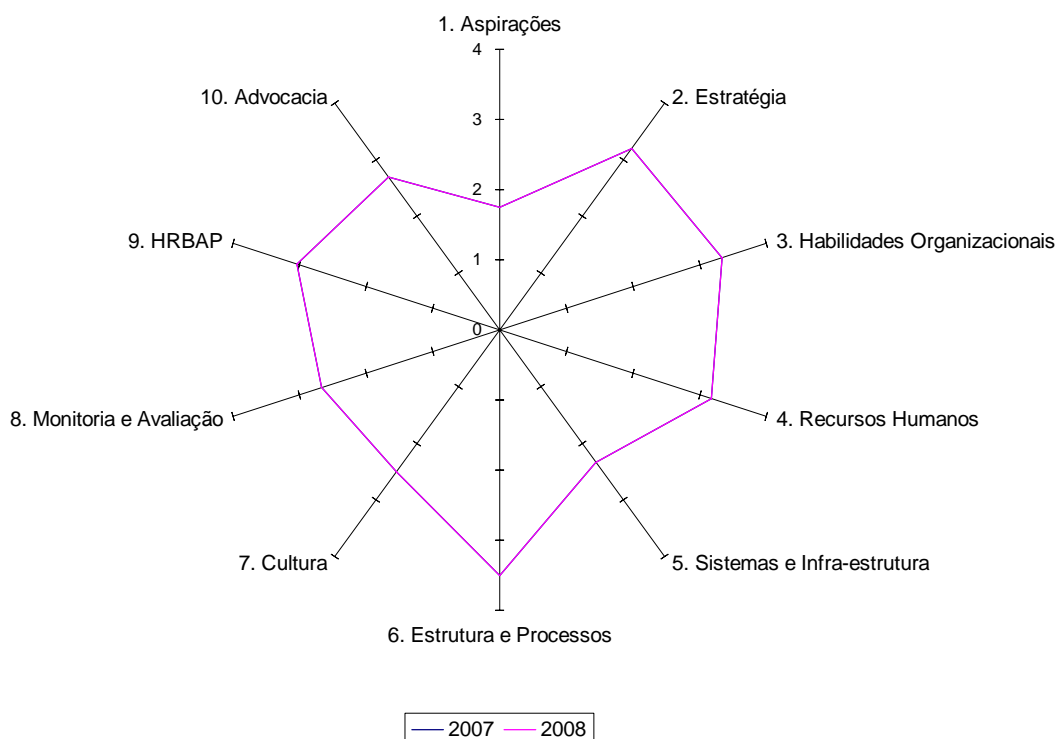
Os Gabinetes de Atendimento a Mulher e Criança Vítimas de Violência Doméstica são instituições criadas pelo Governo, instalados nalgumas esquadras da Polícia. Em comparação com as outras organizações que participaram na pesquisa, os Gabinetes ocupam uma posição intermédia em relação aos quatro indicadores.

Tabela 16 – Pontuações do GAM para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
GAM	2007	2,87	2,67	3,04	2,69	2,88
	2008	2,87	2,67	3,04	2,69	2,88
	Var	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

No que diz respeito às sete dimensões que compõem o Indicador 1, as pontuações mais baixas foram para a dimensão “Aspirações”, como reflexo da inexistência de um Plano Estratégico, e a dimensão “Sistemas e Infra-estruturas”, reflectindo uma grande insatisfação com a infra-estrutura tecnológica que o Gabinete tem à sua disposição.

Gráfico 15 – Pontuações do GAM para os quatro indicadores



Comparando a situação no início do ano passado com a actual, o GAM não constata nenhuma alteração em qualquer uma das dimensões, nem para melhor, nem para pior, o que é de se analisar com profundidade dada a crescente importância que tem sido atribuída ao combate à violência doméstica.

5.2.12 GTI-Maputo

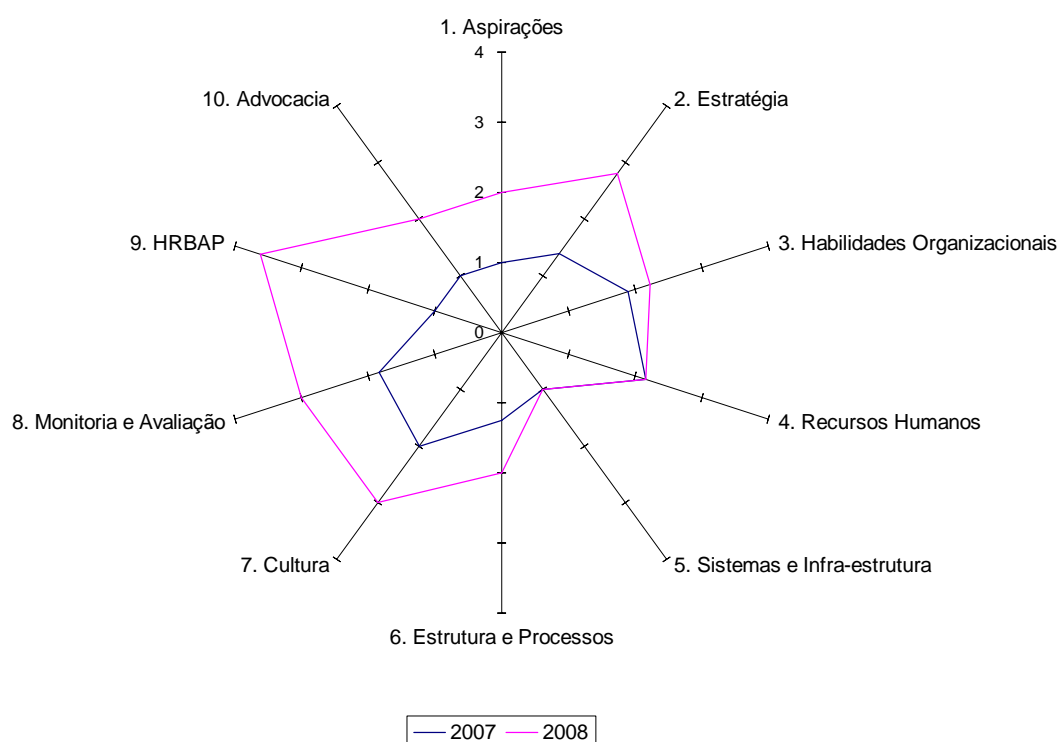
O GTI-Maputo depende em grande medida das actividades e do apoio do GTO-Maputo. Tal como o GTO, o GTI obteve uma pontuação razoável nos Indicadores 2 (Monitoria e Avaliação) – tratando-se, de facto, do Sistema de M&A do GTO – e 3 (“Direitos Humanos e da Criança”), mas encontra-se entre as organizações com pontuação mais baixa nos Indicadores 1 (Capacidade Institucional) e 4 (“Advocacia”).

