

DIAKONIA, FHI360, HELVETAS, KEPA e OXFAM NOVIB

Relatório do Estudo sobre a Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil

VERSÃO FINAL

ELABORADO POR:



EUROSIS
consultoria e
formação em gestão

MAIO DE 2015

Informação Técnica

Título	Relatório do Estudo sobre a Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil (versão final)
Consultoria	 EUROSIS consultoria e formação em gestão
Data	25 de Maio de 2015
Número de páginas	79 (Excluindo Anexos)

Agradecimento

As organizações solicitantes deste estudo agradecem a contribuição de todas as partes interessadas, em especial às Organizações da Sociedade Civil e seus representantes que responderam ao questionário *online*, participaram e deram o seu contributo nas entrevistas e workshops, providenciando os seus pontos de vista, sugestões e recomendações que contribuíram para a elaboração do presente relatório.

Lista de Acrónimos e Abreviaturas

Termos	Descrição
CMMAD	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
FASFIL	Fundações Privadas e Associações Sem fins Lucrativos
HIV	Vírus de Imunodeficiência Humana
ISOSC	Índice de Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil
OI	Organizações Intermediárias
ONG	Organização Não-Governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
SC	Sociedade Civil
SIDA	Síndrome de Imunodeficiência Adquirida
UICN	União Internacional para a Conservação da Natureza

Códigos das citações dos participantes do estudo

Código	Descrição
Qn	Questionário n (n= número do questionário)
En	Entrevistado n (n= número do entrevistado)
WMN	<i>Workshop</i> de Manica
WMP	<i>Workshop</i> de Maputo

ÍNDICE

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	1
2	INTRODUÇÃO.....	4
2.1	SURGIMENTO DESTA INICIATIVA	4
2.2	OBJECTIVOS E RESULTADOS ESPERADOS DO ESTUDO	5
2.3	LEGITIMIDADE DO INTERESSE NO ESTUDO.....	5
2.4	PRESSUPOSTO ASSUMIDO PARA A REALIZAÇÃO DESTE ESTUDO.....	6
2.5	ESTRUTURA DESTE DOCUMENTO	6
3	METODOLOGIA	8
3.1	REVISÃO DE LITERATURA.....	8
3.2	RECOLHA E PROCESSAMENTO DE DADOS	8
3.2.1	Questionários auto-administrados	9
3.2.2	Entrevistas face-a-face	9
3.2.3	Workshops.....	9
3.3	ANÁLISE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	10
3.4	UNIVERSO E AMOSTRA DO ESTUDO E SUAS LIMITAÇÕES.....	10
3.4.1	Universo e amostra.....	10
3.4.2	Validade e limitações dos resultados do estudo	10
4	REVISÃO DA LITERATURA INTERNACIONAL	11
4.1	CONCEITO DE OSC	11
4.2	IMPORTÂNCIA DAS OSC PARA A SOCIEDADE	11
4.3	SUSTENTABILIDADE DE OSC: CONCEITO E FACTORES QUE A INFLUENCIAM.....	12
4.3.1	Conceito de Sustentabilidade de OSC.....	12
4.3.2	12 Factores que Influenciam a Sustentabilidade das OSC	13
5	REVISÃO DE LITERATURA SOBRE O CONTEXTO MOÇAMBICANO	20
5.1	ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE DE OSC PELA USAID	20
5.1.1	Moçambique versus outros países da África sub-sahariana	20
5.1.2	Principais constatações do ISOOSC em Moçambique	20
5.2	REVISÃO DE LITERATURA NACIONAL SOBRE FRAGILIDADES DAS OSC QUE DIFICULTAM A SUA SUSTENTABILIDADE	23
6	CONSTATAÇÕES DO TRABALHO DE CAMPO	24
6.1	CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE DE OSC	24
6.2	FACTORES QUE DEVEM ESTAR PRESENTES NUMA OSC SUSTENTÁVEL	27
6.2.1	Factores financeiros.....	28
6.2.2	Competência técnica nas pessoas	28
6.2.3	Boa Governação, transparência e prestação de contas	29
6.2.4	Comprometimento da equipa	29
6.2.5	Capacidade Institucional	30
6.2.6	Outros factores menos mencionados	30
6.3	FACTORES DA ENVOLVENTE MOÇAMBICANA QUE INIBEM A SUSTENTABILIDADE DAS OSC	34

