

## **Relatório final**

# **Avaliação do Apoio Institucional aos parceiros da Ajuda das Igrejas Norueguesas (AIN)**

Março 2018

# Índice

## SUMARIO EXECUTIVO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTO DA AVALIAÇÃO</b> .....	<b>9</b>
2.1	Contexto de intervenção .....	9
2.2	Áreas de intervenção da AIN e dos seus parceiros .....	10
2.3	Programa de ‘Apoio Institucional’ da AIN .....	12
2.4	Conceito de capacitação institucional .....	13
<b>3</b>	<b>AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE APOIO INSTITUCIONAL DA AIN ENTRE 2014-2017</b> .....	<b>15</b>
3.1	O quadro analítico .....	15
3.2	Fórum de Mulheres Jornalistas para Igualdade do Género (FMJIG) .....	15
3.3	Accão para o Desenvolvimento Rural e Ambiente (ADRA) .....	17
3.4	Igreja Evangélica Congregacional em Angola (IECA) .....	19
3.5	Associação Justiça, Paz e Democracia (AJPD) .....	21
3.6	Associação Mãos Livres (AML) .....	23
3.7	Plataforma Mulheres em Accão (PMA) .....	25
3.8	Conselho de Igrejas Cristas em Angola (CICA) .....	27
3.9	Resumo .....	29
<b>4</b>	<b>ASSUNTOS CHAVES, LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>30</b>
4.1	Valores recebidos por parceiro .....	30
4.2	Aplicação dos fundos recebidos por parceiro .....	32
4.3	Coerência entre título de projeto, quadro logico e orçamento .....	34
4.4	Enquadramento de actividades dos parceiros no quadro logico da AIN .....	35
4.5	Adaptação uma estratégia de longo prazo .....	36
4.6	Reforçar a capacidade institucional dos parceiros mais necessitados .....	37
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES CONCRETAS</b> .....	<b>38</b>
5.1	Conclusões gerais .....	38
5.2	Resumo de recomendações .....	38
5.3	Propostas concretas para os parceiros .....	39
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>41</b>

## **Abreviações**

ADRA	Accão para o Desenvolvimento Rural e Ambiente
AIN	Ajuda das Igrejas Norueguesas
AML	Associação Mãos Livres
AJPD	Associação Justiça, Paz e Democracia
APN	Ajuda Popular da Noruega
CAJPL	Comissão Arquidiocesana de Justiça e Paz do Lubango
CICA	Conselho das Igrejas Cristãs em Angola
DW	Development Workshop
IECA	Igreja Evangélica Congregacional em Angola
IEA	Igreja Evangélica de Angola
MINFAMU	Ministério da Família e Promoção da Mulher
NCA	Norwegian Church Aid
ONG	Organização Não Governamental
PMA	Plataforma Mulher em Accão

## Sumario Executivo

Este é o relatório final da 'Avaliação do Apoio Institucional aos parceiros da Ajuda das Igrejas Norueguesas (AIN)' (NCA 2017). A avaliação foi implementada nos meses de Novembro e Dezembro de 2017 por um consultor externo.

O programa de 'apoio institucional' da AIN abrange sete organizações:

1. AML - Associação Mãos Livres
2. AJPD - Associação Justiça, Paz e Democracia
3. PMA - Plataforma Mulheres em Accão
4. ADRA - Accão para Desenvolvimento Rural e Ambiente
5. FMJIG - Fórum de Mulheres Jornalistas para Igualdade do Género
6. CICA - Conselho de Igrejas Cristãs em Angola
7. IECA - Igreja Evangélica Congregacional em Angola

### Os objectivos da avaliação

A presente avaliação serve de analisar o apoio institucional que a AIN prestou a estes sete parceiros estratégicos desde 2014. Os objectivos específicos da avaliação são: (AIN 2017)

1. Identificar em que medida os resultados previstos com o apoio institucional foram alcançados;
2. Identificar as limitações e restrições no apoio institucional que afectaram a performance dos actores;
3. Recomendar medidas correctivas para maximizar os resultados e o impacto da abordagem;
4. Recomendar eixos e metodologias de intervenção numa perspectiva de um próximo apoio aos parceiros (baseado em lições aprendidas e boas práticas), previsto para o próximo ano.

A análise é feita através de diferentes indicadores:

1. Primeiro, a avaliação tenta 'medir' o nível de desenvolvimento dos elementos 'não tangíveis' de cada parceiro. O conceito de elementos 'não tangíveis' é derivado de Kaplan (1998), descrevendo elementos organizacionais importantes mais pouco visíveis e muitas vezes ignorados por intervenientes externos. No âmbito desta avaliação, o conceito é utilizado para obter uma noção melhor sobre o nível de desenvolvimento organizacional dos parceiros.
2. Segunda, a avaliação aplica uma 'lente' analítica predefinida pelos Termos de Referencia da avaliação, analisando o programa de apoio institucional pela/o:
  - Pertinência
  - Impacto<sup>1</sup>
  - Eficácia
  - Eficiência
  - Sustentabilidade

Em quase todos os casos o apoio institucional era muito pertinente, e muitas vezes também eficaz pelos resultados que produzia. As contribuições da AIN assim ajudaram a maioria dos parceiros de crescerem e implementarem actividades pertinentes no contexto actual.

---

<sup>1</sup> Medir, de forma verdadeira, o impacto do programa de apoio institucional para cada um dos sete parceiros no percurso de quatro anos não é possível no âmbito de uma avaliação desta abrangência. Muitos parceiros tem vários doadores, e/ou utilizam fundos da AIN para despesas gerais da organização. A identificação de relações de 'causa e efeitos' (necessários para 'provar' impactos) fica extremamente difícil. De qualquer forma, a avaliação tentou identificar alguns indicadores que sugerem diferentes níveis de impacto.

Por outra, em muitos dos casos o apoio era pouco eficiente e risca ter pouca sustentabilidade. Alguns dos parceiros utilizaram fundos principalmente para o pagamento de custos fixos, e nestes casos notou-se uma grande dependência financeira perante a AIN. Se um dia a AIN parar com os financiamentos, algumas das organizações (o caso exemplar sendo a AML) teriam dificuldades de continuar com as suas actividades. A avaliação sugere que esta situação requer certas medidas correctivas em termos de desenho de projectos e aplicação de fundos.

Através deste sumário, a avaliação segue com a análise de seis áreas específicas, cada uma com uma recomendação específica:

### **1. Valores recebidos por parceiro**

Entre 2014 até 2017, são três organizações que receberam consideravelmente menos apoio financeiro que os outros, sendo estes o a IECA, a PMA e o FMJIG. De acordo com informações prestadas por funcionários da NCA, os montantes recebidos pelos parceiros que vieram da AIN, a embaixada Norueguesa na altura indicou os valores a serem mantidos em futuras contribuições. Em relação aos parceiros da igreja, os montantes são ligados a capacidade de absorção das organizações. De qualquer forma, funcionários da NCA acham que a análise da capacidade de absorção por cada organização merece uma revisão, como também a inclusão de outros indicadores (como por exemplo o desempenho de implementação de actividades), ajudando assim definir os valores a serem dados por cada organização.

Esta avaliação suporta a ideia de enfatizar o desempenho muito mais que a ‘capacidade de absorção’. Este último conceito é bastante vago: embora que maiores organizações podem ‘absorver’ fundos maiores, diz isto pouco sobre a qualidade desta ‘absorção’. Fundos podem ser ‘absorvidos’ por exemplo por estruturas administrativas ou pagamento de custos fixos anuais.

Por outra, um maior foco sobre o desempenho da organização (como também sugerido por funcionários da NCA), ajudará de beneficiar as organizações com maior impacto, eficiência, e sustentabilidade. Neste cenário, pequenas organizações com estruturas eficientes, bom desempenho e propostas bem elaboradas poderiam receber valores mais altos que organizações grandes onde os fundos são ‘absorvidos’ principalmente para o pagamento de custos fixos.

#### **Recomendação 1:**

**Montantes de financiamentos prestados aos parceiros deveriam ser na base do desempenho e potencial do parceiro, e não na base do seu tamanho organizacional ou capacidade de ‘absorção’.** Sugere-se assim de fazer uma avaliação interna para classificar parceiros perante indicadores de desempenho e potencial organizacional.

### **2. Aplicação dos fundos recebidos por parceiro**

Além do valor absoluto que um parceiro recebe, interessa também o uso destes valores. Através de uma revisão dos orçamentos de 2017 a avaliação dá uma indicação sobre o uso dos fundos pelos diferentes parceiros. Com exceção da FMJIG e da PMA, os parceiros utilizam a maior parte dos fundos da AIN para cobrir custos fixos como salários e custos de escritório.

Em casos específicos, justifica-se apoios financeiros para cobrir custos fixos. Isto pode acontecer em períodos determinados com escassez de fundos, ou para posições que gerem financiamentos no medio/longo prazo, como por exemplo pessoal qualificado em marketing e preparação de propostas.

Por outra, o financiamento de custos fixos justifica-se muito menos quando não tem objectivo específico (além de ‘manter a organização a funcionar’), e quando é praticado durante períodos extensos. Nestes casos, este tipo de contribuição corre o risco de contribuir manter estruturas

administrativas e de gestão que não são suficientemente eficientes e grandes demais em relação a carteira de projectos em curso.

Quando a AIN paga custos fixos de uma organização durante muitos anos, existe assim o risco de criar-se uma dependência excessiva entre o AIN e o mesmo parceiro. Este tipo de financiamento não incentiva o parceiro de funcionar de forma mais eficiente, nem de melhorar a qualidade de implementação de actividades. Trata-se de uma 'doação' com poucas condições, uma contribuição extremamente bem vinda por quem recebe, mas possivelmente contribuindo pouco para tornar a organização mais forte em termos institucionais.

#### **Recomendação 2:**

**Sugere-se que a AIN termina com contribuições financeiras que vêm com poucas condições e visam principalmente de cobrir custos fixos do parceiro. A actual estratégia para o apoio institucional ainda tem dois anos de duração e os parceiros deveriam se preparar para a eventualidade que o programa termina ou contínua de forma diferente.**

Esta recomendação iria também resolver um problema actual em termos de gestão dos projectos pela AIN, que é a incoerência das propostas dos parceiros.

### **3. Coerência entre título de projeto, quadro logico e orçamento**

A avaliação mostrou que alguns parceiros implementam projectos com resultados concretos, enquanto outros utilizam os fundos principalmente para a manutenção do escritório central. Independentemente desta realidade, a AIN requer que os parceiros apresentem propostas com resultados que se enquadram nas três metas estabelecidas pela estratégia 2016-2020. Isto cria problemas no caso dos parceiros que utilizam os fundos para custos fixos.

**ADRA e IECA:** O título do projecto indica que o financiamento é para reforço institucional, o quadro logico tem resultados relacionados as metas do quadro logico da AIN, e o orçamento indica que os fundos são destinados para custos fixos da organização. Nestes dois casos os quadros lógicos são enganosas e parecem ser feitas para justificar, duma maneira ou outra, o financiamento feito pela AIN (*paying 'lip-service' to the AIN logframe*).

**AJPD:** A proposta tem uma designação de um projecto específico (Justiça Infante Juvenil), reflectido também pelo quadro logico. Mas o orçamento, como também informações prestadas pela equipa da AJPD, sugere que a maior parte dos fundos é de facto para cobrir custos fixos da organização.

**PMA e FMJIG:** São projectos específicos e nem a designação do projecto, quadro logico ou orçamento, sugerem que se trata de um apoio institucional.

**AML:** É um caso específico no sentido a AIN ser o único financiador da associação. O projecto financiado pela AIN basicamente engloba a operação inteira da AML e assim é ao mesmo tempo um financiamento para um projecto específico, como também de apoio institucional.

**CICA:** A designação do projecto indica um mero apoio institucional, mas o quadro logico e o orçamento sugerem algumas actividades ligadas as metas do quadro logico da AIN, embora sem coerência.

Esta situação é confusa e merece uma certa standardização. Sugere-se por isto que:

#### **Recomendação 3:**

**Todos os parceiros apresentam propostas concretas de projectos, com objectivos que se enquadram no quadro logico da AIN. Os orçamentos podem cobrir custos fixo da organização, mas apenas até um certo nível. Por exemplo, até 10% para a gestão da organização, e 25% para custos administrativos e financeiros.**

#### **4. Enquadramento de actividades dos parceiros no quadro logico da AIN**

Uma interface importante entre a AIN e os parceiros é o momento quando as propostas são avaliadas e aprovadas. Conforme mencionado anteriormente, este interface está num processo de mudanças, em termos do tipo de apoio prestado pela AIN (pagamento de custos fixos – apoio a projecto concretas). Ainda nem todos os parceiros encontraram ‘o seu lugar’ no novo quadro logico, e a avaliação sugere de terminar este processo o mais rápido possível. Neste sentido parece importante para que o quadro logico consiga enquadrar, no máximo possível, as actividades de preferência dos parceiros.

Em algumas instâncias, o pessoal da AIN e os parceiros mencionaram que os actuais indicadores do quadro logico da AIN são constrangedores. Membros da AIN lamentam que a natureza restrita dos indicadores não permite capturar resultados importantes dos parceiros, e alguns representantes dos parceiros acham que não podem implementar certas actividades pertinentes, por não se enquadrar nos indicadores. Em face a esta situação, sugere-se que a decisão se uma actividade se enquadra no quadro logico ou não deveria ser feito na base dos resultados e não dos indicadores. Se a actividade apoia atingir um ou mais resultados do quadro logico, deveria ser considerada elegível. Os indicadores deveriam depender das actividades, e não vice-versa. Não deveria acontecer que actividades que apoiam a um resultado não são implementados por não terem indicadores.

**Recomendação 4: Sugere-se uma revisão dos indicadores na base das propostas de 2018. Enquanto devem ser quantitativos e específicos, deveriam ser suficientemente abrangentes para poder capturar a riqueza dos resultados atingidos pelos parceiros.**

#### **5. Adaptação uma estratégia de longo prazo**

Actualmente, a colaboração entre a AIN e os seus parceiros baseia-se num ciclo de projectos de duração de um ano, embora na base de um compromisso de longo prazo da AIN. Esta avaliação sugere que o compromisso de longo prazo seja transformado em programas de longo prazo. Esta sugestão pode ser adaptada para os dois anos restantes do actual ciclo estratégico, ou implementado para um novo ciclo estratégico de 5 anos. A abordagem teria as seguintes características:

1. O parceiro elabora um programa com orçamento correspondente ao período do ciclo estratégico;
2. O parceiro indica actividades concretas para o primeiro ano, e actividades gerais para os restantes anos;
3. Elaborar um orçamento geral de 5 anos, um orçamento detalhado do primeiro ano e previsões orçamentais para os anos a seguir;
4. Identificar metas concretas em termos de fortalecimento institucional a serem atingidas no período de 5 anos. Actividades concretas em cada ano devem contribuir para atingir esta meta;
5. Todos os anos a AIN avalia os trabalhos implementados e o parceiro prepara actividades e orçamentos concretos para o ano a seguir.

Esta abordagem tem possíveis vantagens para a AIN como também para os seus parceiros:

##### Para a AIN:

- Pode diminuir o trabalho administrativo, eliminando a revisão e aprovação anual de propostas;
- Permite incluir metas de longo prazo relacionadas ao fortalecimento institucional (que é mais difícil em projectos de um ano).