Tabela 17 – Pontuações do GTI para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
GTI-Maputo	2007	1,51	1,83	1,00	1,00	1,30
	2008	2,00	3,00	3,63	2,00	2,55
	Var	0,49	1,17	2,63	1,00	1,24

Entre as dimensões que compõem o Indicador 1, o GTI obteve pontuação particularmente baixa em “Recursos Humanos” devido à fraca capacidade existente em gestão e “Sistemas e Infra-estruturas” pela inexistência de instalações próprias. Ainda que a área de advocacia seja a linha mais relevante de actuação, ela tem de ser bastante fortalecida.

Gráfico 16 – Pontuações do GTI para os quatro indicadores



Comparando a situação no início do ano de 2007 com a actual, a GTI-Maputo constata melhorias consideráveis em quase todas as dimensões.

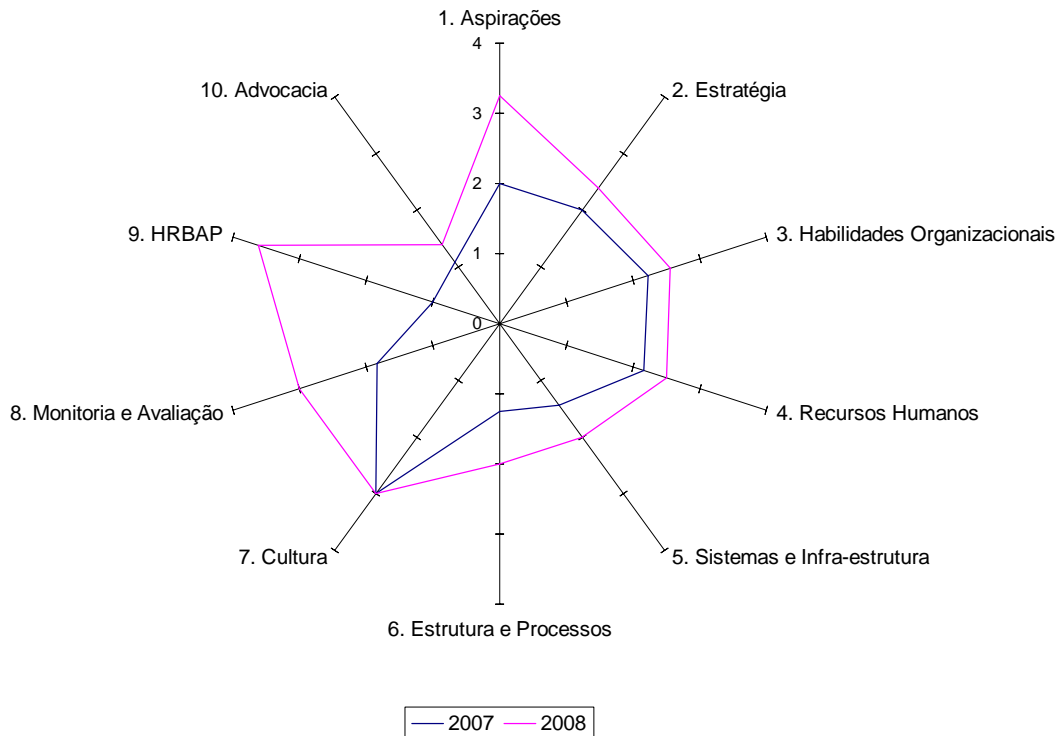
5.2.13 GTO-Maputo (Grupo de Teatro do Oprimido)

A Rede de Teatro do Oprimido é composta por grupos de teatro de jovens que abordam diferentes temas através do teatro. O GTO de Maputo obteve uma pontuação mediana nos Indicadores 2 (“Monitoria e Avaliação”) e 3 (“Direitos Humanos e da Criança”), mas encontra-se entre as organizações com pontuação mais baixa nos Indicadores 1 (“Capacidade Institucional”) e 4 (“Advocacia”).

Tabela 18 – Pontuações do GTO para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
GTO-Maputo	2007	1,92	1,83	1,00	1,08	1,51
	2008	2,44	3,00	3,63	1,38	2,66
	Var	0,51	1,17	2,63	0,31	1,15

Gráfico 17 – Pontuações do GTO para os quatro indicadores



Comparando a situação no início do ano de 2007 com a actual, a GTO-Maputo constata melhorias consideráveis em quase todas as dimensões. Pode-se salientar o salto dado no Indicador 3, particularmente pela expansão havida e intervenção em mais de 100 distritos.