6.3.1	Factores Económicos.....	34
6.3.2	Falta de interesse e apoio do Governo às OSC	35
6.3.3	Desconfiança e barreiras criadas pelo Governo à actuação das OSC	36
6.3.4	Falta de diálogo entre Governo e OSC.....	37
6.3.5	Corrupção e burocracia no Estado	37
6.3.6	Falta de dispositivos legais que beneficiem vigorosa e significativamente as OSC .	38
6.3.7	Ambiente Político e Interferência do Estado.....	38
6.3.8	Corrupção nas Organizações Intermediárias	39
6.4	FRAGILIDADES DAS OSC MOÇAMBICANAS E QUE NÃO FACILITAM A SUA SUSTENTABILIDADE	40
6.4.1	Dependência financeira e falta de capacidade de geração de rendimentos.....	40
6.4.2	Fraca capacidade técnica do pessoal	41
6.4.3	Comprometimento do pessoal com a causa e com a organização.....	43
6.4.4	Desvirtuamento da Missão, Visão e Objectivos.....	43
6.4.5	Fraca Governação interna, transparência e prestação de contas	45
6.4.6	Falta de capacidade institucional.....	46
6.4.7	Falta de infra-estruturas próprias.....	46
6.4.8	Fraco relacionamento com outras OSC.....	47
6.5	FACTORES QUE TORNARAM AS OSC MAIS SUSTENTÁVEIS.....	48
6.6	FACTORES QUE TORNARAM AS OSC MENOS SUSTENTÁVEIS	52
6.7	PRIORIDADES PARA REFORÇO DE SUSTENTABILIDADE.....	54
6.7.1	Gestão das pessoas	54
6.7.2	Geração de rendimentos	55
6.7.3	Boa Governação, transparência e prestação de contas	55
6.7.4	Desenvolvimento de capacidade institucional	55
6.7.5	Outros factores menos mencionados.....	56
6.8	DOADORES E ONG INTERNACIONAIS E SUSTENTABILIDADE DE OSC.....	58
6.8.1	Factores inibidores de sustentabilidade associados a doadores e OI	58
6.8.2	Recomendações com relação ao apoio de doadores e ONG internacionais.....	62
7	ANÁLISE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	66
7.1	COMPARAÇÃO ENTRE LITERATURA INTERNACIONAL E CONSTATAÇÕES DO TRABALHO DE CAMPO	66
7.2	FACTORES QUE AFECTAM OU LIMITAM A SUSTENTABILIDADE DE OSC EM MOÇAMBIQUE .	67
7.2.1	Diversificação de fontes de financiamento, incluindo geração de rendimentos próprios	67
7.2.2	Boa ou má governação e gestão	69
7.2.3	Aprendizagem, inovação, adaptação, evolução e reinvenção	70
7.2.4	Resiliência	72
7.2.5	<i>Value for Money</i> e avaliações de impacto	73
7.2.6	Competências de liderança e de gestão	73
7.2.7	Sentido de missão e o voluntariado <i>versus</i> OSC como fonte de acesso a recursos ..	74
7.2.8	Abordagem “projecto a projecto” de vários doadores	75
7.2.9	O paradoxo de OI fortalecendo OSC moçambicanas.....	75
7.2.10	. . . O Paradoxo exacerbado pela prevalência de corrupção nas OI	76
7.2.11	O argumento de que salários altos não são sustentáveis	76
7.2.12	Processo de Recrutamento e Selecção	77

7.3	RECOMENDAÇÕES.....	78
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
9	ANEXOS.....	86
9.1	DEFINIÇÕES DE SUSTENTABILIDADE DE OSC OBTIDAS NOS WORKSHOPS	86
9.2	RESULTADOS BRUTOS DOS WORKSHOPS.....	88
9.3	ASPECTOS A DESENVOLVER (RESPONDENTES AO QUESTIONÁRIO)	94
9.4	LISTA DE RESPONDENTES AO QUESTIONÁRIO	95
9.5	LISTA DAS OSC ENTREVISTADAS.....	97
9.6	LISTA DOS PARTICIPANTES AOS WORKSHOPS	98
9.7	QUESTÕES COLOCADAS NOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS	101