- O controlo sobre financiamento anuais mantem-se o mesmo como no caso de projectos anuais; mesmo no âmbito de um programa, financiamentos anuais podem ser aprovados perante relatórios anuais e avaliações feitas pela AIN.

Para os parceiros:

- Permite adoptar uma estratégia de longo prazo;
- Diminui o tempo gasto para a elaboração anual de propostas.

**Recomendação 5:** Com dois anos restantes no actual ciclo estratégico, sugere-se que os parceiros preparem um programa de dois anos, como foco de actividades que reflecte a capacidade técnica e a experiência da organização. As actividades deveriam também conter actividades concretas para o fortalecimento institucional.

**Reforçar a capacidade institucional dos parceiros mais necessitados**

Os resultados da avaliação sugerem que os elementos 'não tangíveis' merecem uma atenção especial nos casos da AML, PMA e do CICA. Abordar estas questões complexas não é fácil, porque estão ligadas a certas estruturas e culturas organizacionais, merecendo assim a atenção do pessoal mais experiente da AIN. A equipa da AIN ainda deve reflectir como abordar questões de mudanças organizacionais nos casos diferentes dos seus parceiros. Em geral, sugere-se de começar com reflexões internas pela equipa e incluir parceiros na base de decisões feitas durante as análises internas.

**Recomendação 6:** A AIN faz uma análise institucional dos seus parceiros na base dos parâmetros de Kaplan para melhor percepção das capacidades institucionais existentes, e identificação de possíveis apoios pela AIN. Em relação ao CICA, PMA e AML sugere-se que estas organizações:

1. Definirem, de maneira clara, a sua posição no contexto actual em Angola (quadro conceptual)
2. Criam uma atitude organizacional mais inovadora, ambiciosa e também transparente (atitude organizacional)
3. Criar uma visão partilhada sobre a visão e missão da organização (não apenas um plano estratégico com alvos e objectivos)

# 1 Introdução

Este é o relatório final da 'Avaliação do Apoio Institucional aos parceiros da Ajuda das Igrejas Norueguesas (AIN)' (NCA 2017). A avaliação foi implementada nos meses de Novembro e Dezembro de 2017 por um consultor externo.

O programa de 'apoio institucional' da AIN abrange sete organizações:

1. AML - Associação Mãos Livres
2. AJPD - Associação Justiça, Paz e Democracia
3. PMA - Plataforma Mulheres em Accão
4. ADRA - Accão para Desenvolvimento Rural e Ambiente
5. FMJIG - Fórum de Mulheres Jornalistas para Igualdade do Género
6. CICA - Conselho de Igrejas Cristãs em Angola
7. IECA - Igreja Evangélica Congregacional em Angola

Enquanto o CICA e a IECA são parceiros antigos da AIN, as seis outras instituições eram parceiros da Ajuda Popular da Noruega (APN) até 2014. A fechar os seus escritórios em 2014, a APN passou estas organizações à AIN, na base de um acordo que a AIN continuasse com o suporte financeiro. A AIN integrou estes novos parceiros na sua carteira de projectos, que anteriormente incluiu apenas organizações baseadas na fé. As cinco nove organizações e duas existentes foram designadas como 'parceiros estratégicos' pela importância do trabalho das mesmas no contexto actual em Angola, e na base de um comprometimento da AIN de capacitar estas organizações em termos institucionais.

## Os objectivos da avaliação

A presente avaliação serve de analisar o apoio institucional que a AIN prestou a estes sete parceiros estratégicos desde 2014. Os objectivos específicos da avaliação são: (AIN 2017)

- Identificar em que medida os resultados previstos com o apoio institucional foram alcançados;
- Identificar as limitações e restrições no apoio institucional que afectaram a performance dos actores;
- Recomendar medidas correctivas para maximizar os resultados e o impacto da abordagem;
- Recomendar eixos e metodologias de intervenção numa perspectiva de um próximo apoio aos parceiros (baseado em lições aprendidas e boas práticas), previsto para o próximo ano.

## Recolha de informação

A base principal para a avaliação eram os documentos dos ciclos de projectos dos sete parceiros para os anos de 2014, 2015, 2016 e 2017. No âmbito do apoio institucional os parceiros implementam projectos de duração de um ano, e isto reflecte-se na documentação dos projectos. Em cada ano, cada um dos parceiros normalmente produz uma proposta, constituindo de proposta narrativa, quadro lógico e orçamento. Relatórios narrativos e financeiros (semestrais e finais), e mais recentemente auditorias financeiras também fazem parte da documentação fornecida pelos parceiros.

O consultor recebeu e revisou 83 documentos relacionados ao ciclo de projectos dos sete parceiros entre 2014 e 2017. Outra documentação fornecida ao consultor incluiu os planos estratégicos da AIN e documentação diversa em relação ao contexto institucional da AIN e dos seus parceiros.

Entre os dias 21 até 30 de Novembro, o consultor entrevistou representantes dos sete parceiros estratégicos que beneficiam do apoio institucional. Durante o mesmo período, o consultor teve oportunidade de melhor perceber os desafios e oportunidades do apoio institucional do ponto de vista do pessoal da AIN em Luanda.

### **Desafios e limitações do estudo de avaliação**

O tema abordado nesta avaliação é bastante complexo. Fazer uma avaliação de sete organizações e os seus projectos de quatro anos e dentro de um espaço de tempo muito limitado, encontra vários desafios e diversas limitações.

De qualquer forma, espera-se que a avaliação conseguiu identificar os pontos chaves e mais pertinentes para introduzir certas mudanças no programa e para melhorar ainda mais a colaboração entre a AIN e os seus parceiros estratégicos.

## **2 Contexto da avaliação**

### **2.1 Contexto de intervenção**

O contexto social, económico, político e geográfico em Angola é extremamente complexo, ainda com mudanças significativas desde a tomada de posse do novo presidente em 2017. Durante os últimos meses os espaços de debate e de participação pública mudaram, e pela opinião de muitos, de forma positiva. Parece que neste 'novo' contexto, existirão maiores oportunidades e liberdades para os actores da sociedade civil defender os direitos em nome dos que representam.

Ao mesmo tempo, muitos dos factores estruturais que estão na base da extrema desigualdade social e económica em Angola são fortemente entrincheiradas no contexto ambiental, social, económico e político. Muitos destes factores estruturantes também estão na base de violações contínuas dos direitos humanos no país e são intrinsecamente ligados a actual realidade que se vive nas áreas rurais e áreas urbanas informais no país, onde a pobreza se manifesta mais.

De acordo com o censo populacional de 2014, aproximadamente 38% da população Angolana com mais que 9 milhões de pessoas vivem em áreas rurais (Censo 2014). Da população urbana (62%, com mais que 15 milhões de pessoas), mais que dois terços (ou mais que 10 milhões de pessoas) vivem provavelmente em áreas informais.<sup>2</sup> São assim mais que 19 milhões de pessoas que vivem em condições estruturais desfavorecidas.

Como todos os países da Africa Austral, Angola está no meio de um processo de transição de uma sociedade maioritariamente rural para uma sociedade maioritariamente urbana. Na base desta transição estão factores de empurrão e atracção ('push and pull factors').

---

<sup>2</sup> Não existem números estatísticos que constatarem o número exacta de pessoas que vivem em assentamentos informais em Angola. De qualquer forma, estudos feitos durante os anos passados mostram que em muitas cidades são mais que dois terços da população urbana que vive em assentamentos informais (por exemplo: DW & CEHS 2005). Também, contagens de tectos na base de imagens satélites de alta resolução implementados pela Development Workshop entre 2007 até 2012 mostra que, na altura, em Luanda e no Huambo, mais que 75% da população vivia em assentamentos informais.

### Factores de empurrão

As condições socio-económicas na maior parte das áreas rurais em Angola não são favoráveis ao desenvolvimento individual e comunitário. Existe uma enorme falta de infra-estruturas nos sectores de educação, saúde e transporte, falta de oportunidades de negócio, acesso a emprego, e altos níveis de vulnerabilidade socio-económica. Para mulheres a situação é agravada ainda por condições constrangedoras na base de normas sociais e culturais (Strønen 2017). Especialmente para jovens existem poucas opções de desenvolvimento educacional, profissional ou de negócio. Eventos climáticos extremos, causados por variações climáticas cíclicas (como por exemplo o fenómeno 'el Niño') e mudanças climáticas de longo prazo (como por exemplo o aquecimento global do clima) impõem condições ainda mais difíceis nas áreas rurais, principalmente no Sul de Angola, onde os períodos extensos de estiagem tem impactos devastadores sobre as populações locais que depende maioritariamente da agricultura de subsistência (DW 2011, DW 2015). Enquanto eventos climáticos não são a causa do processo migratório do rural para o urbano, lhe aceleram.

### Factores de atracção

Por outro, as cidades oferecem oportunidades que atraem migrantes de áreas rurais, principalmente da faixa etária economicamente produtiva. São estas principalmente oportunidades de negócio e acesso a serviços como educação e saúde. Mais livres de normas sociais e culturais constrangedoras, jovens tem certas oportunidades de se integrar na económica formal e informal, tendo assim acesso a rendimentos monetários. Embora muitas vezes pequenas, são receitas muito dificilmente acessíveis em áreas rurais.

Enquanto em geral as condições económicas e sociais urbanas podem ser consideradas mais atraentes do que no contexto rural, o rápido crescimento urbano é ainda confrontado com vários desafios. Fracos sistemas de governação e de planeamento urbano não conseguem lidar com a rápida expansão urbana, e como resultado, cresceram e continuam crescer os assentamentos informais. Por falta de acções de planeamento, a maior parte destes assentamentos não tem vias próprias de acesso, espaços públicos ou saneamento básico. Como resultado, as condições socio económicas em muitos assentamentos informais, embora muitas vezes melhor que em áreas rurais, também são extremamente difíceis.

O Governo é o actor principal em termos de sustentar ou mudar as causas estruturais que sustentam esta situação. A falta de vontade e capacidade de introduzir mudanças necessárias está na base desta pobreza estrutural, seja em áreas rurais ou urbanas. Esta pobreza estrutural resulta numa serie de violações de direitos humanos, seja em termos de acesso a educação, acesso a saúde e acesso a habitação. Na defesa destes direitos, pessoas e organizações são sujeitas a outras violações humanas, ligadas a prisão arbitrária e liberdade de opinião e de expressão.

Os parceiros da AIN operam dentro deste contexto. Alguns dos parceiros praticam uma abordagem mais ligada a advocacia na defesa dos direitos humanos, enquanto o foco de outros é mais na promoção de boas praticas em termos do desenvolvimento sustentável, e menos a advocacia.

## **2.2 Áreas de intervenção da AIN e dos seus parceiros**

Durante os anos de 2014 e 2015, o quadro conceptual da intervenção da AIN era definido pelo 'NCA Angola Country Plan 2011-15' (NCA 2012). Neste programa, as áreas temáticas de intervenção eram:

1. *Resources and finance*
2. *Gender based violence*
3. *Social mitigation of HIV and AIDS*
4. *Water, sanitation and hygiene*
5. *Climate change adaption*

Os projectos dos parceiros implementados em 2014 e 2015, assim devem ser vistos através deste quadro.

No contexto actual em cima exposto, a AIN se posiciona através da sua 'Estratégia de Intervenção 2016-2020' (NCA 2015).<sup>3</sup> A estratégia identifica três áreas programáticas globais de intervenção para a AIN e os seus parceiros:

1. *Global Programme: Resource Governance*
2. *Global Programme: Climate Resilience*
3. *Global Programme: Economic Empowerment*

Em termos geográficos, intervenções nestas quatro áreas devem ser implementados em áreas urbanas e rurais nas províncias de Lundas (Norte e Sul), Zaire, Huíla, Benguela, Kwanza-Sul, Cunene e Luanda.

O quadro logico da AIN 'operacionaliza' estas quatro áreas de intervenção através da definição de metas, resultados esperados, e indicadores. Todos os parceiros da AIN tem de enquadrar as suas actividades dentro deste quadro logico, incluindo os parceiros 'estratégicos'. O quadro logico tem a seguinte estrutura:

---

**Meta 1 - Programa de empoderamento económico:** homens e jovens aproveitem de oportunidades empreendedoras e emprego sustentável

- Resultado 1: Detentores de direito estabeleceram micro e pequenas empresas
- Resultado 2: Detentores de direito ganharam acesso a mercados locais e domésticos

---

**Meta 2- Programa de resiliência climática:** comunidades resistem, absorvam e recuperam de mudanças climáticas

- Resultado 1: Produção de alimentos é adaptada a mudanças climáticas
- Resultado 2: Padrões mínimos para a mitigação de riscos relacionados com a criação de intervenções estruturais para o armazenamento de água são aplicados
- Resultado 3: Estruturas da sociedade civil organizada demonstram acção sobre resiliência climática

---

**Meta 3 - Programa de governação de recursos:** mulheres e homens beneficiam de recursos públicos

- Resultado 1: Detentores de direito tem influenciado o desenvolvimento de planos públicos e orçamentos para estes serem mais explicitamente dirigidos para reduzir a pobreza
- Resultado 2: Detentores de direito contribuíram para que orçamentos públicos sejam implementados de acordo com planos públicos
- Resultado 3: Detentores de poder tem sido responsável pelos direitos das comunidades em áreas de indústria extractiva
- Resultado 4: Detentores de poder tem demonstrado mais transparência na gestão de recursos públicos
- Resultado 5: Detentores de poder tem sido responsável pelos direitos humanos

## 2.3 Programa de 'Apoio Institucional' da AIN

### **Apoio anual a projectos**

O apoio financeiro a projectos é a componente principal do apoio institucional da AIN. Todos os anos, cada parceiro prepara uma proposta narrativa, quadro logico e orçamento. Depois de ter implementado as actividades, o parceiro prepara um relatório narrativo e relatório financeiro até ao dia 31 do ano seguinte.

O pessoal da AIN acompanha os parceiros na preparação das propostas e ajuda alinhar os interesses dos parceiros com os interesses da AIN (referido quadro logico). Este processo de 'alinhamento' é uma das interfaces mais importantes entre os parceiros e a AIN.

A introdução da nova estratégia de 2016-2020 e o referido quadro logico tiveram um impacto importante em termos de desenho de projectos implementados pelos parceiros. De acordo com informações prestadas por funcionários da AIN, o apoio no âmbito da estratégia de 2011-2015 era um apoio institucional com poucas condições, já que a estratégia de 2016-2020 exige o enquadramento das actividades dos parceiros no novo quadro logico. Como exposto nos capítulos seguintes, esta adaptação a nova estratégia ainda está em curso.

### **Apoios para fortalecer os parceiros estratégicos**

Além de contribuições financeiras, a AIN providencia outros tipos de apoio aos sete parceiros estratégicos. Já a estratégia 2011-15 estipula abordagens específicas que tem como objectivo de fortalecer os parceiros de forma institucional. O foco nesta altura era sobre:

- Promoção de estruturas democráticas internas
- Transparência e prestação de contas
- Gestão financeira e de programas
- Promover o trabalho em redes e alianças

A estratégia 2016-2020 inclui intervenções semelhantes, incluindo:

#### *Trabalhar com a sociedade civil de forma estratégica*

- Facilitar o contacto entre os diferentes parceiros, com objectivo de diminuir suspeitas existentes entre organizações seculares e as baseadas na fé;
- Encontrar sinergias entre as actividades implementadas pelos diferentes parceiros.