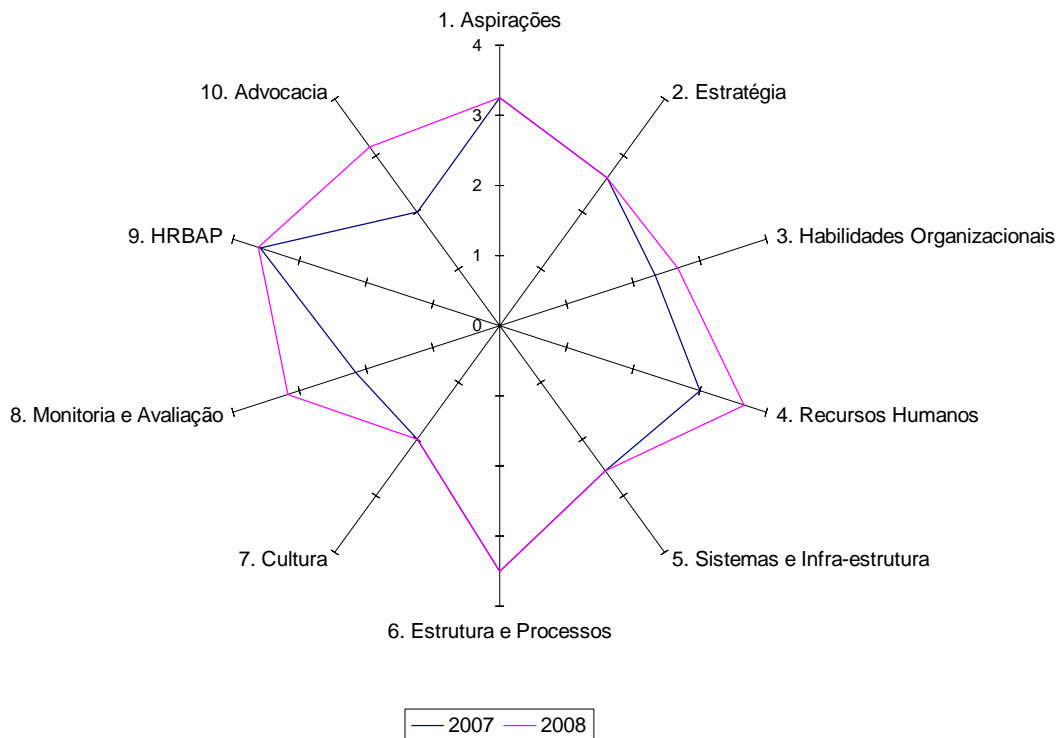
5.2.14 HACI (*Hope for African Children Initiative*)

A HACI Moçambique, representação local da *Hope for African Children Initiative*, é um consórcio de várias organizações que apoiam crianças afectadas por HIV/SIDA. A HACI encontra-se entre as melhores organizações das 23 que participaram na pesquisa, no que diz respeito aos Indicadores 2 e 3. Nos Indicadores 1 e 4, no entanto, a pontuação que a HACI se atribuiu colocou-a numa posição intermédia.

Tabela 19 – Pontuações da HACI para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
HACI	2007	2,72	2,17	3,58	2,00	2,82
	2008	2,90	3,17	3,63	3,15	3,17
	Var	0,18	1,00	0,04	1,15	0,35

Gráfico 18 – Pontuações da HACI para os quatro indicadores



Entre o início de 2007 e o final de 2008, HACI constatou melhorias, principalmente no Indicador 2 (“Monitoria e Avaliação”).

5.2.15 ICS (Instituto de Comunicação Social)

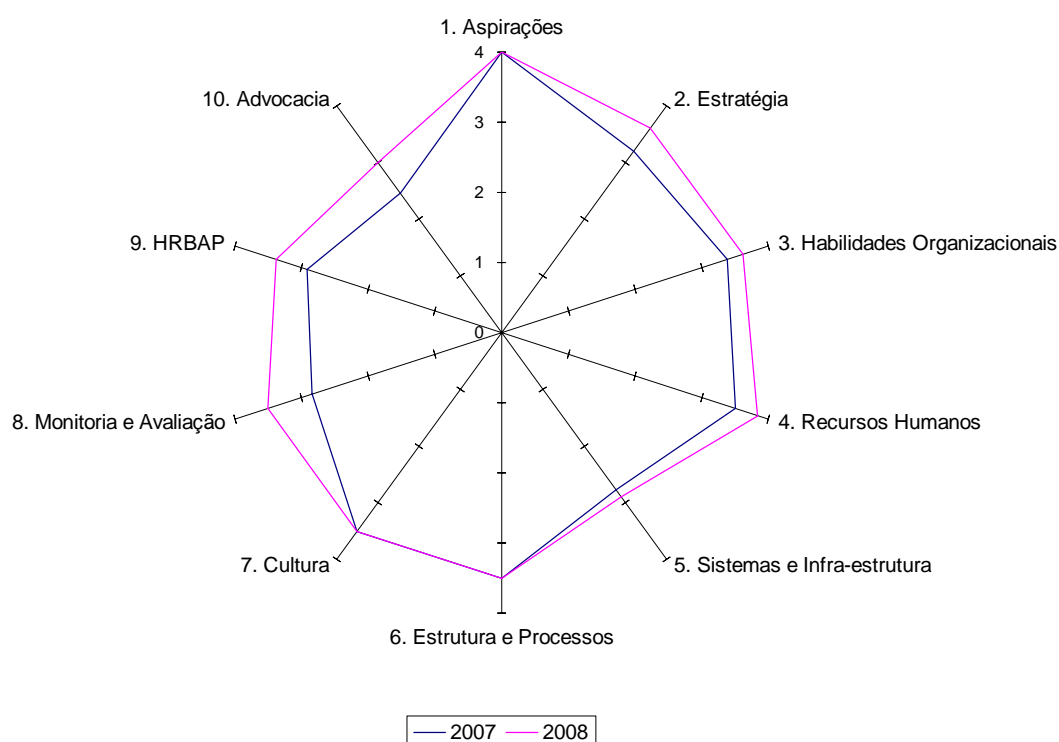
O ICS foi criado por um decreto governamental e as suas actividades não se dirigem especificamente às crianças.

Tabela 20 – Pontuações do ICS para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
Instituto de Comunicação Social	2007	3,26	2,83	2,92	2,46	3,00
	2008	3,44	3,50	3,38	3,00	3,35
	Var	0,18	0,67	0,46	0,54	0,35

O ICS encontra-se entre as melhores organizações no que diz respeito aos Indicadores 1 e 2, mas em relação aos outros dois indicadores ocupa uma posição mais modesta. A pontuação relativamente baixa no Indicador 3 (“Direitos Humanos e da Criança”) deve-se principalmente ao facto de a organização não trabalhar especificamente com crianças. Quanto ao Indicador 4 (“Advocacia”) convém observar que a organização não faz advocacia no sentido próprio do termo, e que as questões desta dimensão foram respondidas mais em função das actividades do seu Departamento de Marketing.

Gráfico 19 – Pontuações do ICS para os quatro indicadores



Entre o início de 2007 e o final de 2008, o ICS constata pequenas melhorias em todas as dimensões, mas a mais substancial ocorreu na “Monitoria e Avaliação”, devido à introdução de novos sistemas, técnicas e instrumentos de M&A.