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação entre literatura internacional e percepções dos participantes no estudo	2
Tabela 2 – Comparação entre fragilidades indicadas e aspectos a desenvolver	54
Tabela 3 – Comparação entre literatura internacional e percepções dos participantes no estudo	66
Tabela 4 – Resumo das reflexões nos workshops sobre o conceito de sustentabilidade	86
Tabela 5 – Factores presentes em OSC sustentáveis mais mencionados nos workshops	88
Tabela 6 – Equipa competente e qualificada	88
Tabela 7 – Boa governação, transparência e prestação de contas	89
Tabela 8 – Comprometimento e engajamento da equipa	89
Tabela 9 – Capacidade institucional	90
Tabela 10 – Factores contextuais identificados nos workshops que inibem a sustentabilidade	91
Tabela 11 – Factores internos às OSC que dificultam a sua sustentabilidade	92
Tabela 12 – Factores relacionados a doadores e que dificultam a sustentabilidade (workshops)	92
Tabela 13 – Foco do apoio de doadores (workshops)	92
Tabela 14 – Lista de respondentes ao questionário	95
Tabela 15 – Lista das pessoas entrevistados	97
Tabela 16 – Lista dos participantes aos workshops	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Roteiro Metodológico do Estudo	8
Figura 2 – Percepção dos Respondentes sobre Sustentabilidade de uma OSC	24
Figura 3 – Desagregação da Categoria: Continuidade das Actividades da Organização	25
Figura 4 – Factores presentes numa OSC sustentável na perspectiva dos respondentes	27
Figura 5 – Factores da envolvente moçambicana que inibem a sustentabilidade das OSC	34
Figura 6 – Principais fragilidades das OSC e que não facilitam a sua sustentabilidade	40
Figura 7 – Factores que tornaram a OSC mais sustentável	50
Figura 8 – Factores que tornaram a OSC menos sustentável	53
Figura 9 – Foco do apoio de doadores (questionários)	62
Figura 10 – Aspectos a desenvolver pela OSC para serem mais sustentáveis	94

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente documento constitui o Relatório do Estudo de Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil solicitado por 5 Organizações Não Governamentais (DIAKONIA, FHI360, HELVETAS, KEPA e OXFAM NOVIB) e realizado pela EUROSIS Consultoria e Formação em Gestão.

De forma sintetizada, este estudo tinha como objectivos chave: a) mapear o entendimento que a governação e gestão das OSC têm sobre sustentabilidade e seus desafios; b) ajudar a desconstruir a percepção que limita a sustentabilidade à viabilidade económico-financeira das OSC, trazendo à superfície outras dimensões também relevantes para o efeito; c) recomendar acções para a tomada de decisão dos diversos actores que trabalham no fortalecimento das OSC.

Tendo em consideração os seus objectivos, este estudo está estruturado em quatro componentes chave:

- **revisão de literatura** internacional para identificação de factores que, de acordo com pesquisa internacional, influenciam sustentabilidade de OSC.
- **recolha de dados** (através de questionários auto-administrados, entrevistas face-a-face e workshops) para o levantamento de percepções e opiniões de OSC com relação ao conceito de sustentabilidade, limitantes colocadas pelo contexto moçambicano à sustentabilidade de OSC, fragilidades das próprias OSC que não ajudam à sustentabilidade). Importa referenciar que para a recolha de dados: 79 representantes de 62 OSC preencheram o questionário *online*; foram realizadas 19 entrevistas semiestruturadas e em profundidade; e foram realizados três workshops em Maputo, Chimoio e Nampula com a participação de 69 representantes de 54 OSC.
- **análise e conclusões** que incluiu: a) comparação dos factores mencionados em literatura internacional com os mencionados pelos respondentes no estudo para identificação de factores comuns e identificação daqueles que não parecem estar no campo das preocupações ou prioridades da maior parte das OSC respondentes; b) tendo em consideração a comparação anterior, elaboração de proposições sobre os factores que, na nossa opinião, afectam ou limitam a sustentabilidade de OSC em Moçambique.
- **recomendações** elaboradas com base na análise e nas conclusões apresentadas

Este Sumário Executivo apresenta de forma sumarizada os resultados de cada uma destas quatro componentes.