#### *Fortalecer a sociedade civil através de trabalho a nível de programas*

- Capacitar as igrejas de assumir o papel de actores fortes na sociedade civil;
- Colaborar com parceiros seculares que são exponentes vocais na defesa de direitos humanos;
- Facilitar espaços onde os diferentes parceiros podem promover assuntos específicos e engajar as autoridades governamentais.

#### *Capacitar parceiros chaves como actores da sociedade civil*

- Encorajar e mobilizar particularmente os parceiros baseados na fé (CICA e IECA) de adoptarem abordagens mais participativos para mulheres e membros comunitários, e serem mais proactivos na promoção da justiça social e na defesa de direitos humanos;
- Continuação do apoio para fortalecer processos de planeamento estratégico e gestão financeira.

Durante 2016 e 2017 por exemplo, a AIN deu vários apoios aos seus parceiros, incluindo:

*Gestão financeira:* A AIN investiu tempo e fundos consideráveis para que os parceiros adoptem e operem sistemas de contabilidade modernas, e façam uma auditoria financeira anual. Este apoio

pode ser considerado fundamental em termos de reforço institucional, tomando em conta que a inadequada gestão e falta de transparência financeira é uma das razões principais pela qual organizações da sociedade civil perdem acesso a fundos de doadores internacionais.

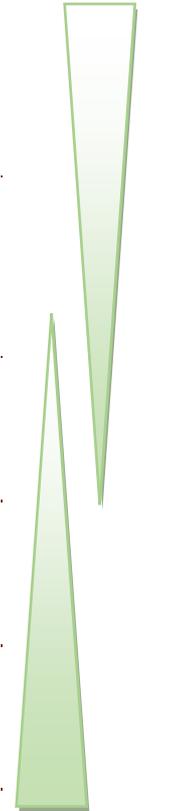
*Preparação de propostas:* A AIN apoia os parceiros estratégicos na preparação de propostas para outros doadores, as vezes responsabilizando-se para a tradução das propostas em inglês. Este apoio também pode ser considerado como reforço institucional, abrindo novas oportunidades para os parceiros em termos de financiamentos e parcerias regionais e internacionais.

*Fundo comum:* A AIN anualmente providencia um valor considerável para um evento onde participam todos os parceiros, sendo isto uma medida de encorajar a troca de experiência e o trabalho 'em rede'.

## 2.4 Conceito de capacitação institucional

Organizações representam sistemas complexos, sejam no sector privado, governamental ou da sociedade civil. Necessariamente, qualquer apoio que visa capacitar organizações, torna numa actividade complexa e com desafios específicos.

Uma análise dos parceiros e dos seus programas no âmbito desta avaliação assim beneficia de uma certa estruturação, ou de um 'quadro analítico' que facilita conceptualizar esta complexidade. Kaplan (1998) por exemplo descreve seis elementos da vida organizacional:

1 O quadro conceptual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflecte a percepção da organização sobre o contexto naquele actua;</li> <li>▪ Ajuda a organização de explicar o contexto, e ver a sua função no mesmo (<i>'make sense of the world within the organization operates'</i>);</li> <li>▪ É uma percepção subjectiva, que pode mudar no andar do tempo.</li> </ul>	Não visível (não tangível)
2 Atitude organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de uma certa confiança que ajuda a organização de trabalhar de forma eficiente e ter um impacto sobre o contexto naquele vive;</li> <li>▪ Aceitar responsabilidade de ser um elemento activo (e não passivo) no contexto.</li> </ul>	
3 Visão e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação da 'missão' da organização;</li> <li>▪ Evita de apenas percorrer dum problema para o próximo;</li> <li>▪ Capacidade de planificar e implementar um programa de accção e adaptar este programa de maneira racional.</li> </ul>	
4 Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de estruturas organizacionais que facilitam atingir a visão e seguir a estratégia;</li> <li>▪ Incorporação de conceitos como transparência na tomada de decisões, contabilidade, definição de funções.</li> </ul>	
5 Aquisição de habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área 'tradicional' de cursos de formação;</li> <li>▪ Más: Organização que não tem quadro concepcional, não tem confiança, nem visão e estrutura organizacional fraca, não consegue fazer uso de cursos de formação.</li> </ul>	
6 Recursos materiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sem recursos apropriados, uma organização fica incapacitada</li> </ul>	Visível (tangível)

### Elementos ‘não tangíveis’

Analisando uma organização, os elementos no topo desta hierarquia são muito mais difíceis a serem identificados, e são, de certa forma, não tangíveis. Como medir uma atitude? A vontade do pessoal chave de trazer mudanças? A visão que o pessoal chave da organização tem?

### Elementos ‘tangíveis’

Por outra, os elementos na parte baixa da hierarquia são muito mais fáceis a serem identificados. Na maioria dos casos não custa de fazer um organigrama da estrutura organizacional, inventário de habilidades do pessoal ou levantamento dos recursos materiais existentes. Podem estes ser considerados elementos tangíveis.

Kaplan sugere que os elementos no topo são os mais importantes. Sem estes serem bem definidos, os elementos na parte baixa tem pouco ou nenhum efeito. Por exemplo, uma organização que não tem visão e não sabe definir suas áreas de intervenção terá dificuldades de aplicar, de forma eficiente, apoios financeiros para a implementação de um projecto.

O seguinte capítulo faz uma avaliação do programa de apoio institucional, olhando para cada parceiro de forma separada.

A análise é feita através de diferentes indicadores:

1. Primeiro, a avaliação tenta ‘medir’ o nível de desenvolvimento dos elementos não tangíveis de cada parceiro. Isto necessariamente é um processo bastante subjectivo e é baseado em conclusões do consultor na base e informações obtidas durante as conversas com os parceiros, pessoal da AIN e outros informantes. De qualquer forma, espera-se que a inclusão destes indicadores facilita a identificação de certos pontos fortes e fracos dos parceiros.
2. Segunda, a avaliação aplica uma ‘lente’ analítica predefinida pelos Termos de Referencia da avaliação, analisando o programa de apoio institucional pela/o:
  - Pertinência
  - Impacto<sup>4</sup>
  - Eficácia
  - Eficiência
  - Sustentabilidade

Os capítulos a seguir concluirão com lições aprendidas e recomendações (Capitulo 4) e propostas concretas (Capitulo 5).

---

<sup>4</sup> Medir, de forma verdadeira, o impacto do programa de apoio institucional para cada um dos sete parceiros no percurso de quatro anos não é possível no âmbito de uma avaliação desta abrangência. Muitos parceiros tem vários doadores, e/ou utilizam fundos da AIN para despesas gerais da organização. A identificação de relações de ‘causa e efeitos’ (necessários para ‘provar’ impactos) fica extremamente difícil. De qualquer forma, a avaliação tentou identificar alguns indicadores que sugerem diferentes níveis de impacto.

### 3 Avaliação do programa de apoio institucional da AIN entre 2014-2017

#### 3.1 O quadro analítico

Este capítulo faz uma análise do programa de apoio institucional perante os sete parceiros. Para cada parceiro, o programa de apoio institucional se torna visível através da capacidade institucional do parceiro e através dos projectos implementados. Em outras palavras: mais forte a organização, e melhor os projectos implementados, mais sucesso teve o programa de apoio institucional.

É por esta razão que a avaliação aplica dois conjuntos de indicadores para avaliara cada organização:

1. Primeiro, a avaliação tenta obter uma noção sobre o nível de desenvolvimento dos elementos não tangíveis. Isto necessariamente é um processo bastante subjectivo e é baseado em conclusões do consultor na base e informações obtidas durante as conversas com os parceiros, pessoal da AIN e outros informantes. De qualquer forma, espera-se que a inclusão destes indicadores facilita a identificação de pontos fortes e fracos dos parceiros.
2. Segunda, a avaliação aplica uma ‘lente’ analítica predefinida pelos Termos de Referencia da avaliação, analisando as intervenções dos parceiros pela/o:
  - a. Pertinência
  - b. Impacto<sup>5</sup>
  - c. Eficácia
  - d. Eficiência
  - e. Sustentabilidade

#### 3.2 Fórum de Mulheres Jornalistas para Igualdade do Género (FMJIG)

Áreas geográficas de intervenção: Representações em Luanda, Kuando Kubango, Bié e Benguela;  
Pontos focais em todas as províncias

O FMJIG foi fundado em 2006 com objectivo específico de combater a violência baseada no género. Tem um pequeno escritório de coordenação (um total de três funcionárias assalariadas em Luanda e uma em Benguela) e opera através de uma rede de mais que 100 jornalistas-membros que trabalham em diversos órgãos de comunicação, seja estatais ou privados.<sup>6</sup>

Entre 2014 até 2017, recebeu do apoio institucional da AIN um total de USD 328.330, sendo este o valor mais baixo de todos os parceiros. Os projectos e respectivos orçamentos destes quatro anos são:

2017	Ampliar vozes pelos Direitos Económicos	PID 310088	USD 69.770
2016	Ampliar Vozes pelos Direitos Económicos	PID 310088	USD 51.724
2015	Comunicando pelo Equilíbrio de Género e Desenvolvimento	PID 330547	USD 82.406
2014	Comunicando pelo Equilíbrio de Género e Desenvolvimento	PID 330547	USD 124.430
		<b>Total</b>	<b>USD 328.330</b>

<sup>5</sup> Conforme já mencionado anteriormente, medir o impacto de projectos de sete parceiros no percurso de quatro anos não é possível no âmbito de uma avaliação desta abrangência. De qualquer forma, a avaliação tentou identificar alguns indicadores que sugerem diferentes níveis de impacto.

<sup>6</sup> <http://forumdemulheresjornalistas.org>

## Elementos ‘não tangíveis’

O FMJIG dá impressão de ser uma organização dinâmica e com foco de trabalho bem definido. Se apresenta com a missão específica de promover os direitos da mulher, e com capacidades e oportunidades específicas através do seu acesso às mídias e experiência na área de publicações. Neste sentido, a FMJIG se posiciona como pequena ONG especializada. Ela também parece ter bem sucedido na transformação da estratégia de 2011/15 para a de 2016/20, que implicou uma mudança considerável do foco do seu trabalho.

Pertinência	<p>Nos anos 2014/15, o FMJIG implementou projectos para promover o equilíbrio do género, que na altura integraram se na meta ‘Violência Baseada no Género’ da estratégia da AIN de 2011-15.</p>
	<p>Com a nova estratégia da AIN, implementou, em 2016 e 2017, projectos para promover os direitos económicos da mulher. Estes projectos enquadram-se na meta 1, resultados 1 &amp; 2. Durante os últimos quatro anos então, o apoio da AIN era pertinente no sentido de apoiar projectos que contribuíram de forma directa aos objectivos da estratégia da AIN.</p> <p>De acordo com a direção do FMJIG, o apoio da AIN não é adequado, a contribuição senda pouca demais.</p>
Impacto	<p>O apoio da AIN mostrou resultados concretas, durante os dois últimos anos por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Encontros comunitários</li><li>▪ Publicações (escrito, DVDs)</li><li>▪ Disseminação radiofónica</li><li>▪ Encontros de lobby com entidades e pessoas chaves</li></ul> <p>Baseado na informação disponível, o FMJIG é bastante profissional nestas áreas de intervenção, com potencial de utilizar esta capacidade para fazer crescer o seu programa de intervenção. Embora que outros doadores apoiaram o FMJIG durante os últimos anos, as contribuições da AIN parecem ter tido um impacto importante e directo sobre este desenvolvimento positivo.</p>
	<p>A FMJIG tem capacidade considerável em termos de organizar encontros comunitários, encontros de lobby, emissões radiofónicas e publicações. Em 2017 por exemplo incluíram:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Publicação mensal de um boletim sobre preços de produtos básicos em oito mercados em Luanda, Benguela, Kwanza Sul</li><li>▪ Disseminação mensal dos dados do boletim via radio</li><li>▪ Fácil acesso as mídias através dos seus membros (quase todos são jornalistas)</li><li>▪ Capacidade para desenvolver um programa de formação de mulheres empreendedoras</li></ul>
Eficácia	<p>O estudo sobre barreiras do mercado tem qualidade aceitável. A organização parece ter aproveitado dos resultados do estudo para formular os actuais planos para 2018. Além da sua enfase sobre a promoção dos direitos da mulher, o FMJIG está numa posição vantajosa através da sua integração em diversos órgãos de comunicação. A página web é bem apresentada, embora parece não ser actualizada desde 2016. A página ‘multimédia’ não apresenta os vídeos (resultados dos projectos) a quais refere. O apoio institucional ao FMJIG pode assim considerado eficaz no sentido de ter resultado em resultados concretos.</p>
	<p>De todos os parceiros, o FMJIG tem menos funcionários assalariados. De acordo com informações do FMJIG, esta estrutura ‘leve’ permite ultrapassar períodos com poucos financiamentos com mais facilidade. Na conversa com o consultor, representantes do FMJIG constataram de forma explícita, que procuram um aumento do financiamento da AIN para actividades específicas e não para aumentar o pessoal assalariado.</p>
Eficiência	<p>A análise to orçamento de 2017 sugere que cerca 51% dos gastos são para custos fixos (salários e custos de escritório), enquanto os restantes gastos são ligados a resultados concretos.<sup>7</sup> Neste sentido, a comparação entre resultados atingidos (impacto &amp; eficácia) e recursos despendidos parece adequada.</p>
	<p>Entre todos os parceiros, a apoio institucional a FMJIG pode ser considerado um dos mais eficientes no sentido de ter atingido muito, com poucos recursos.</p>

<sup>7</sup> Veja um sumário desta análise financeira de todos os parceiros no Capítulo 4.

A estrutura administrativa 'leve' e a activa participação dos membros é indicador positivo de sustentabilidade. O FMJIG também tem vários doadores, sendo isto mais um indicador de uma gestão sustentável. Os actuais doadores incluem:

<u>PNUD</u> : promoção da mulher na vida pública das comunidades; Viana & Cazenga	USD 50.000
<u>Embaixada Holandesa</u> : campanha luta contra violência domestica (desde 2012, fundos anuais recorrentes)	USD 25.000/ano
<u>COSPE</u> : mulheres no centro	EUR 14.000
<u>Open Society</u> : sensibilização de mulheres para o processo eleitoral	USD 90,000

Neste caso, o apoio da AIN pode ser considerado sustentável pelo FMJIG não ter uma dependência excessiva.

Resumo: Apoio institucional pertinente, com bom impacto, eficaz, eficiente e sustentável

- ONG pequena, dinâmica e especializada com potencial de crescer;
- Forte em pesquisas e publicações (todo pessoal envolvido são jornalistas);
- Durante os últimos dois anos desenvolveu o sector de 'empoderamento económico' como um dos sectores chaves da sua organização;
- AIN poderia considerar um aumento dos financiamentos anuais.

### 3.3 Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente (ADRA)

Áreas geográficas de intervenção: Províncias de Benguela, Huíla, Cunene, Huambo, Malange, Luanda; 27 Municípios, 808 aldeias

Fundada em 1990, a ADRA hoje é uma das maiores ONGs em Angola. A ênfase da ADRA é sobre a justiça social, promoção da paz e o desenvolvimento rural. É uma das ONGs Angolanas com mais conhecimentos e experiência em termos de desenvolvimento rural, incluindo boas práticas agrícolas e a criação de associações de camponeses. Ao mesmo tempo, tem jogado um papel importante na advocacia para criar um quadro estrutural mais justo e adequado para o desenvolvimento sustentável em Angola. É respeitado pelo governo como parceiro, até que muitos antigos funcionários da ADRA hoje ocupam cargos a diferentes níveis do governo e das administrações locais.