5.2.16 Kuyakana

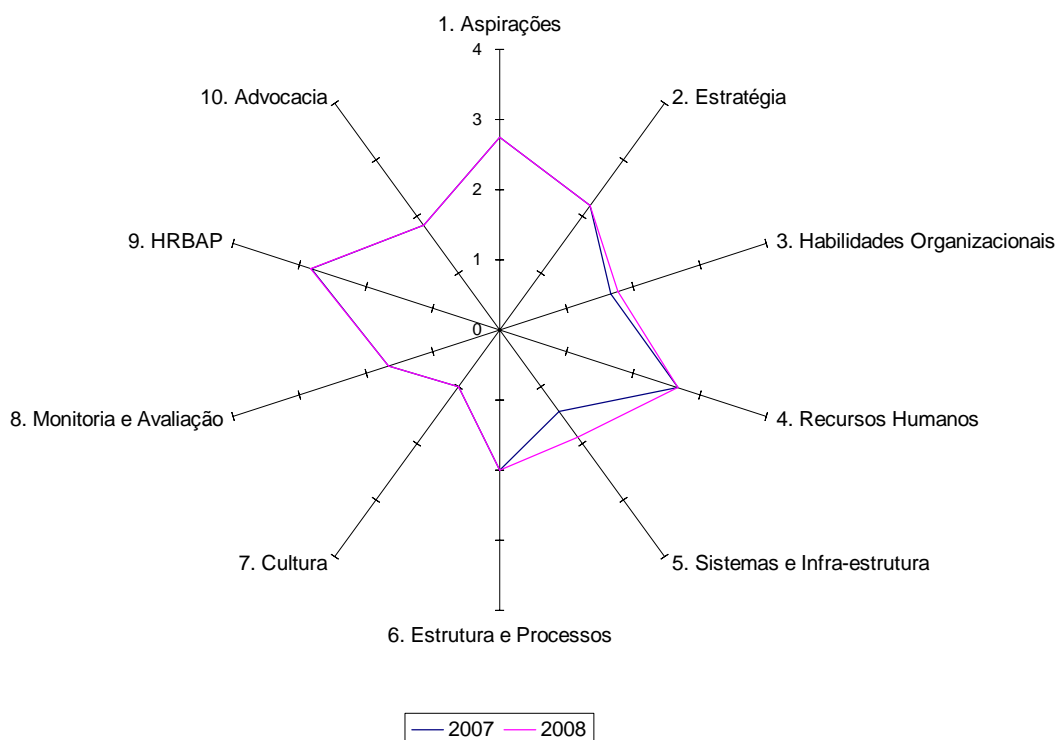
Kuyakana é uma organização de mulheres vivendo com HIV/SIDA. A sua pontuação nos quatro indicadores encontra-se entre as mais baixas de todas as organizações participantes da pesquisa.

Tabela 21 – Pontuações da Kuyakana para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
Kuyakana	2007	1,95	1,67	2,67	1,85	2,12
	2008	2,08	1,67	2,75	1,85	2,21
	Var	0,13	0,00	0,08	0,00	0,09

O Indicador 2 (“Monitoria e Avaliação”) é, na percepção desta organização, aquele que está mais frágil e, de 2007 para 2008, esta percepção manteve-se.

Gráfico 20 – Pontuações da Kuyakana para os quatro indicadores



A ligeira melhoria da Kuyakana na dimensão “Sistemas e infra-estruturas” de 2007 para 2008 deve-se, principalmente, à introdução de algumas melhorias na infra-estrutura tecnológica.

5.2.17 LDH (Liga dos Direitos Humanos)

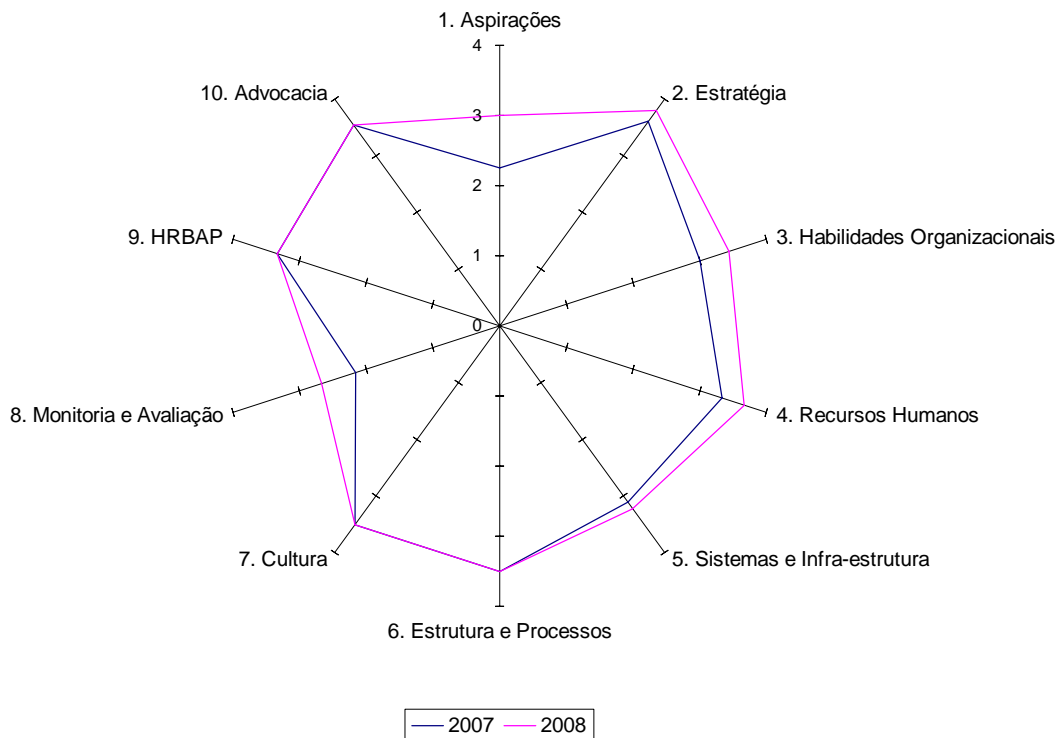
A LDH é provavelmente uma das organizações da Sociedade Civil mais conhecidas no país. A LDH obteve uma boa pontuação nos Indicadores 1 e 4, mas encontra-se em posição intermédia nos Indicadores 2 e 3.