Durante os últimos quatro anos, a ADRA recebeu do programa de apoio institucional um total de USD 1.429.740, sendo este o valor mais alto de todos os parceiros. Em 2017, o valor era de USD 267.442, e além do apoio institucional, a ADRA beneficiou de mais dois outros financiamentos no valor total de USD 191.860.<sup>8</sup> Durante 2017, a ADRA assim recebeu da AIN um valor total de USD 459.302. Os projectos e respectivos orçamentos do apoio institucional durante os últimos quatro anos são:

2017	Parceria Estratégica 2017	<i>PID 330677</i>	USD 267.442
2016	Parceria Estratégica 2016	<i>PID 330677</i>	USD 355.000
2015	Parceria Estratégica 2015	<i>PID 330548</i>	USD 419.825
2014	Parceria Estratégica 2014	<i>PID 330548</i>	USD 387.473
		<b>Total</b>	<b>USD 1.429.740</b>

#### Elementos não tangíveis

O ADRA é uma das ONGs mais estabelecidas e respeitadas a nível do país. A consistência das suas intervenções durante os anos passados indica que tem um quadro conceptual bem definido, e uma

<sup>8</sup> Resiliência Climática: Sistemas de captação de água (PID 331046) - USD 75,581; Oil for Development (PID 330076) – USD 116,279

visão e missão clara. A ADRA tem uma estrutura organizacional democrática e transparente, que facilita a promoção de talento jovem e dinâmico.

Pertinência	Entre 2014 até 2017, a ADRA recebeu apoio estratégico para sustentar o pessoal chave da ADRA, pagar custos fixos do escritório e outros custos relacionados ao funcionamento da organização. Por um lado, estes apoios devem ter contribuído para o bom funcionamento da ADRA como organização, e deste ponto de vista, se identifica uma certa pertinência do apoio institucional.
	Por outro, uma organização do tamanho e da longa existência da ADRA não deveria precisar financiamentos para sustentar os seus custos fixos. Estes custos deveriam ser integrados e cobertos pelos projectos em curso, com cada projecto ter linhas orçamentais e percentagens definidas para sustentar os custos fixos ( <i>'overheads'</i> ) da organização. Na base desta análise, existe espaço para melhorar a pertinência do apoio institucional da AIN.
Impacto	A ADRA tem muitos doadores e utiliza a maior parte dos fundos da AIN para pagar custos fixos da organização. Embora que o impacto do apoio institucional da AIN para a ADRA deve ser real e importante, é muito difícil qualifica-lo com mais detalhes.
	A AIN é apenas um de vários doadores da ADRA. Mesmo assim, a AIN sem dúvida nenhuma contribuiu de forma importante para o funcionamento da ADRA como instituição através do apoio institucional, tomando em conta os valores monetários em questão. Na base desta análise, a eficácia do apoio institucional pode ser considerada boa. A organização é: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uma das ONGs mais influentes a nível de Angola e voz importante da sociedade civil;</li> <li>▪ Respeitado pelo governo e administrações locais</li> <li>▪ Líder na área de desenvolvimento rural</li> <li>▪ Tem página web é bem apresentada e relativamente actualizada<sup>9</sup></li> </ul>
Eficácia	Em termos de eficiência, já se encontram mais desafios. Uma análise do orçamento de 2017 por exemplo sugere que cerca 88% do orçamento era para custos fixos, com apenas 12% dos valores ligados a resultados concretos. Coloca-se assim a questão se a ADRA tem uma administração eficiente, ou se está a sustentar uma estrutura de gestão e administração pesada demais? Coloca-se também a questão se a ADRA tem uma abordagem sustentável em termos de gestão financeira de projectos, no sentido de calcular os custos fixos da organização e atribuindo os mesmos nos projectos dos diversos doadores. Em caso a AIN um dia parar com financiamentos, a ADRA terá serias dificuldades de suportar a sua estrutura organizacional por causa desta dependência dos financiamentos da AIN.
	Assim visto, o apoio institucional da AIN não parece sustentável no caso da ADRA.
Sustentabilidade	Em 2017 por exemplo, a ADRA teve diversos doadores, entre estes:
	<u>Grupo Africa da Suécia: Género e Desenvolvimento Comunitário</u> (apoio institucional para Luanda, Malanje, Benguela) USD 267.442
	<u>Fundos próprios</u> USD 66.552
	<u>PPM</u> USD 50.308
	<u>AIN: Oil for development</u> USD 116.256
	<u>Comissão Europeia: 3 projectos: Promoção de género, fortalecimento de organizações da sociedade civil</u> (valores desconhecidos)
	<u>Pão para Mundo</u> (valor desconhecido)
	<u>BP fundo social</u> (valor desconhecido)
<u>UNICEF</u> (valor desconhecido)	

<sup>9</sup> <http://www.adra-angola.org>

Resumo: Apoio institucional pertinente, com bom impacto, eficaz, pouco eficiente e pouco sustentável.

- Os valores altos que a ADRA recebe através do apoio institucional da AIN não criam uma situação sustentável. Criou-se uma situação onde a ADRA depende excessivamente de um doador único para sustentar os custos fixos da organização;
- A AIN e a ADRA deveriam, em conjunto, procurar maneiras como minimizar esta dependência;
- De forma ideal, a ADRA cobre os seus custos de gestão e administração através de linhas orçamentais específicas em todos os projectos que tem;
- O financiamento da AIN poderia ser utilizado para um programa ou projectos específicos, assim também contribuindo para a capacitação institucional da ADRA;
- ‘Apoio institucional’ não deveria ser sinonimo de ‘pagamento de custos fixos’ de uma instituição;
- Em termos de trabalho temático, a ADRA implementa actividades semelhantes a IECA no âmbito da resiliência climática e agricultura de conservação. Uma troca de experiencia entre estas organizações parece oportuno no âmbito do programa do apoio institucional.

### 3.4 Igreja Evangélica Congregacional em Angola (IECA)

**Áreas geográficas de intervenção:** A IECA está presente em todas as províncias do país, em 99 municípios e 158 comunas. Tem mais de um milhão de membros, nove Sínodos Provinciais, nove Áreas Missionárias, 2.617 Congregações, 214 pastores e pastoras.

A IECA foi fundada em 1880 por missionários Canadianos. Durante as décadas a seguir, varias missões foram estabelecidas, com maior presença no centro/sul de Angola. Já no início do seculo 20, a accção social foi considerada como componente integral da missão da IECA. Isto levou a Igreja a pôr em prática programas dirigidos a comunidade sobre higiene, saúde pública, agricultura, nutrição, e economia doméstica por exemplo. Em 1991 foi criado o Departamento de Assistência Social, Estudos e Projectos (DASEP) como estrutura organizacional para levar em frente a missão social da Igreja.<sup>10</sup>

Entre 2014 até 2017, a IECA recebeu um valor total de USD 434.200, sendo este o valor segundo mais baixo de todos os parceiros. Os projectos e respectivos orçamentos do apoio institucional durante os últimos quatro anos são:

2017	Suporte de funcionamento institucional do DASEP	PID 330687	USD 100.000
2016	Projecto de suporte de funcionamento institucional do DASEP	PID 330687	USD 97.200
2015	Projecto de Apoio Institucional (Dignidade II)	PID 330006	USD 127.000
2014	Projecto de Apoio Institucional (Dignidade II) <sup>11</sup>	PID 330006	USD 110.000
		<b>Total</b>	<b>USD 434.200</b>

#### Elementos não tangíveis

A IECA é uma das igrejas mais presente e estabelecida em Angola. Desde o início, a IECA teve uma missão clara de promover a acção social, fruto disto sendo as inúmeras escolas, postos de saúde, e projectos de desenvolvimento agrícola nas diversas missões no país. Com a criação do DASEP, a IECA criou estruturas organizacionais adaptadas ao contexto actual para liderar com a acção social da igreja. De acordo com o seu gerente, o DASEP tem uma política explicita de atrair talento profissional para posições chaves. Neste sentido, os elementos organizacionais não tangíveis da IECA parecem ser bem definidos.

<sup>10</sup> <http://iecaecca.com>

<sup>11</sup> Para os projectos de 2014 e 2015 o consultor não recebeu os orçamentos que a IECA na altura pediu da AIN. Os valores aqui apresentados são estimativas na base do valor em NOK que na altura foi pago a IECA.

Pertinência	<p>Entre 2014 até 2017, a IECA recebeu apoio estratégico para sustentar o DASEP, incluindo custos fixos do pessoal e do escritório. Por um lado, estes apoios devem ter contribuídos para o bom funcionamento do DASEP, e deste ponto de vista, se identifica uma certa pertinência do apoio institucional.</p> <p>Por outro, semelhante ao caso da ADRA, uma estrutura organizacional do tamanho e longa existência do DASEP não deveria precisar financiamentos para sustentar os seus custos fixos. Estes custos deveriam ser integrados e cobertos pelos projectos em curso, com cada projecto ter linhas orçamentais e percentagens definidas para sustentar os custos fixos (<i>'overheads'</i>) da organização. A contribuição da AIN cobre cerca de 50% dos custos administrativos da DASEP. Os restantes 50% são cobertos por outros projectos que incluem linhas orçamentais para custos administrativos e de gestão.</p> <p>O DASEP implementa projectos nas áreas de saúde, educação, agricultura de conservação e alterações climáticas. Especialmente as actividades relacionadas a alterações climáticas e agricultura de conservação são pertinentes no sentido de se integrarem-se bem no quadro logico da AIN.</p>
Impacto	<p>A IECA tem vários doadores e utiliza todos os fundos da AIN para pagar custos fixos da organização. Embora que o impacto do apoio institucional da AIN para a IECA deve ser real e importante (como é o caso da ADRA), também é muito difícil qualifica-lo com mais detalhes. De qualquer forma, o DASEP em estrutura mais pequena que a ADRA por exemplo, e o impacto da contribuição da AIN assim possivelmente é mais importante.</p>
Eficácia	<p>Através do apoio institucional, AIN sem dúvida nenhuma contribuiu de forma importante para o do DASEP. Os valores prestados a IECA são entre os mais baixos de todos os parceiros, e na base desta análise a eficácia pode ser considerada boa. É uma organização com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Longa história em termos de extensão rural</li> <li>▪ Rede nacional através de DASEPs, Sínodos e Missões</li> <li>▪ Página web bem apresentada, com algumas secções ainda em desenvolvimento</li> </ul>
Eficiência	<p>Em termos de eficiência já se identificam alguns desafios. Uma análise do orçamento de 2017 sugere que 100% do financiamento da AIN são para custos fixos do DASEP, sem linhas orçamentais ligadas directamente a resultados concretos. Como e o caso da ADRA, coloca-se assim a questão se a IECA tem uma administração eficiente, ou se está a sustentar uma estrutura de gestão e administração pesada demais? Coloca-se também a questão se a IECA tem uma abordagem sustentável em termos de gestão financeira de projectos, no sentido de calcular os custos fixos da organização e atribuindo os mesmos nos projectos dos diversos doadores. Em caso a AIN um dia parar com os financiamentos, a IECA terá enormes dificuldades de manter a sua estrutura organizacional.</p>
Sustentabilidade	<p>Assim visto, o apoio institucional da AIN não parece sustentável, com o DASEP dependendo demais do financiamento da AIN só. A situação é semelhante a da ADRA, mas a ADRA tem uma carteira maior de projectos que a IECA, fazendo o DASEP mais vulnerável ainda. Neste momento, parece que o DASEP tem apenas dois doadores além da AIN, sendo estes:</p> <p><u>Christian Aid</u>: programa integrado, resiliência climática &amp; cidadania (valor desconhecido)</p> <p><u>Pão para Mundo</u>: (projecto desconhecido)</p>

Resumo: Apoio institucional pertinente, com bom impacto, eficaz, pouco eficiente e pouco sustentável.

- Os financiamentos que a IECA recebe através do apoio institucional da AIN não criam uma situação sustentável. Criou-se uma situação onde a IECA depende excessivamente de um doador único para sustentar o DASEP;
- A AIN e a IECA deveriam, em conjunto, procurar maneiras como minimizar esta dependência;
- De forma ideal, o DASEP cobre os seus custos de gestão e administração através de linhas orçamentais dedicados na sua carteira global de projectos;
- O financiamento da AIN poderia ser utilizado para um programa ou projectos específicos, assim também contribuindo para a capacitação institucional do DASEP;
- A força da organização e pertinência das suas actividades justifica um possível aumento do orçamento anual da IECA;
- ‘Apoio institucional’ não deveria ser sinonimo de ‘pagamento de custos fixos’ de uma instituição;
- Em termos de trabalho temático, a IECA implementa actividades semelhantes a ADRA no âmbito da resiliência climática e agricultura de conservação. Uma troca de experiencia entre ambas as organizações parece oportuno no âmbito do programa do apoio institucional.

### 3.5 Associação Justiça, Paz e Democracia (AJPD)

Áreas geográficas de intervenção: Bengo, Kwanza Norte, Kwanza Sul, Huíla, Moxico, Luanda, Lunda Sul, Lunda Norte, Bié, Kuando Kubango, Benguela e Cunene.

A Associação Justiça, Paz e Democracia (AJPD) é uma organização Angolana, de âmbito nacional, constituída em 2000 e tem como objectivos estatutários contribuir para a participação activa, consciente e responsável dos cidadãos Angolanos no processo de consolidação do estado democrático de direito, da paz, do desenvolvimento e do respeito aos direitos humanos em Angola. Ainda no âmbito dos seus objectivos a AJPD tem procurado pesquisar, documentar, e denunciar situações de violação de Direitos Humanos em Angola.<sup>12</sup>

Entre 2014 até 2017, a AJPD recebeu um valor total de USD 1.101.466, sendo este o valor terceiro mais alto de todos os parceiros. Os projectos e respectivos orçamentos do apoio institucional durante os últimos quatro anos são:

2017	Justiça Infanto Juvenil	PID 330680	USD 277.747
2016	Programa de Reforma Penal <sup>13</sup>	PID 330680	USD 244.957
2015	Programa de Reforma Penal	?	USD 285.282
2014	Programa de Reforma Penal	?	USD 327.095
		<b>Total</b>	<b>USD 1.135.082</b>

#### Elementos não tangíveis

O AJPD dá impressão de ser uma organização dinâmica e com foco de trabalho bem definido. As actividades implementadas pela AJPD dão entender que a organização está ciente da sua posição no contexto actual em Angola, sabendo do papel importante que tem. A AJPD também tem um sistema organizacional transparente que facilita a ocupação de posições chaves por talento jovem. Neste sentido, a AJPD entra no grupo de parceiros com elementos não tangíveis funcionais e bem definidos.

<sup>12</sup> <http://ajpdangola.co>

<sup>13</sup> Enquanto o PID dos projectos de 2016 e 2017 é o mesmo, a designação do projecto mudou.



Resumo: Apoio institucional pertinente, com bom impacto, eficaz, pouco eficiente e pouco sustentável.

- Os valores altos que a AJPD recebe através do apoio institucional da AIN não criam uma situação sustentável. Criou-se uma situação onde a AJPD depende excessivamente de um doador único para sustentar sua estrutura organizacional; (observação: a NCA nem sempre foi maior doador da AJPD, apenas depois da saída da Oxfam Novib é que a NCA passou a ser o maior doador da AJPD.)
- A AIN e a AJPD deveriam, em conjunto, procurar maneiras como minimizar esta dependência; para este efeito, a AJPD tem estado a procurar novos doadores para poder colmatar esta situação, inclusive a própria NCA já apoiou a AJPD na identificação de novos doadores, por exemplo no caso da União Europeia e no Fundo das Nações Unidas.
- De forma ideal, a AJPD cobre os seus custos de gestão e administração através de linhas orçamentais dedicados na sua carteira global de projectos;
- O financiamento da AIN poderia ser utilizado para um programa ou projectos específicos, assim também contribuindo para a capacitação institucional da AJPD; ‘Apoio institucional’ não deveria ser sinonimo de ‘pagamento de custos fixo’ de uma instituição. De qualquer forma, é entendimento da AJPD que o apoio que recebeu da NCA “é para projecto concreto, tanto é, que para tal apresenta-se s uma proposta específica. Quanto ao apoio institucional é um suporte que a Organização recebe e não um projecto específico; e normalmente é referente a 10% do total do orçamento, assim tem sido com os varios doadores com os quais a AJPD trabalha. A NCA não tendo uma estratégia na linha que a AJPD atua, decidiu colocar o financiamento da mesma na categoria de apoio institucional.”

### 3.6 Associação Mãos Livres (AML)

Áreas geográficas de intervenção: Escritórios em Luanda, Benguela, Kwanza Sul, Huambo; Pontos focais no Moxico, Zaire, Cabinda

A AML foi fundada em 2000 e os seus objectivos incluem: (Diário da Republica 2006)

1. Promover e divulgar as normas jurídicas;
2. Auxiliar as pessoas desprovidas de conhecimentos e de recursos financeiros na defesa e exercício dos seus direitos;
3. Promover a prática de acções informativas, formativas, educativas e culturais com vista a formação e sensibilização da sociedade quanto a defesa dos seus direitos e o respeito pelos direitos humanos;
4. Participar na formação e capacitação dos agentes dos órgãos da administração do Estado e dos órgãos de soberania, da Polícia Nacional, do Ministério Público e Judicial para despertá-los a uma consciência jurídica na formação do homem novo;
5. Participar no fomento de acções tendentes ao melhoramento do tratamento dos detidos e presos.

Entre 2014 até 2017, a AML recebeu um valor total de USD 1.147.019 pelo apoio institucional da AIN, sendo este o valor segundo mais alto de todos os parceiros. Os projectos e respectivos orçamentos do apoio institucional durante os últimos quatro anos são:

2017	Acesso a justiça e exercício da cidadania	PID 330690	USD 279.038
2016	Acesso a justiça e exercício da cidadania	PID 330690	USD 229.941
2015	Acesso a Justiça e exercício da cidadania	PID 330546	USD 270.040
2014	Acesso a Justiça e Exercício da Cidadania	PID 330546	USD 368.000
		<b>Total</b>	<b>USD 1.147.019</b>

## Elementos não tangíveis

A AML parece ser uma organização bastante estática no sentido de ter menos dinâmica em relação a outros parceiros da AIN. Indicadores disto são a não integração da AML em redes regionais e internacionais, a não existência de uma página web e a falta de doadores. Embora o objectivo social da AML ser extremamente pertinente, o quadro conceptual e atitude organizacional parece mais fusco de que é o caso com alguns dos outros parceiros. Contribui a esta percepção o facto que a AML tem sérios desafios em termos de gestão e transparência financeira.

<b>Pertinência</b>	<p>A AML não tem outro doador além da AIN e o projecto financiado pelo apoio institucional suporta a organização toda. No contexto actual, as actividades da AML são muito pertinentes: Em Angola não existe outra organização que presta serviços legais sociais, e além disto a AML e um defensor muito vocal em casos de violações de direitos humanos.</p> <p>Pelo tipo de actividades que implementa, a AML é diferente dos outros parceiros. É mais um escritório de advogados com objectivos sociais, em vez de uma ONG 'típica'. Possivelmente isto é mais um factor que contribui a pertinência da AML. Os objectivos e resultados das actividades da AML integram-se bem quadro logico da AIN, na meta 3, resultado 5.</p>
<b>Impacto</b>	<p>Entre outro, a AML regista impactos das suas actividades através da resolução de casos e na defesa dos direitos a quem dá apoio legal. Sendo a AIN o único doador da AML, o impacto do apoio institucional é grande no sentido de garantir a continuação destes serviços.</p>
<b>Eficácia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Operação bem estabelecida de serviços legais sociais</li><li>▪ Formação de jovens advogados através de um programa e estágio</li><li>▪ Muito vocal em casos de violações de direitos humanos</li><li>▪ Único parceiro sem página web</li><li>▪ De acordo com a equipa da AIN, a AML continua com sérios problemas em termos de gestão financeira, contabilidade e transparência financeira em geral.</li></ul> <p>Resumido, a eficácia do apoio da AIN pode ser considerada boa em termos de actividades que implementa, mas pouca olhando aos desafios que a AML continua enfrentar em termos de gestão financeira.</p>
<b>Eficiência</b>	<p>A eficiência do apoio institucional da AIN pode ser considerado pouco, tomando em conta que a contribuição da AIN cobre todas as despesas da organização. A eficiência seria maior se a AML teria outros doadores, e poderia assim desenvolver mais actividades.</p>
<b>Sustentabilidade</b>	<p>De todos os parceiros, a AML está na situação financeira mais crítica e menos sustentável. A AIN é o único doador, e a única outra renda da AML são os pagamentos de clientes para a assistência legal prestada pela AML, sendo estes normalmente entre Kz 5,000-10,000 por processo assistido.</p>

Resumo: Apoio institucional pertinente, com grande impacto e certa eficácia, mas pouco eficiente e muito pouco sustentável

- A AML enfrenta certos desafios organizacionais que merecem atenção;
- A falta de doadores, página web e integração em redes regionais e internacionais, indicam um certo isolamento da organização;
- De igual forma, a organização continua com desafios de transparência e gestão financeira;
- Estas questões são claramente de responsabilidade do corpo de gestão;
- Parece que é necessário um ajuste em termos de atitude institucional, como também na visão e missão da organização;
- Em 2017, a AML recebeu o valor segundo mais alto de todos os parceiros. Para continuar receber financiamentos deste tamanho, a AIN pode exigir certas mudanças em termos de atitudes organizacionais e de transparência financeira.

### 3.7 Plataforma Mulheres em Accção (PMA)

Áreas geográficas de intervenção: 8 Províncias, 14 municípios; Pontos focais de intervenção na Huíla e em Benguela.

A PMA é uma rede de organizações femininas da sociedade civil que promove a defesa e a protecção dos direitos da mulher, bem como, a sua participação na vida pública e política do país. Existe desde 2005 e tem como objectivos de intervenção:<sup>15</sup>

1. Fomentar o debate sobre a condição da mulher Angolana através da pesquisa e disseminação de informação;
2. Influenciar os processos de elaboração e implementação de políticas que levem a igualdade de género a nível nacional e local;
3. Desenvolver capacidade de liderança transformativa para que as mulheres, a todos os níveis, possam exercer os seus direitos e usufruírem dos benefícios do desenvolvimento do país;
4. Tornar a PMA uma organização funcional e aberta a todo o tipo de organizações femininas e pessoas individuais que lutam pela igualdade de género.

Entre 2014 até 2017, a PMA recebeu um valor total de USD 526.242, sendo este o valor quarto mais alto de todos os parceiros. Os projectos e respectivos orçamentos do apoio institucional durante os últimos quatro anos são:

2017	Empoderamento Economico das Comunidades	PID 330692	USD 104.651
2016	Envolvimento das cooperativas agrícolas comunitárias no desenvolvimento sustentável a nível local	PID 330692	USD 68.986
2015	Projecto sobre a Liderança Feminina e Influência Pública	PID 330544	USD 148.832
2014	Liderança Feminina e Influência Pública	PID 330544	USD 203.773
		<b>Total</b>	<b>USD 526.242</b>

#### Elementos não tangíveis

Enquanto constituir plataforma para diversas organizações, a PMA funciona como organização em si próprio e implementa projectos específicos. Parece esta ser uma das principais questões a serem analisadas entre a PMA e a AIN. A PMA também não conseguiu bem adaptar-se à nova estratégia da AIN e em 2016 e 2017. De acordo com informações obtidas no âmbito desta avaliação, a PMA

<sup>15</sup> <http://www.pma-ao.org>

considera o seu envolvimento comunitário para o empoderamento económico como certo ‘desvio’ das suas áreas chaves de intervenção.<sup>16</sup>

Todo indica então que a PMA, com certa urgência, deveria definir o seu quadro conceptual e identificar a sua missão e visão para os anos que vem, especialmente em relação a parceria com a AIN.

<b>Pertinência</b>	Durante os últimos dois anos, o apoio institucional da AIN teve pertinência limitada para a PMA. De acordo com a PMA, o projecto que implementou em 2017 não corresponde a área chave de intervenção da organização. De acordo com informações obtidas no âmbito desta avaliação, a PMA entrou na área de ‘empoderamento económico’ para se enquadrar no quadro logico da AIN e puder ter acesso a financiamentos.
<b>Impacto</b>	A qualidade da pesquisa feita para analisar barreiras de acesso a mercado no âmbito do projecto financiado pela AIN em 2017, não era satisfatório. Também não é claro como as conclusões da pesquisa foram integrados para outras actividades ou propostas de seguimento. A organização hoje tem bastante menos actividades que poucos anos atrás e assim sendo, o impacto do apoio da AIN, embora importante para manter certas actividades da PMA, era pouco em termos de desenvolvimento organizacional.
<b>Eficácia</b>	<p>A eficácia dos financiamentos da AIN parecem ter tido eficácia limitada durante os últimos anos, embora que a PMA tem muito potencial, sendo por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Uma plataforma ampla de várias organizações e individuos</li><li>▪ Integrado numa rede internacional (Gender Link)</li><li>▪ Experiente na monitoria do OGE com foco sobre o género</li><li>▪ Experiente em actividades de advocacia</li><li>▪ Com boa relação com MINFAMU</li></ul> <p>Mas parece que as contribuições da AIN não ajudaram a PMA de aproveitar deste potencial e desenvolver de forma organizacional.</p>
<b>Eficiência</b>	Uma análise do orçamento de 2017 sugere que a PMA utilizou aproximadamente 56% do orçamento para custos fixos da organização, e 44% para actividades directamente ligados a actividades e resultados do projecto. Parece isto um equilíbrio adequado entre custos fixos e custos relacionados a resultados concretos do projecto. Neste sentido, o apoio institucional para ter tido boa eficiência.
<b>Sustentabilidade</b>	<p>A PMA lamenta a falta de projectos e fundos financeiros, e teve de reduzir o seu pessoal de escritório durante os últimos anos. Neste sentido, a organização não está num caminho de sustentabilidade. Um <u>desafio fundamental pode ser a qualidade de trabalhos implementados pela organização</u>. O relatório sobre barreiras no mercado por exemplo não tem qualidade suficiente. Além da AIN, a PMA parece ter tido os seguintes doadores em 2017:</p> <p><u>PNUD</u>: monitoria do OGE <u>Christian Aid</u>: (projecto desconhecido) <u>Open Society</u>: participação de organizações e base no processo eleitoral</p>
<b>Lições aprendidas</b>	<p><u>Resumo: Apoio institucional pouco pertinente, com pouco impacto, pouca eficácia, eficiente e pouca sustentabilidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ A PMA enfrenta certos desafios organizacionais que merecem atenção;</li><li>▪ O desafio fundamental tem a ver com a definição do quadro conceptual da PMA: Será que ela funciona como ‘plataforma’ (ou rede), ou será que funciona como uma associação ou ONG local, implementando actividades a nível comunitário?</li><li>▪ Ligada a esta questão é o facto que a PMA não parece tem objectivo nem visão clara em relação a sua parceria com a AIN;</li><li>▪ Estas questões são claramente de responsabilidade do corpo de gestão da PMA, com possível apoio de facilitação de um quadro devidamente experiente da AIN.</li></ul>

<sup>16</sup> Não ficou claro, no âmbito desta avaliação, se este ‘desvio’ foi de forma voluntaria ou requisitado pela AIN.

### 3.8 Conselho de Igrejas Cristas em Angola (CICA)

Áreas geográficas de intervenção: todas as províncias através dos seus parceiros

O CICA é uma rede composta por 22 igrejas membros que trabalham com base na fé. Foi criado em 1977 e teve sempre o papel de representar as Igrejas Angolanas dentro e fora do país em momentos críticos e conflituosos quer em tempo de emergência assim como hoje em fase de desenvolvimento socio-económico e cultural do país. O CICA promove parcerias e intervenção conjunta com outras organizações religiosas e actores da sociedade civil, com participação activa na mediação da paz, na promoção da reconciliação e em processos eleitorais.

2017	Apoio Organizacional Estratégico	<i>PID 330681</i>	USD 58.037
2016	Apoio Institucional	<i>PID 330681</i>	USD 57.471
2015	Organizational Support and Development of CICA 2014	<i>PID 310016</i>	USD 186.000
2014	Organizational Support and Development of CICA 2014	<i>PID 310016</i>	USD 200.520
		<b>Total</b>	<b>USD 502.028</b>

#### Elementos não tangíveis

Como é o caso da PMA, o CICA é uma plataforma, representando neste caso certas igrejas evangélicas em Angola. De qualquer forma, o CICA implementa projectos específicos em diversas áreas, e não necessariamente na sua função de representação de outras instituições. Coloca-se aqui a questão do papel fundamental do CICA: será que é um conselho a representar as instituições membros, ou funciona como entidade separada, implementando projectos? Pela documentação revista, parece também que o CICA está envolvido em actividades onde tem pouca experiência e capacidade institucional. Por exemplo, as suas intervenções na temática de alterações climáticas não parecem bem sustentadas: através das propostas e relatórios é difícil ver um impacto real para as comunidades.

Entre 2014 até 2017, o CICA recebeu um valor total de USD 502.028. Em 2017, o valor era apenas de USD 58.037. Por outra, a AIN financiou outros projectos do CICA durante o ano de 2017 num valor total de USD 291.311.<sup>17</sup> Junto com apoio institucional, o valor total de contribuições da AIN durante este ano assim era de USD 349.348, sendo isto o segundo major valor global de todos os parceiros durante este ano.

---

<sup>17</sup> *Monitoria Social* (PID 330682) - USD 221,542); *Juventude em Justiça Climática* (PID 330683) - USD 69,769 A proposta, quadro logico e orçamento do projecto 'Juventude em Justiça Climática' sugerem que não foi bem concebido e com poucos resultados tangíveis e concretos. Surge a dúvida se o CICA tem competência para implementar projectos no âmbito de mudanças climáticas, comparando este projecto com actividades muito mais concretas como por exemplo feitos pela ADRA e a IECA. Neste sentido, fundos disponíveis da AIN poderiam ser melhor aproveitados.