Tabela 22 – Pontuações da LDH para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
Liga dos Direitos Humanos (LDH)	2007	3,15	2,17	3,33	3,54	3,20
	2008	3,44	2,67	3,33	3,54	3,37
	Var	0,28	0,50	0,00	0,00	0,17

A pontuação relativamente baixa em “Direitos Humanos e da Criança” pode parecer estranha numa organização que se dedica à defesa dos Direitos Humanos, mas é principalmente um efeito do facto de ela não se dirigir especificamente à criança. Quanto ao Indicador 2, o seu valor relativamente baixo parece advir da constatação de que o actual sistema de M&A ainda não está em pleno funcionamento.

Gráfico 21 – Pontuações da LDH para os quatro indicadores



Entre o início de 2007 e o final de 2008, a LDH constata alguma melhoria nos indicadores 1 e 2.

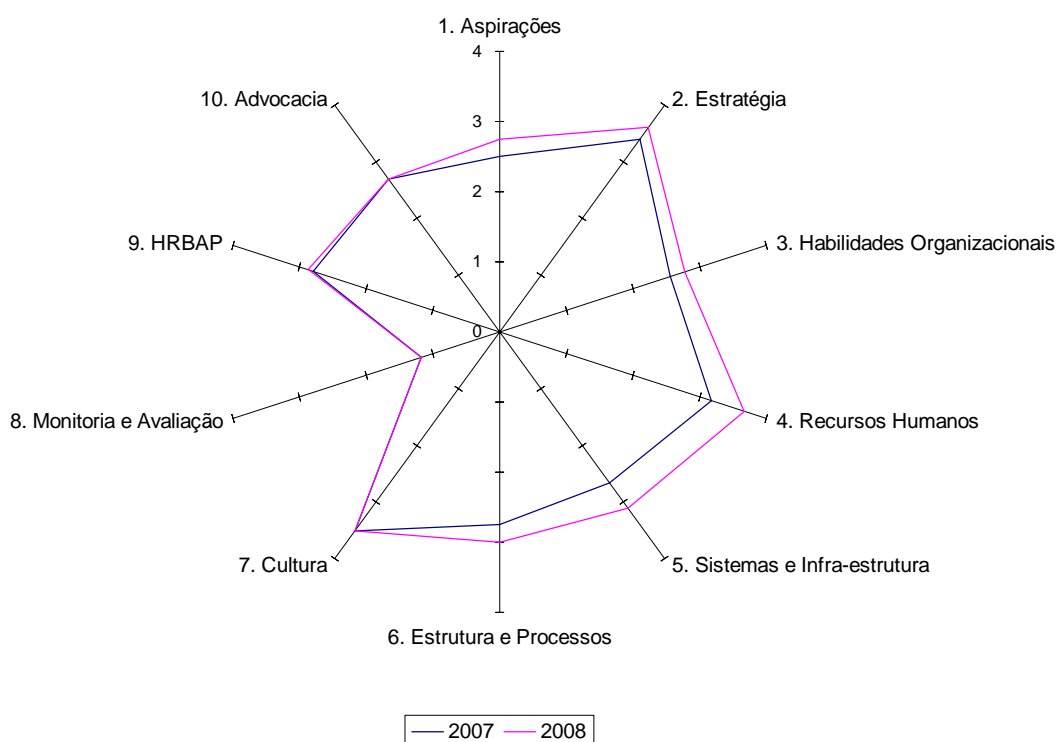
5.2.18 MISA Moçambique (*Media Institute of Southern Africa*)

O MISA Moçambique é o escritório nacional do *Media Institute of Southern Africa*, com sede em Windhoek. Actua na área da defesa da Liberdade de Imprensa e de Expressão e tem poucas actividades específicas na área da criança. A organização sentiu dificuldades no preenchimento do instrumento pelo facto de não trabalhar directamente com crianças. Contrariamente às regras inicialmente definidas, apenas uma pessoa podia representar a organização nesta pesquisa, o que pode ter afectado negativamente a qualidade dos resultados.

Tabela 23 – Pontuações do MISA para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind.2	Ind. 3	Ind. 4	
MISA Moçambique	2007	2,85	1,17	2,79	2,69	2,68
	2008	3,15	1,17	2,88	2,69	2,85
	Var	0,31	0,00	0,08	0,00	0,17

Gráfico 22 – Pontuações do MISA para os quatro indicadores



Entre as sete dimensões que compõem o Indicador 1 o MISA teve pontuações relativamente baixas nas dimensões 1 (“Aspirações”) e 3 (“Habilidades Organizacionais”). O resultado no Indicador 1 deve-se à ausência de um plano estratégico próprio e ao facto de não trabalhar directamente com crianças. Quanto às Habilidades Organizacionais, a organização sente a falta de um Oficial de Finanças e de um Plano de Recursos Humanos.

A organização sentiu alguma melhoria nos últimos dois anos, principalmente nas dimensões “Recursos Humanos” e “Estrutura e Processos”.

5.2.19 MEPT (Movimento de Educação para Todos)

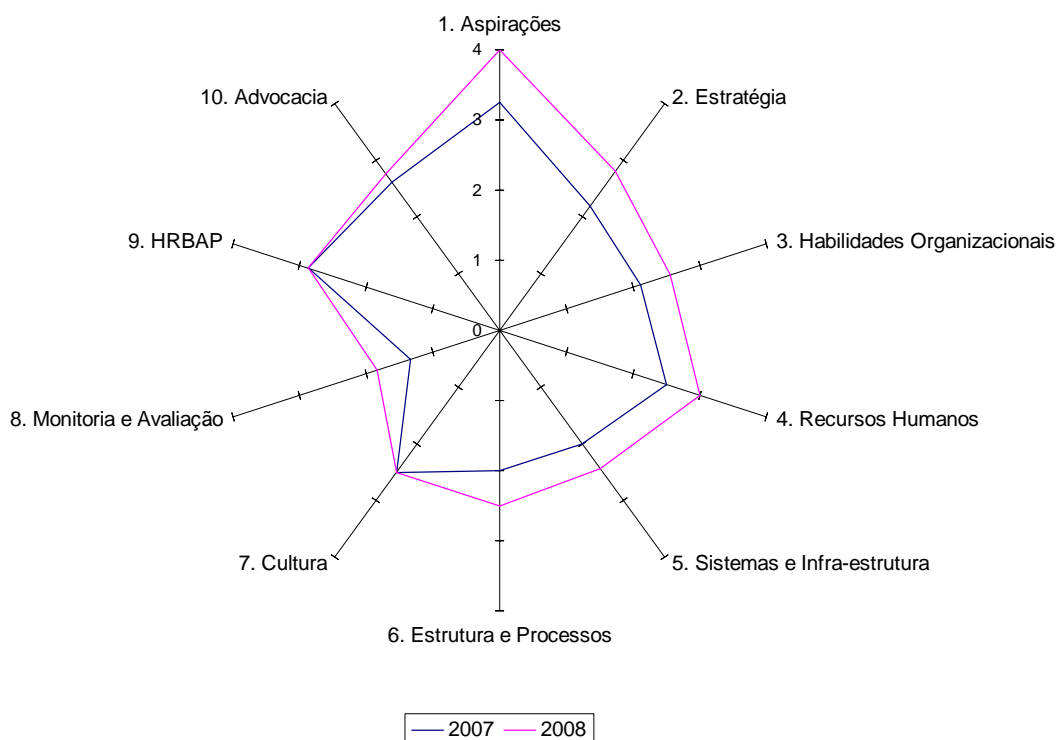
O MEPT é uma coligação de organizações que lutam pelo direito à educação básica de qualidade para todos. Sendo assim, a criança é, em última instância, beneficiária das actividades da organização, mas esta não trabalha directamente com crianças. Por causa da ausência dos outros funcionários da organização, o instrumento foi preenchido por apenas uma pessoa - o coordenador - o que pode ter afectado a qualidade dos resultados.

Tabela 24 – Pontuações do MEPT para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
Movimento de Educação para Todos (MEPT)	2007	2,28	1,33	2,88	2,62	2,44
	2008	2,77	1,83	2,88	2,77	2,73
	Var	0,49	0,50	0,00	0,15	0,29

Em comparação com as outras organizações que participaram na pesquisa, o MEPT ocupa uma posição intermédia. Obteve uma pontuação baixa nos indicadores 2 e 3. Quanto ao indicador 2 (“Monitoria e Avaliação”) a sua pontuação baixa deve-se ao facto do seu plano de monitoria e avaliação ainda estar numa fase embrionária. A pontuação baixa no indicador 3 parece ser um reflexo do facto de a organização não trabalhar directamente com crianças.

Gráfico 23 - Pontuações do MEPT para os quatro indicadores



O MEPT é a única organização que se atribuiu a pontuação máxima (4 pontos) na primeira dimensão (“Aspirações”), provavelmente por ter concluído recentemente o seu novo Plano Estratégico. Em contrapartida, teve resultados relativamente fracos nas dimensões 3 e 6, reflexo de uma capacidade interna de planificação ainda muito limitada e de uma estrutura organizacional ainda não muito consolidada. A organização constata uma melhoria nos últimos dois anos em praticamente todas as dimensões, o que traduz o sentimento de uma organização em crescimento.

5.2.20 N'weti

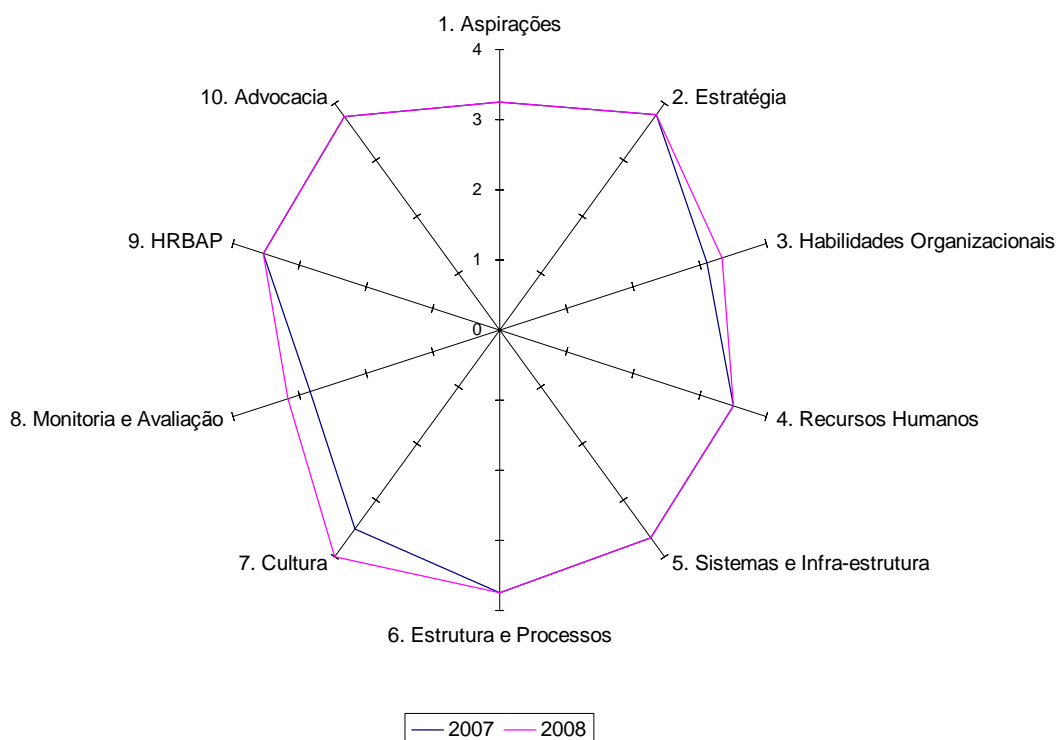
A N'weti e a AWEPA são as duas organizações com a maior pontuação no Indicador 1, consagrando-se, portanto, as com a melhor capacidade organizacional. De 2007 para cá a sua capacidade, na óptica da organização, melhorou ligeiramente.