Pertinência	<p>A avaliação conclui que o apoio institucional da AIN para o CICA enfrenta certos desafios em termos de pertinência. A proposta e projecto do CICA para 2017 não tem um elo de intervenção estratégico, mas toca em tópicos diversos, como direitos humanos, extração mineira e resiliência climática. Dando a complexidade de cada uma das áreas em questão e o orçamento limitado, é questionável se actividades tao diversas podem ser abordadas de forma eficiente e sustentável. A proposta dá impressão que o projecto toca ‘em todo um pouco’, tentando enquadrar-se no quadro logico da AIN. Nas informações recolhidas no âmbito desta avaliação, o CICA lamentou que o quadro logico ‘é constrangedor’. De qualquer forma, parece ter opções mais adequadas como enquadrar actividades no quadro logico, como mostram alguns dos outros parceiros.</p> <p>Enquanto os tópicos são pertinentes (foco sobre direitos humanos por exemplo, ou a resiliência climática), a maneira como está ser implementado, indica resultados menos pertinentes. Certas publicações como por exemplo o relatório ‘Impactos das Alterações Climáticas’ (CICA 2017) mostra pouco real valor em termos de resultados e recomendações, especialmente comparando com documentação de referência de instituições especializadas a nível nacional e regional.</p>
Impacto	<p>Surge assim uma certa dúvida em termos de impacto do apoio institucional para o fortalecimento organizacional do CICA em relação ao desenho e implementação de projectos. As actividades apoiadas pelo apoio institucional da AIN tocam em tópicos diversos e é questionável se actividades tao diversas podem ter um impacto substancial.</p>
Eficácia	<p>O CICA tem um potencial muito grande em diversas aras e desenvolvimento social, sendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uma organização que tem uma rede muita extensa em todo o país através dos seus parceiros</li> <li>▪ Respeitado pelo governo como parceiro na área social</li> <li>▪ Experiente em publicações e distribuição a nível nacional</li> </ul> <p>Por outra, parece que o apoio institucional da AIN não possibilitou ao CICA de fazer pleno uso deste potencial. A página web também não era funcional na altura desta avaliação. A eficácia do apoio institucional assim pode ser considerado limitado.</p>
Eficiência	<p>Uma análise do orçamento de 2017 mostra que aproximadamente 59% dos valores são para custos fixos, e 41% para actividades directamente ligados a resultados específicos. Por outra, informações prestadas por funcionários da NCA indicam que na realidade todas os fundos prestados pela NCA são para o pagamento de custos fixos. Neste sentido, o apoio institucional é pouco eficiente.</p>
Sustentabilidade	<p><u>O CICA tem outros doadores, como:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Open Society</u>: Monitoria de serviços de educação e saúde</li> <li>▪ <u>Christian Aid</u>: Programa de Paz e Direitos Humanos / Poder do Género (pesquisa)</li> <li>▪ <u>Trans Cunene Malaria Project</u></li> </ul> <p>Uma questão fundamental em termos de sustentabilidade é o nível de participação dos parceiros do CICA. Os orçamentos dos projectos não parecem prever gastos para os parceiros, além de formações direcionados para alguns deles.</p>
Lições aprendidas	<p><u>Resumo: Desafios em todas as áreas: pertinência, impacto, eficácia, eficiência e sustentabilidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questão fundamental: o CICA funciona como conselho representando os seus parceiros ou como instituição que implementa projectos específicos?</li> <li>▪ E qual é o papel dos seus parceiros? São organizações que lideram ou participam em projectos de forma activa, ou são mais ‘recipientes’ de formações e outras intervenções implementadas pelo CICA?</li> <li>▪ Certa deficiência no foco das últimas intervenções (em 2017: ‘de todo um pouco’); intervenções em áreas onde não parece ter suficiente experiência nem capacidade técnica;</li> <li>▪ Todo isto indica um quadro conceptual deficiente e falta de definição clara em termos de visão e missão, especialmente em relação a parceria com o AIN.</li> </ul>

### 3.9 Resumo

Em resumo, destacam-se os seguintes pontos chaves:

- Em quase todos os casos o apoio institucional era muito pertinente, e muitas vezes também eficaz pelos resultados que produzia. As contribuições da AIN assim ajudaram a maioria dos parceiros de crescerem e implementarem actividades pertinentes no contexto actual.
- Por outra, em muitos dos casos o apoio era pouco eficiente e risca ter pouca sustentabilidade. Alguns dos parceiros utilizaram fundos principalmente para o pagamento de custos fixos, e nestes casos notou-se uma grande dependência financeira perante a AIN. Se um dia a AIN parar com os financiamentos, algumas das organizações (o caso exemplar sendo a AML) teriam dificuldades de continuar com as suas actividades. A avaliação sugere que esta situação requer certas medidas correctivas em termos de desenho de projectos e aplicação de fundos.
- A análise ainda sugere que no caso de alguns parceiros existe a necessidade de melhor definir os elementos não tangíveis. Indicadores para isto são a pouca qualidade de actividades implementadas, ou implementação de projectos em áreas que não são de competência do parceiro. Existe neste caso a necessidade dos parceiros de melhor definir a sua posição no contexto actual, por exemplo.
- Os montantes monetários recebidos pelos parceiros variam muito, com alguns recebendo muito mais que outros. Da mesma forma, o uso de fundos varia bastante: enquanto algumas organizações aplicam os fundos para cobrir custos fixos, outros aplicam os financiamentos para projectos e actividades concretas.

O capítulo a seguir trata destes assuntos com mais detalhes, produzindo recomendações concretas.

## 4 Assuntos chaves, lições aprendidas e recomendações

### 4.1 Valores recebidos por parceiro

#### Resume de projectos e financiamentos

A tabela a seguir mostra um resume de todos os projectos financiados pelo apoio institucional durante os quatro anos de 2014 até 2017.

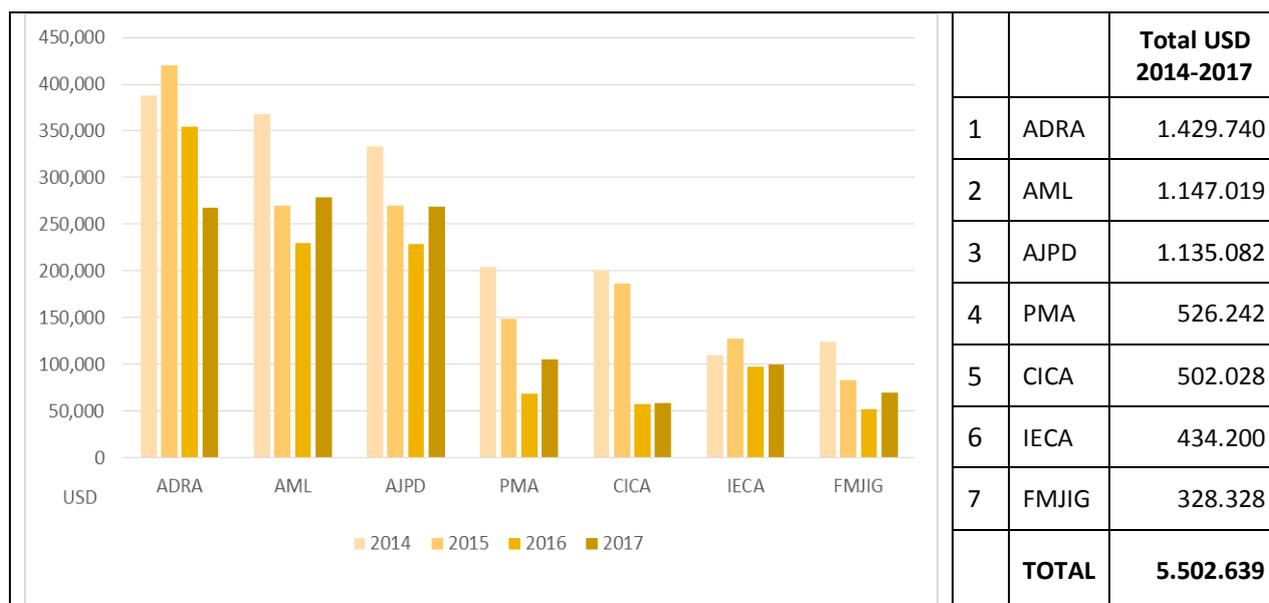
**Tabela 1: Resumo de projetos financiados entre 2014 até 2017**

		Título do projecto	PID	USD
IECA	2017	Suporte de funcionamento institucional do DASEP	330687	100.000
	2016	Projecto de suporte de funcionamento institucional do DASEP	330687	97.200
	2015	Projecto de Apoio Institucional (Dignidade II) *	330006	127.000
	2014	Projecto de Apoio Institucional (Dignidade II) *	330006	110.000
CICA	2017	Apoio Organizacional Estratégico	330681	58.037
	2016	Apoio Institucional	330681	57.471
	2015	Organizational Support and Development of CICA 2014 *	310016	186.000
	2014	Organizational Support and Development of CICA 2014	310016	200.520
ADRA	2017	Parceria Estratégica 2017	330677	267.442
	2016	Parceria Estratégica 2016 *	330677	264.367
	2015	Parceria Estratégica 2015	330548	419.825
	2014	Parceria Estratégica 2014	330548	387.473
AJPD	2017	Justiça Infanto Juvenil	330680	277.747
	2016	Programa de Reforma Penal	330680	244.957
	2015	Programa de Reforma Penal	?	285.282
	2014	Programa de Reforma Penal	?	327.095
PMA	2017	Empoderamento Economico das Comunidades	330692	104.651
	2016	Envolvimento das cooperativas agrícolas comunitárias no desenvolvimento sustentável a nível local	330692	68.986
	2015	Projecto sobre a Liderança Feminina e Influência Pública	330544	148.832
	2014	Liderança Feminina e Influência Pública	330544	203.773
AML	2017	Acesso a justiça e exercício da cidadania	330690	279.038
	2016	Acesso a justiça e exercício da cidadania	330690	229.941
	2015	Acesso a Justiça e exercício da cidadania	330546	270.040
	2014	Acesso a Justiça e exercício da cidadania *	330546	368.000
FMJIG	2017	Ampliar Vozes pelos Direitos Económicos	310088	69.768
	2016	Ampliar Vozes pelos Direitos Económicos	310088	51.724
	2015	Comunicando pelo Equilíbrio de Género e Desenvolvimento	330547	82.406
	2014	Comunicando pelo Equilíbrio de Género e Desenvolvimento	330547	124.430

\*Valor USD estimado na base de valores em NOK, provenientes do departamento de finanças da NCA em Luanda. Todos outros valores são baseados nos orçamentos anuais (em USD) dos parceiros.

No gráfico a seguir a análise mostra que entre 2014 e 2017, a **ADRA** recebeu o valor mais alto (total de USD 1.429.740) e a **FMJIG** o valor mais baixo (total de USD 328.328). Em geral, a **ADRA**, **AML** e **AJPD** receberam mais (na media mais que USD 250.000/ano), enquanto os restantes receberam consideravelmente menos (em media a volta de USD 100.000/ano ou menos).

Olhando apenas para os valores de 2017 (colunas mais escuras) a distribuição de valores é semelhante, com a **ADRA**, **AML** e **AJPD** recebendo as maiores contribuições (todos em cima de USD 250.000/ano), e as outras quatro valores em baixo de USD 100.000/ano.

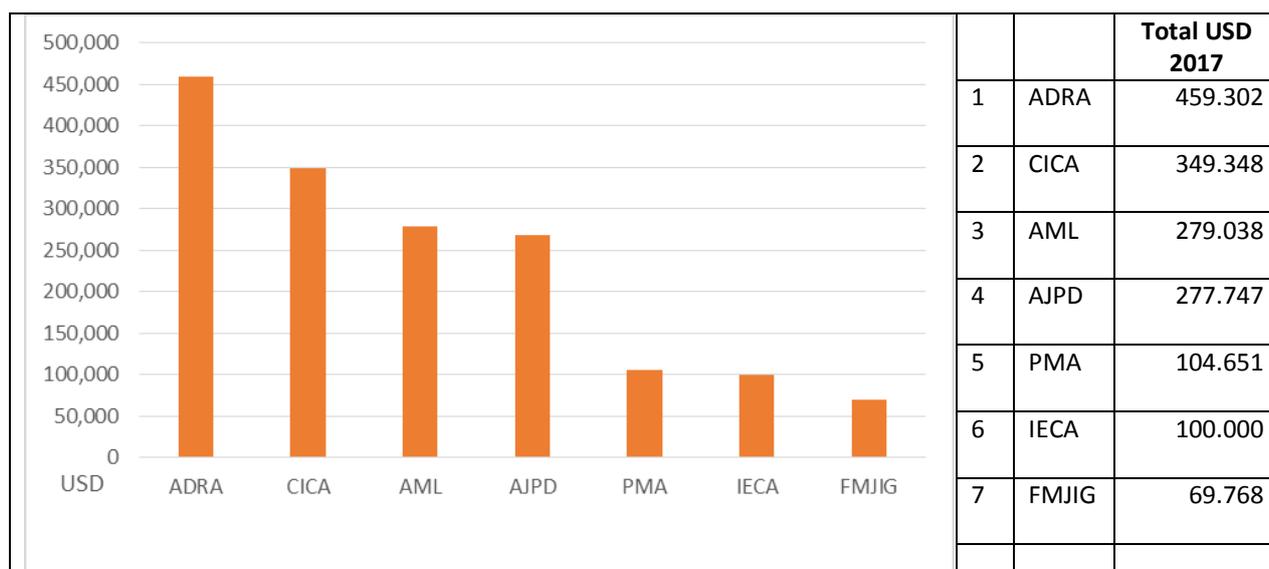


**Gráfico 1: Fundos recebidos pelos parceiros entre 2014 até 2017 (por ano e total)**

A situação se apresenta de forma diferente, uma vez contando com os financiamentos adicionais da AIN, fora do programa de apoio institucional. Em 2017 por exemplo, duas instituições beneficiaram de pagamentos adicionais:

- **ADRA: Resiliência Climática: Sistemas de captação de água (PID 331046) - USD 75.581; Oil for Development (PID 330076) – USD 116.279**
- **CICA: Monitoria Social (PID 330682) - USD 221.542; Juventude em Justiça Climática (PID 330683) - USD 69.769**

Tomando em conta estes financiamentos, a situação financeira dos parceiros se apresenta de forma diferente. A primeira posição da **ADRA** é ainda mais acentuada (com quase um meio milhão de USD durante este ano só), seguido pelo **CICA** com quase USD 350.000.



**Gráfico 2: Total de valores recebidos da AIN pelos parceiros em 2017**

Entre 2014 até 2017, são assim três organizações que receberam consideravelmente menos apoio financeiro que os outros, sendo estes o **IECA**, o **PMA** e o **FMJIG**. Surge assim a questão porque que estes três parceiros receberam valores muito mais baixos que os outros.

De acordo com informações prestadas por funcionários da NCA, os montantes recebidos pelos parceiros que vieram da AIN, a embaixada Norueguesa na altura indicou os valores a serem mantidos em futuras contribuições. Em relação aos parceiros da igreja, os montantes são ligados a capacidade de absorção das organizações. De qualquer forma, funcionários da NCA acham que a análise da capacidade de absorção por cada organização merece uma revisão, como também a inclusão de outros indicadores (como por exemplo o desempenho de implementação de actividades), ajudando assim definir os valores a serem dados por cada organização.

Esta avaliação suporta a ideia de enfatizar o desempenho muito mais que a ‘capacidade de absorção’. Este último conceito é bastante vago: embora que maiores organizações podem ‘absorver’ fundos maiores, diz isto pouco sobre a qualidade desta ‘absorção’. Fundos podem ser ‘absorvidos’ por exemplo por estruturas administrativas ou pagamento de custos fixos anuais.

Por outra, um maior foco sobre o desempenho da organização (como também sugerido por funcionários da NCA), ajudará de beneficiar as organizações com maior impacto, eficiência, e sustentabilidade. Neste cenário, pequenas organizações com estruturas eficientes, bom desempenho e propostas bem elaboradas poderiam receber valores mais altos que organizações grandes onde os fundos são ‘absorvidos’ principalmente para o pagamento de custos fixos.

#### **Recomendação 1:**

**Montantes de financiamentos prestados aos parceiros deveriam ser na base do desempenho e potencial do parceiro, e não na base do seu tamanho organizacional ou capacidade de ‘absorção’. Sugere-se assim de fazer uma avaliação interna para classificar parceiros perante indicadores de desempenho e potencial organizacional.**

## **4.2 Aplicação dos fundos recebidos por parceiro**

Além do valor absoluto que um parceiro recebe, interessa também o uso destes valores. Uma revisão dos orçamentos de 2017 dá uma indicação sobre o uso dos fundos pelos diferentes parceiros.<sup>18</sup> A análise distingue entre duas categorias básicas de uso de fundos:

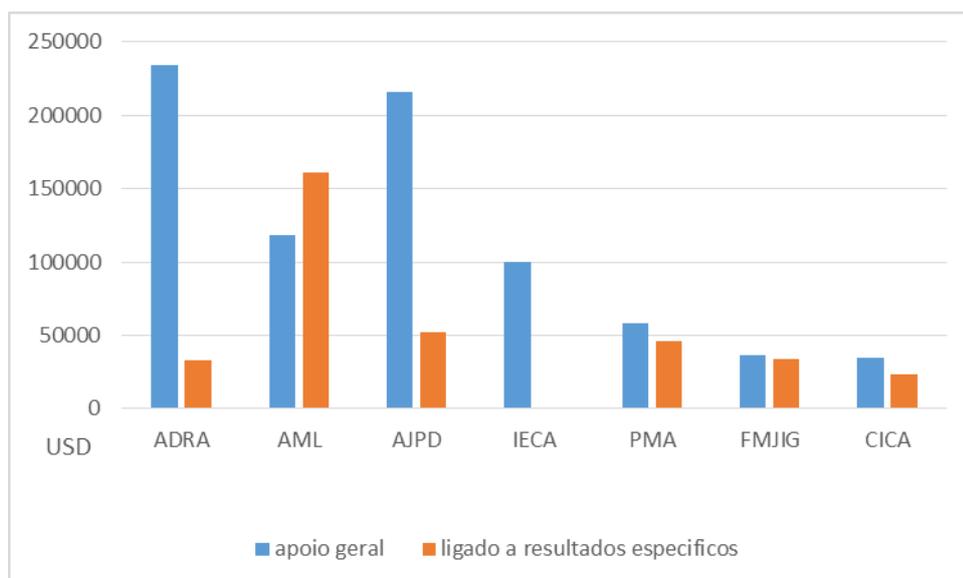
1. Gastos para pagamento de gastos fixos em suporte da organização em geral
2. Gastos relacionados a resultados concretos de projectos

O gráfico 3 a seguir mostra que a **ADRA**, **AJPD** e **IECA** usam os fundos principalmente para o apoio geral da instituição, com despesas como salários, renda de escritório, manutenção de equipamento, manutenção de viaturas e formações internas.

Na base dos orçamentos dos respectivos projectos, a **AML**, **PMA**, **FMJIG** e o **CICA** devem ter utilizado cerca de 50% (com variações visíveis no gráfico) para actividades que são directamente ligadas a resultados específicos, como por exemplo a implementação de pesquisas, produção de publicações, acções de lobby e formações para beneficiários. De qualquer forma, funcionários da NCA indicaram que nos casos da AML e CICA, quase toda contribuição financeira é utilizada para cobrir custos fixos.

---

<sup>18</sup> É de salientar que estes números merecem um certo cuidado. A análise dos números foi feito na base dos orçamentos, sujeito a erros de interpretação. De qualquer foram, parece que mesmo assim a análise tem um certo valor indicativo, se não absoluto.



**Gráfico 3: Estimado uso de fundos na base de orçamentos de projectos de 2017**

Por um lado, organizações mais pequenas como a **PMA** e **FMJIG** tem menos custos fixos que as organizações maiores como **IECA** e **ADRA**. Por outra, as organizações maiores tem mais projectos através dos quais podem cobrir os custos da sua estrutura administrativa e de gestão.

Surge a pergunta porque que organizações estabelecidas como a **ADRA**, **AJPD** e **IECA** não conseguem cobrir os seus custos fixos através da carteira de projectos em curso? Possíveis explicações incluem:

1. A orçamentação de projectos é deficiente, não alocando percentagens de custos fixos suficientes nos diversos projectos que a organização tem. Por exemplo, cada projecto deveria prever 20% de custos administrativos e 5% de custos de gestão (sendo estas percentagens apenas indicativas), através dos quais uma organização cobre os seus custos fixos.
2. Uma segunda possível razão é que a estrutura organizativa e de gestão é grande demais em relação ao tamanho da organização e dos projectos em curso. Neste caso, os departamentos de recursos humanos, administração, logística e finanças não são eficientes e tem pessoal assalariado demais em relação ao pessoal assalariado que implementa projectos no terreno. Mais eficiente a administração de uma organização, menos ela precisa de empregar pessoas em posições que aumentam os custos fixos da organização. Em casos ideais, a gestão e administração de uma organização aumentam a sua eficiência com pessoal qualificado e sistemas modernas, minimizando o peso de custos fixos.

Em casos específicos, justifica-se apoios financeiros para cobrir custos administrativos e de gestão. Isto pode acontecer em períodos determinados com escassez de fundos, ou para posições que gerem financiamentos no medio/longo prazo, como por exemplo pessoal qualificado em marketing e preparação de propostas.

Por outra, o financiamento de custos fixos justifica-se muito menos quando não tem objectivo específico (além de ‘manter a organização a funcionar’), e quando é praticado durante períodos extensos. Nestes casos, este tipo de contribuição corre o risco de contribuir manter estruturas administrativas e de gestão que não são suficientemente eficientes e grandes demais em relação a carteira de projectos em curso.

Entre os parceiros da AIN, esta questão se coloca por exemplo nos casos da **ADRA**, **AJPD** e **IECA**. Coloca-se também a questão porque que estas três organizações recebem fundos sem condições, e os outros parceiros trabalham na base de projectos concretos.

Quando a AIN paga custos fixos de uma organização durante muitos anos, existe o risco de criar-se uma dependência excessiva entre o AIN e o mesmo parceiro. Este tipo de financiamento não incentiva o parceiro de funcionar de forma mais eficiente, nem de melhorar a qualidade de implementação de actividades. Trata-se de uma 'doação' com poucas condições, uma contribuição extremamente bem vinda por quem recebe, mas possivelmente contribuindo pouco para tornar a organização mais forte em termos institucionais.

#### **Recomendação 2:**

**Sugere-se que a AIN termina com contribuições financeiras que vêm com poucas condições e visam principalmente de cobrir custos fixos do parceiro. A actual estratégia para o apoio institucional ainda tem dois anos de duração e os parceiros deveriam se preparar para a eventualidade que o programa termina ou contínua de forma diferente.**

Esta recomendação iria também resolver um problema actual em termos de gestão dos projectos pela AIN, que é a incoerência das propostas dos parceiros.

### **4.3 Coerência entre título de projeto, quadro logico e orçamento**

Como apresentado no capítulo anterior, alguns parceiros implementam projectos com resultados concretos, enquanto outros utilizam os fundos principalmente para a manutenção do escritório central. Independentemente desta realidade, a AIN requer que os parceiros apresentem propostas com resultados que se enquadram nas três metas estabelecidas pela estratégia 2016-2020. Isto cria problemas no caso dos parceiros que utilizam os fundos para custos fixos, por exemplo:

**ADRA e IECA:** O título do projecto indica que o financiamento é para reforço institucional, o quadro logico tem resultados relacionados as metas do quadro logico da AIN, e o orçamento indica que os fundos são destinados para custos fixos da organização. Nestes dois casos os quadros lógicos são enganosas e parecem ser feitas para justificar, duma maneira ou outra, o financiamento feito pela AIN (*paying 'lip-service' to the AIN logframe*).

**AJPD:** A proposta tem uma designação de um projecto específico (Justiça Infanto Juvenil), reflectido também pelo quadro logico. Mas o orçamento, como também informações prestadas pela equipa da AJPD, sugere que a maior parte dos fundos é de facto para cobrir custos fixos da organização.

**PMA e FMJIG:** São projectos específicos e nem a designação do projecto, quadro logico ou orçamento, sugerem que se trata de um apoio institucional.

**AML:** É um caso específico no sentido a AIN ser o único financiador da associação. O projecto financiado pela AIN basicamente engloba a operação inteira da AML e assim é ao mesmo tempo um financiamento para um projecto específico, como também de apoio institucional.

**CICA:** A designação do projecto indica um mero apoio institucional, mas o quadro logico e o orçamento sugerem algumas actividades ligadas as metas do quadro logico da AIN, embora sem coerência.

Esta situação é confusa e merece uma certa standardização. Sugere-se por isto que:

#### **Recomendação 3:**

**Todos os parceiros apresentam propostas concretas de projectos, com objectivos que se enquadram no quadro logico da AIN. Os orçamentos podem cobrir custos fixo da organização, mas apenas até um certo nível. Por exemplo, até 10% para a gestão da organização, e 25% para custos administrativos e financeiros.**

#### 4.4 Enquadramento de actividades dos parceiros no quadro logico da AIN

Uma interface importante entre a AIN e os parceiros é o momento quando as propostas são avaliadas e aprovadas. Conforme mencionado anteriormente, este interface está num processo de mudanças, em termos do tipo de apoio prestado pela AIN (pagamento de custos fixos – apoio a projecto concretas). Ainda nem todos os parceiros encontraram ‘o seu lugar’ no novo quadro logico, e a avaliação sugere de terminar este processo o mais rápido possível. Neste sentido parece importante para que o quadro logico consiga enquadrar, no máximo possível, as actividades de preferência dos parceiros.

Em algumas instâncias, o pessoal da AIN e os parceiros mencionaram que os actuais indicadores do quadro logico da AIN são constrangedores. Membros da AIN lamentam que a natureza restrita dos indicadores não permite capturar resultados importantes dos parceiros, e alguns representantes dos parceiros acham que não podem implementar certas actividades pertinentes, por não se enquadrar nos indicadores. Em face a esta situação, sugere-se que:

A decisão se uma actividade se enquadra no quadro logico ou não deveria ser feito na base dos resultados e não dos indicadores. Se a actividade apoia atingir um ou mais resultados do quadro logico, deveria ser considerada elegível. Os indicadores deveriam depender das actividades, e não vice-versa. Não deveria acontecer que actividades que apoiam a um resultado não são implementados por não terem indicadores.

##### **Exemplo: resultado 5**

De acordo com conversas com o pessoal da AIN, o resultado 5 da meta 3 é um caso específico.

O Resultado 5 é bastante amplo: **Detentores de poder tem sido responsável pelos direitos humanos** Por outra, o resultado apenas contém dois indicadores:

*5.1.1 Number of community-level human rights research conducted*

*5.1.2 Number of lobby meetings between partners/communities and duty-bearers*

Claramente, o trabalho importante feito na área dos direitos humanos pelos parceiros como AML e AJPD não se captura através destes dois indicadores só. Neste caso, sugere-se adicionar indicadores e ajustar os existentes, por exemplo:

*Adjusted: 5.1.1. Number of human rights related research conducted and published*

*New: 5.1.2. Quantity of published research disseminated through different channels and different geographic areas (including: number of documents distributed, presented, disseminated through print, radio and television per province and country, and published online)*

*Adjusted: 5.2.1. Number of lobby meetings and number of advocacy activities (e.g. CACS, seminars, statements) between partners/communities and duty-bearers*

*New: 5.2.2. Number of marginalized individuals and groups assisted in defense of their rights*

**Recomendação 4: Sugere-se uma revisão dos indicadores na base das propostas de 2018. Enquanto devem ser quantitativos e específicos, deveriam ser suficientemente abrangentes para poder capturar a riqueza dos resultados atingidos pelos parceiros.**

#### 4.5 Adaptação uma estratégia de longo prazo

Actualmente, a colaboração entre a AIN e os seus parceiros baseia-se num ciclo de projectos de duração de um ano, embora na base de um compromisso de longo prazo da AIN. Esta avaliação sugere que o compromisso de longo prazo seja transformado em programas de longo prazo. Esta sugestão pode ser adaptada para os dois anos restantes do actual ciclo estratégico, ou implementado para um novo ciclo estratégico de 5 anos. A abordagem teria as seguintes características:

1. O parceiro elabora um programa com orçamento correspondente ao período do ciclo estratégico;
2. O parceiro indica actividades concretas para o primeiro ano, e actividades gerais para os restantes anos;
3. Elabora um orçamento geral de 5 anos, um orçamento detalhado do primeiro ano e previsões orçamentais para os anos a seguir;
4. Identifica metas concretas em termos de fortalecimento institucional a serem atingidas no período de 5 anos. Actividades concretas em cada ano devem contribuir para atingir esta meta;
5. Todos os anos a AIN avalia os trabalhos implementados e o parceiro prepara actividades e orçamentos concretos para o ano a seguir.

Esta abordagem tem possíveis vantagens para a AIN como também para os seus parceiros:

##### Para a AIN:

- Pode diminuir o trabalho administrativo, eliminando a revisão e aprovação anual de propostas;
- Permite incluir metas de longo prazo relacionadas ao fortalecimento institucional (que é mais difícil em projectos de um ano).
- O controlo sobre financiamento anuais mantém-se o mesmo como no caso de projectos anuais; mesmo no âmbito de um programa, financiamentos anuais podem ser aprovados perante relatórios anuais e avaliações feitas pela AIN.

##### Para os parceiros:

- Permitir adoptar uma estratégia de longo prazo;
- Diminuir o tempo gasto para a elaboração anual de propostas.

Recomendações feitas por uma avaliação anterior (Daly 2015b) tocam no mesmo assunto:

*„Os parceiros todos tenham uma visão de projecto que vão além de um ano. A equipa NCA é constrangido por obrigações financeiros que são anuais. Contudo isto não deveria traduzir se numa óptica programática de “projectos de duração de um ano”. USAID e vários outros doadores aprovam projectos e programas de duração até 5 anos mas os compromissos financeiros são anuais. Recomendo que a equipa NCA-Angola adapta procedimentos que minimiza a interrupção de actividades no terreno que ocorre nos primeiros 3 meses do ano fiscal.“*

**Recomendação 5:** Com dois anos restantes no actual ciclo estratégico, sugere-se que os parceiros preparem um programa de dois anos, como foco de actividades que reflecte a capacidade técnica e a experiência da organização. As actividades deveriam também conter actividades concretas para o fortalecimento institucional.

#### 4.6 Reforçar a capacidade institucional dos parceiros mais necessitados

Os resultados da avaliação sugerem que os elementos ‘não tangíveis’ merecem uma atenção especial nos casos da **AML**, **PMA** e do **CICA**.