Tabela 25 – Pontuações da N'weti para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
N'weti	2007	3,49	2,83	3,54	3,77	3,50
	2008	3,56	3,17	3,54	3,77	3,56
	Var	0,08	0,33	0,00	0,00	0,06

No âmbito do Indicador 1, a N'weti foi ligeiramente mais “fraca” nas dimensões 1 (“Aspirações”) e 4 (“Recursos Humanos”). É notável o desenvolvimento de documentos de orientação estratégia e operacional da organização adequadamente alinhados entre si.

Gráfico 24 - Pontuações da N'weti para os quatro indicadores



A ligeira melhoria de percepção que a organização constata entre o início de 2007 e o fim de 2008 verifica-se nas dimensões “Habilidades Organizacionais” e “Cultura” do Indicador 1 e no Indicador 2 (“Monitoria e Avaliação”).

5.2.21 Rádio N'thiyana

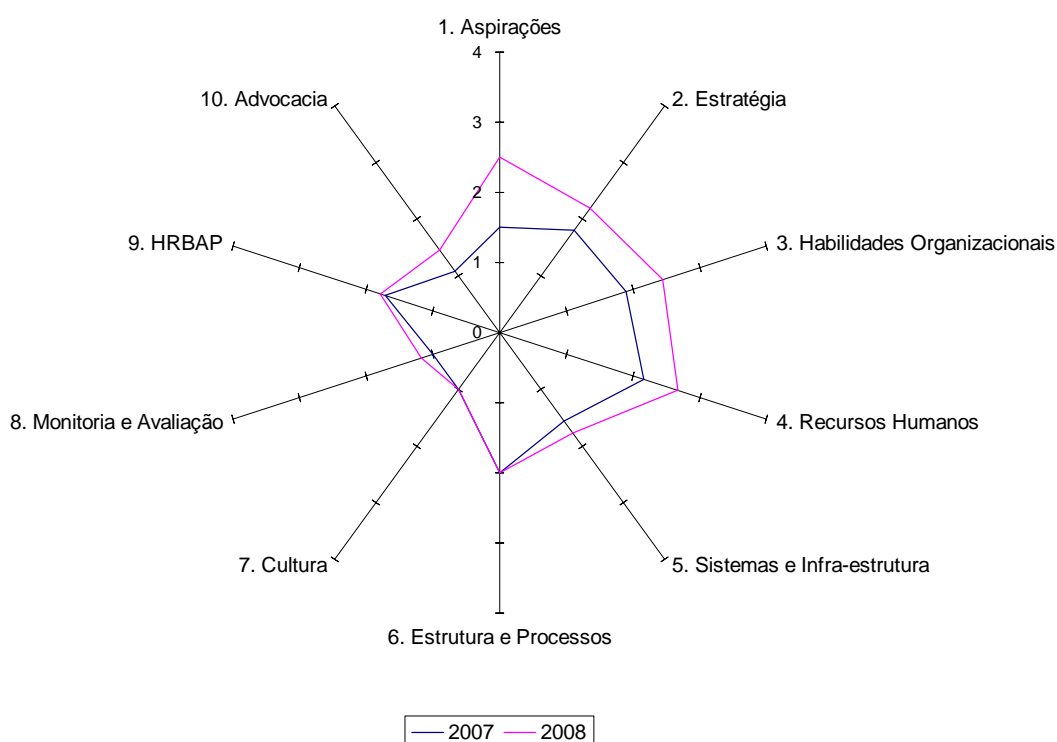
A Rádio N'thiyana, uma rádio comunitária criada pela Associação Moçambicana da Mulher na Comunicação Social (AMCS), é de todas as organizações a que obteve a pontuação global mais baixa. Esta posição deve-se, no entanto, em primeiro lugar à pontuação nos Indicadores 2 (“Monitoria e Avaliação”), 3 (“Direitos Humanos e da Criança”) e 4 (“Advocacia”), e em menor grau à sua capacidade organizacional (Indicador 1).

Tabela 26 – Pontuações da Rádio N'thiyana para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
Rádio N'thiyana	2007	1,77	1,00	1,71	1,08	1,59
	2008	2,18	1,17	1,79	1,46	1,88
	Var	0,41	0,17	0,08	0,38	0,29

Sendo a mulher a principal audiência alvo da Rádio, algumas das questões do instrumento não se adequam muito a esta organização. Isto influenciou, entre outras coisas, a pontuação no Indicador 3 (“Direitos Humanos e da Criança”).

Gráfico 25 – Pontuações da Rádio N'thiyana para os quatro indicadores



A organização constata alguma melhoria nos últimos dois anos, principalmente no que diz respeito ao Indicador 1 (“Capacidade Organizacional”).

5.2.22 Rede CAME (Rede Contra o Abuso de Menores)

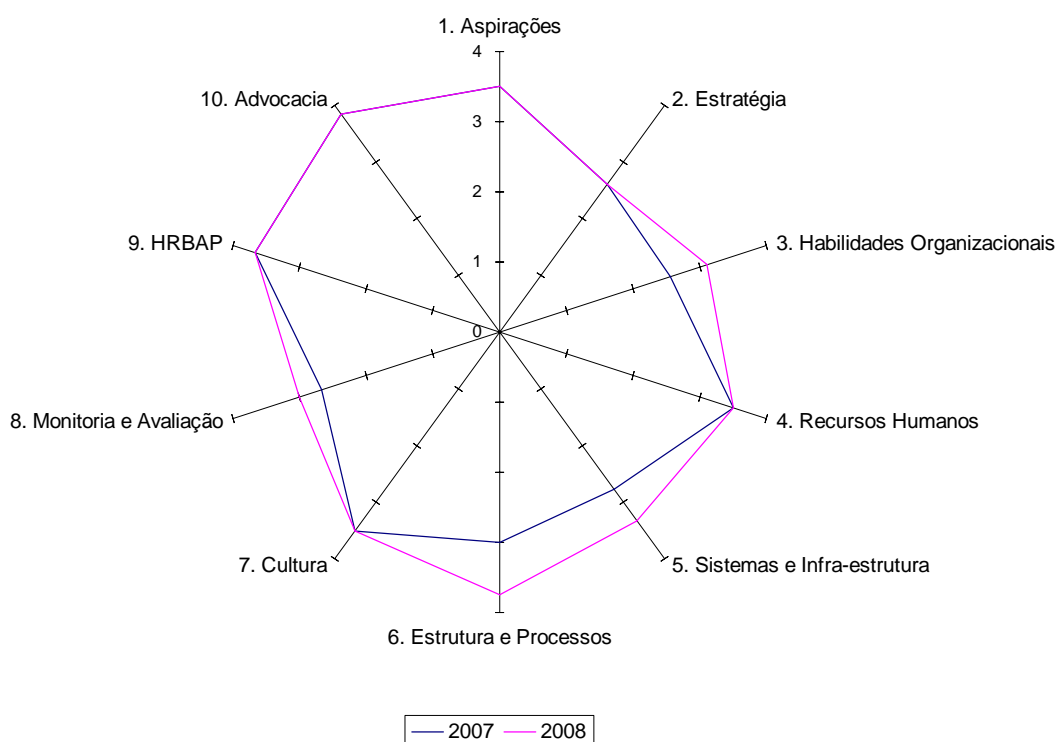
A Rede CAME é uma coligação de algumas dezenas de organizações, criada há dez anos. Em comparação com as outras organizações que participaram nesta pesquisa, não há dúvida de que a Rede CAME é uma das mais desenvolvidas.