- **AML:** Não tem fundos além os da AIN e encontra desafios sérios em termos de transparência financeira. Parece implementar as suas actividades com qualidade, mas outros indicadores de desenvolvimento institucional são pouco visível. Todos os anos, implementa basicamente o mesmo programa. Isto indica que a AML deveria ajustar a sua atitude organizacional e ser mais proactiva e transparente.
- **PMA:** Embora ter recebido valores mais altos que a FMJIG para desenvolver actividades na área de ‘empoderamento económico’, o projecto da FMJIG tem resultados mais concretos que a PMA. A PMA alega que o seu envolvimento neste sector é um ‘desvio’ das suas forças institucionais. Isto indica que a PMA tem de rever o seu quadro conceptual e a sua visão de intervenção.
- **CICA:** Mesmo sendo um conselho representando igrejas membros, funciona como instituição de implementação de projectos, em vez de facilitar a aquisição de fundos para os seus membros. O projecto que implementou em 2017 por exemplo não tem foco específico e trata de ‘todo um pouco’. Assim o impacto das actividades implementadas através do apoio institucional é questionável. Indica esta situação que no caso do CICA, é necessário rever o papel do CICA como conselho, ou seja, rever o seu quadro conceptual.

Abordar estas questões complexas não é fácil, porque estão ligadas a certas estruturas e culturas organizacionais, merecendo assim a atenção do pessoal mais experiente da AIN. É necessário talento dos facilitadores, paciência e capacidade de poder exercer uma certa pressão onde necessário. A título de exemplo, a seguir um gráfico que mostra, de forma conceptual, um processo de indução de mudanças organizacionais (Kotter 1996):

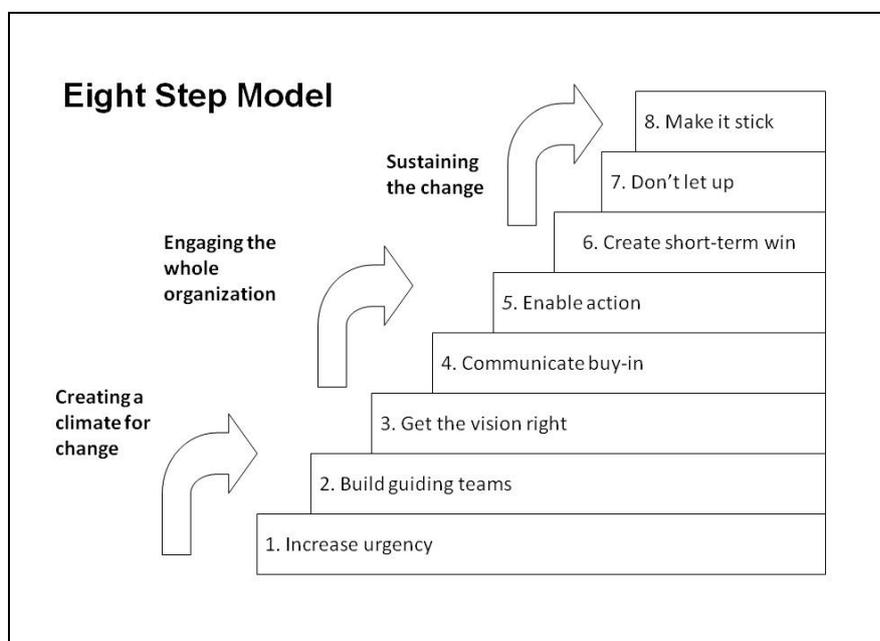


Gráfico 4: modelo para introdução de mudanças organizacionais

A equipa da AIN ainda deve reflectir como abordar questões de mudanças organizacionais nos casos diferentes dos seus parceiros. Em geral, sugere-se de começar com reflexões internas pela equipa e incluir parceiros na base de decisões feitas durante as análises internas.

**Recomendação 6:** A AIN faz uma análise institucional dos seus parceiros na base dos parâmetros de Kaplan para melhor percepção das capacidades institucionais existentes, e identificação de possíveis apoios pela AIN. Em relação ao CICA, PMA e AML sugere-se que estas organizações:

1. Definirem, de maneira clara, a sua posição no contexto actual em Angola (quadro conceptual)
2. Criam uma atitude organizacional mais inovadora, ambiciosa e também transparente (atitude organizacional)
3. Criar uma visão partilhada sobre a visão e missão da organização (não apenas um plano estratégico com alvos e objectivos)

## **5 Conclusões e recomendações concretas**

### **5.1 Conclusões gerais**

O programa do apoio institucional da AIN é muito pertinente e valioso para os parceiros. Este é a mensagem principal desta avaliação. Especialmente num contexto social, económico e político como existe em Angola neste momento, o apoio a sociedade civil pode ser considerada de grande importância. O facto de que muitos doadores fecharam os seus escritórios em Angola, torna o apoio da AIN ainda mais importante.

De igual modo, a avaliação conclui que todos os parceiros tem um papel importante nos diversos sectores onde actuam. Alguns com décadas de experiencia, outros mais novos mas de nenhuma forma menos pertinentes. Eles todos tem assumidos responsabilidades importantes em termos da promoção dos direitos humanos e do desenvolvimento socio-economico.

Esta avaliação sugere que mesmo assim existe, no quadro destas duas conclusões básicas e positivas, varias componentes programáticas que podem ser ajustadas para melhorar o impacto do programa de apoio institucional da AIN. Neste sentido, os dois capítulos a seguir fazem um resumo das recomendações que surgiram na análise (Capitulo 5.2) e dão uma sugestão de propostas concretas para todos os parceiros (Capitulo 5.3).

### **5.2 Resumo de recomendações**

A seguir são as recomendações que surgiram no Capitulo 4, baseado na análise de pontos chaves identificados pela avaliação.

#### Recomendação 1:

Montantes de financiamentos prestados aos parceiros deveriam ser na base do desempenho e potencial do parceiro, e não na base do seu tamanho organizacional ou capacidade de 'absorção'. Sugere-se assim de fazer uma avaliação interna para classificar parceiros perante indicadores de desempenho e potencial organizacional.

#### Recomendação 2:

Sugere-se que a AIN termina com contribuições financeiras que vêm com poucas condições e visam principalmente de cobrir custos fixos do parceiro. A actual estratégia para o apoio institucional ainda

tem dois anos de duração e os parceiros deveriam se preparar para a eventualidade que o programa termina ou continua de forma diferente.

Recomendação 3:

Todos os parceiros apresentam propostas concretas de projectos, com objectivos que se enquadram no quadro logico da AIN. Os orçamentos podem cobrir custos fixo da organização, mas apenas até um certo nível. Por exemplo, até 10% para a gestão da organização, e 25% para custos administrativos e financeiros.

Recomendação 4: Sugere-se uma revisão dos indicadores na base das propostas de 2018. Enquanto devem ser quantitativos e específicos, deveriam ser suficientemente abrangentes para poder capturar a riqueza dos resultados atingidos pelos parceiros.

Recomendação 5: Com dois anos restantes no actual ciclo estratégico, sugere-se que os parceiros preparem um programa de dois anos, como foco de actividades que reflecte a capacidade técnica e a experiência da organização. As actividades deveriam também conter actividades concretas para o fortalecimento institucional.

Recomendação 6: A AIN faz uma análise institucional dos seus parceiros na base dos parâmetros de Kaplan para melhor percepção das capacidades institucionais existentes, e identificação de possíveis apoios pela AIN. Em relação ao CICA, PMA e AML sugere-se que estas organizações:

1. Definirem, de maneira clara, a sua posição no contexto actual em Angola (quadro conceptual)
2. Criam uma atitude organizacional mais inovadora, ambiciosa e também transparente (atitude organizacional)
3. Criar uma visão partilhada sobre a visão e missão da organização (NÃO apenas um plano estratégico com alvos e objectivos)

### 5.3 Propostas concretas para os parceiros

Constam aqui algumas sugestões iniciais em termos de propostas concretas por parceiros. Merecem ser alteradas e ajustadas pela equipa da AIN em Luanda, na base das informações fornecidos neste relatório e outras que possivelmente não constam neste documento.

FMJIG	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <u>Aumentar fundos:</u> A AIN reavaliar a capacidade de gestão de projectos da FMJIG e explorar a possibilidade de aumentar os fundos anuais;</li><li>▪ <u>Providenciar apoio no sector de empoderamento económico:</u> A organização mostra muito interesse e uma certa capacidade neste sector. Entre outros, a FMJIG sugere:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Elaborar um manual para a formação de mulheres empreendedoras</li><li>○ Implementar formações para mulheres empreendedoras</li><li>○ Monitorar preços de produtos principais</li></ul></li><li>▪ Parecem iniciativas que merecem uma devida avaliação e apoio pela AIN;</li></ul>
ADRA	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <u>Minimizar custos fixos:</u> Análise participativa (AIN e ADRA) para reduzir percentagem do orçamento alocado para pagamento de custos fixos;</li><li>▪ Apresentar uma proposta com resultados concretos;</li><li>▪ A proposta enquadrar-se numa das metas do quadro logico da AIN, com linhas orçamentais para atingir resultados específicos;</li><li>▪ <u>Assegurar a troca de experiência entre ADRA e IECA:</u> Ambas as organizações trabalham no mesmo sector (alterações climáticas, agricultura de conservação, técnicas de irrigação).</li></ul>

IECA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Minimizar custos fixos:</u> Análise participativa (AIN e IECA) para reduzir percentagem do orçamento alocado para pagamento de custos fixos;</li> <li>▪ Apresentar uma proposta concreta de projecto, e não apenas de suporte de custos correntes;</li> <li>▪ A proposta enquadrar-se numa das metas do quadro logico da AIN;</li> <li>▪ <u>Aumentar fundos:</u> A AIN reavaliar a capacidade de gestão de projectos da IECA e explorar a possibilidade de aumentar os fundos anuais;</li> <li>▪ <u>Assegurar a troca de experiencia entre IECA e ADRA,</u> com ambas as organizações trabalhando no mesmo sector (alterações climatizas, agricultura de conservação, técnicas de irrigação);</li> </ul>
AJPD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Minimizar custos fixos:</u> Análise participativa (AIN e AJPD) para reduzir percentagem do orçamento alocado para pagamento de custos fixos no actual projecto;</li> </ul>
AML	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Transparência financeira:</u> Continuar insistir sobre maior transparência financeira. Por exemplo: O relatório de auditoria feito pela empresa Soares &amp; Nunes verificou apenas as contribuições da AIN. Para aumentar a transparência financeira da AML, poderia-se, no futuro, pedir auditorias integradas a AML onde constam todos movimentos financeiros da organização, incluindo por exemplo pagamentos de clientes, e não apenas as contribuições da AIN. Para assegurar a boa gestão financeira, a disponibilidade de fundos pode ser condicionado a um sistema contabilística eficiente e auditorias globais anuais;</li> <li>▪ <u>Iniciar um processo de mudança organizacional:</u> A AML parece puder beneficiar de uma certa renovação da sua atitude institucional, para agir de maneira mais integrada com redes regionais e internacionais, melhorar a promoção das suas actividades (pagina web), e procura de novos doadores. A AIN poder tentar facilitar este processo.</li> </ul>
PMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Iniciar um processo de mudança organizacional:</u> sugere-se de procurar a conversa com a PMA para encontrar um área de intervenção que corresponde com as forças da organização e enquadra-la no quadro logico da AIN. A conversa poderia partir na análise das forcas e oportunidades da PMA. Neste momento, estes parecem menos claros que com os outros parceiros.</li> <li>▪ Fazendo parte do processo de mudança organizacional, a PMA deveria constatar, de forma explícita, se pretende actuar como plataforma para outras organizações, ou como organização que implementa projectos por si próprio.</li> </ul>
CICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Iniciar um processo de mudança organizacional:</u> sugere-se de procurar a conversa com o CICA para encontrar um área de intervenção que corresponde com as forças da organização procurar enquadra-la no quadro logico da AIN. O projecto implementado em 2017 não tinha orientação clara.</li> <li>▪ Fazendo parte do processo de mudança organizacional, o CICA deveria (como no caso da PMA) constatar explicitamente se pretende actuar como plataforma das suas igrejas membros ou como organização que implementa projectos por si próprio.</li> <li>▪ <u>Igrejas membros deveriam ser envolvidos em futuros projectos,</u> com linhas orçamentais adequadas (não apenas como beneficiários de formações, mas com participantes activos)</li> </ul>

## 6 Bibliografia

Observação: a bibliografia não mostra os documentos de ciclos de projectos dos parceiros que foram consultados no âmbito desta avaliação.

Daly, M (2015a) *NCA Linha de Base 2015*. Norwegian Church Aid, Luanda, Angola

Daly, M (2015b) *Recolha de dados por Norwegian Church Aid em Angola 2011-2014*. Norwegian Church Aid, Luanda, Angola

DW and CEHS (2005) *Terra – Urban land reform in post-war Angola: research, advocacy & policy development*. Development Workshop Occasional Paper N° 5, Development Workshop, Luanda, Angola

Development Workshop (DW) (2015) *Vulnerabilidade na Bacia do Cuvelai*. Development Workshop, Luanda, Angola

AJPD (2017) *Angola: O Sector da Justiça, os Direitos Humanos e o Estado de Direito*. Relatório publicado pela Associação Justiça, Paz e Democracia (AJPD), Luanda, Angola

CICA (2017) *Impactos das alterações climáticas – nas comunidades dos municípios da Quibala, Namacunde e Gambos*. Conselho de Igrejas Cristas em Angola (CICA), Luanda, Angola

CICA (2016) *Relatório de Monitoria Social – dos municípios de Negage, Cubal, Mbanza Congo, Cela, Cassongue e Balombo*. Conselho de Igrejas Cristas em Angola (CICA), Luanda, Angola

Daly, M (2015) *Linha de Base 2015, Relatório Final*. Norwegian Church Aid, Luanda, Angola

Diário da Republica (2006) *III Serie – N.º 48, 19 de Abril de 2006*. Governo da Republica de Angola, Luanda, Angola

Instituto Nacional da Estatística (INE) (2014) *Resultados preliminares; Recenseamento geral da população e da habitação em Angola, 2014*. Governo da Republica de Angola, Angola

Kaplan, A (1998) *Capacity building: shifting the paradigms of practice*. In: Eade, D and Ligteringen, E (eds) *Debating Development; NGOs and the Future*. Oxfam GB, London, UK

Kotter, J P (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press, Cambridge, USA

Norwegian Church Aid (NCA) (2012) *NCA Angola Country Plan 2011-15 part 2, revised December 2012*. Norwegian Church Aid, Luanda, Angola

Norwegian Church Aid (NCA) (2015) *Norwegian Church Aid Angola Strategy 2016 – 2020*. Norwegian Church Aid, Luanda, Angola

Norwegian Church Aid (NCA) (2016) *NCA Partnership Assessment 2016-2020; Mapping of organisational, accountability, advocacy and financial capacities*. Norwegian Church Aid, Luanda, Angola

Norwegian Church Aid (NCA) (2017) *Avaliação do Apoio Institucional aos parceiros da Ajudas das Igrejas Norueguesa*. Norwegian Church Aid, Luanda, Angola

Millard, A S and Neto, J (2014) *Final Report – Mid-Term Review of the Norwegian Church Aid (NCA) Angola Country Programme (2011-2013)*. Nordic Consulting Group, Oslo, Norway

Strønen, I Å et al (2017) *Perpetual Hardships: Female Poverty in Rural Malanje, Angola*. CMI Brief vol. 16 no. 4. Chr. Michelsen Institute, Bergen, Norway  
<https://www.cmi.no/publications/6214-perpetual-hardships>