Tabela 27 – Pontuações da Rede CAME para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
Rede CAME	2007	2,95	2,67	3,67	3,85	3,28
	2008	3,28	3,00	3,67	3,85	3,46
	Var	0,33	0,33	0,00	0,00	0,18

Como mostra claramente a tabela acima, as pontuações em todos os indicadores são bastante satisfatórias. A Rede CAME ocupa o primeiro lugar entre todas as organizações no que diz respeito ao indicador 4 (“Advocacia”), devido à sua ampla experiência na organização de acções de advocacia, que constituem o seu ponto forte.

Gráfico 26 – Pontuações da Rede CAME para os quatro indicadores



No que diz respeito ao primeiro indicador, a pontuação mais baixa foi para a dimensão 2 (“Estratégia”), devido a um Plano Estratégico um tanto vago (tanto na opinião da própria organização, como também na de alguns consultores externos).

Comparando a situação actual com a do início de 2007, a Rede CAME é de opinião que houve melhorias em muitas dimensões, principalmente na dimensão 6 (“Estrutura e Processos”) por causa dos procedimentos que começaram a ser implementados em 2007, dimensão 5 (“Sistemas e Infra-estrutura”), devido a melhorias ocorridas na gestão dos recursos humanos e na infra-estrutura tecnológica, e dimensão 3 (“Habilidades Organizacionais”) por causa de um crescimento na capacidade interna de planificação.

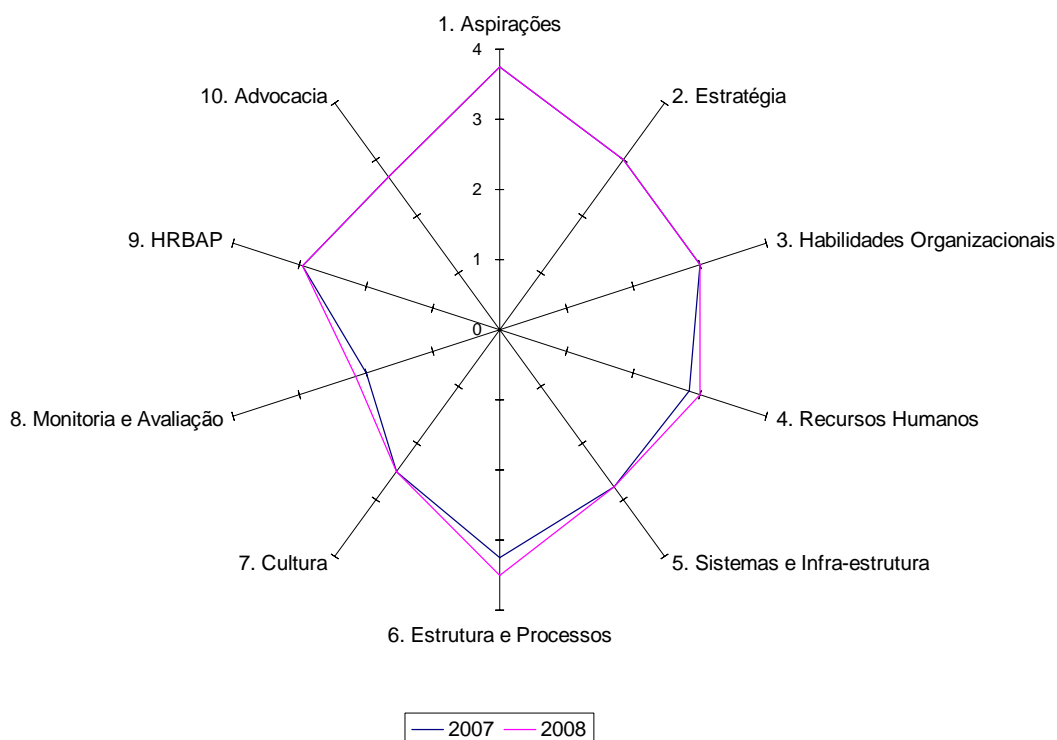
5.2.23 Rede da Criança

A Rede da Criança é um fórum de organizações que trabalham em prol da criança em situação difícil. Entre as organizações que participaram nesta pesquisa, a Rede da Criança ocupa uma posição intermédia em todos os indicadores. Entre as dimensões do indicador 1, é de se destacar, no sentido positivo, a dimensão “Estrutura e Processos” onde a Rede se atribuiu valores acima da média, reflectindo uma certa satisfação com o seu funcionamento interno.

Tabela 28 – Pontuações da Rede da Criança para os quatro indicadores

	Ano / Variação	Indicadores				Pontuação global
		Ind. 1	Ind. 2	Ind. 3	Ind. 4	
Rede da Criança	2007	3,00	2,00	2,96	2,69	2,87
	2008	3,05	2,17	2,96	2,69	2,90
	Var	0,05	0,17	0,00	0,00	0,04

Gráfico 27 – Pontuações da Rede da Criança para os quatro indicadores



A organização constatou ligeiras melhorias nos últimos dois anos, mas estas são quase imperceptíveis.