A **revisão de literatura internacional** permitiu identificar 12 factores que influenciam a sustentabilidade de OSC, nomeadamente: 1) Boa Governação, Transparência e *Accountability*; 2) Capacidade / Desenvolvimento Institucional; 3) Competências Técnicas; 4) Mobilização de Recursos; 5) Diversificação de Fontes de Financiamento, incluindo Geração de Rendimentos próprios; 6) Aprendizagem, Inovação, Adaptação, Evolução e Reinvenção; 7) Resiliência; 8) *Value for Money* e Avaliações de Impacto; 9) Competências de Liderança e de Gestão; 10) Sentido de Missão e Voluntariado; 11) Legitimidade da Missão; e 12) Comunicação e Visibilidade Institucional.

As **constatações do trabalho de campo** permitem concluir que o foco da atenção e preocupação dos respondentes são cinco factores: a) **gestão das pessoas**; b) **geração de rendimentos (e angariação de recursos)**; c) **boa governação, transparência e prestação de contas**; e d) **desenvolvimento da capacidade institucional**.

Estes foram os factores recorrentemente mais mencionados quando se questionou os participantes do estudo sobre o que deve estar presente em OSC sustentáveis, ou quais são as fragilidades de OSC em Moçambique que não ajuda a sua sustentabilidade e quais seriam os aspectos a desenvolver para reforçar a sustentabilidade de OSC.

As **constatações do trabalho de campo** permitiram ainda concluir que existe uma forte percepção que doadores e OI têm alguma influência negativa na sustentabilidade de OSC em Moçambique, especialmente em dois aspectos: a) a prevalência de **corrupção em OI**; e b) **políticas, sistemas e competências de doadores e OI** que não ajudam a sustentabilidade de OSC.

Analisando e comparando os resultados da revisão de literatura internacional e as percepções dos participantes ou respondentes, é possível identificar um conjunto de sete factores que parecem estar fora do campo das preocupações, percepções e prioridades dos participantes ou respondentes do estudo, como se pode ver na tabela abaixo (factores 6 a 12).

Tabela 1 – Comparação entre literatura internacional e percepções dos participantes no estudo

	Dentro do campo das preocupações e prioridades <u>da maior parte dos respondentes</u>	Fora do campo das preocupações e prioridades <u>da maior parte dos respondentes</u>
12 factores consistentemente mencionados em literatura internacional	1. Boa governação, transparência e <i>accountability</i> ; 2. Desenvolvimento de capacidade institucional; 3. Competências técnicas; 4. Mobilização de recursos; 5. Diversificação de fontes de financiamento, incluindo geração de rendimentos próprios;	6. Aprendizagem, inovação, adaptação, evolução e reinvenção; 7. Resiliência; 8. <i>Value for Money</i> e avaliações de impacto; 9. Competências de liderança e de gestão; 10. Sentido de missão e voluntariado; 11. Legitimidade da missão; 12. Comunicação e visibilidade Institucional;
Aspectos aparentemente específicos à realidade moçambicana	13. OSC como fonte de recursos; 14. Abordagem “projecto a projecto” de vários doadores; 15. O paradoxo das OI fortalecendo OSC moçambicanas; 16. O paradoxo exacerbado pela prevalência de corrupção nas OI; 17. O argumento de que salários altos não são sustentáveis; 18. Processo de recrutamento e selecção.	

Tendo em consideração a comparação e combinação dos resultados da revisão de literatura e o que foi dito pelos participantes do estudo, elaboram-se 15 **proposições** sobre o que afecta e limita a sustentabilidade de OSC em Moçambique.

Assim, da análise feita, em Moçambique, a **sustentabilidade das OSC é afectada e limitada**:

- 1) pela pouca diversificação nas suas fontes de recursos, incluindo geração de receitas próprias;

- 2) por não implementarem estratégias para geração de reservas financeiras;
- 3) pelo frágil sentido de boa governação e de boa gestão;
- 4) pelo fenómeno nacional de elevada corrupção;
- 5) pela frágil capacidade de aprendizagem, inovação, adaptação, evolução e reinvenção;
- 6) pela frágil capacidade de resiliência das mesmas;
- 7) pela frágil procura e demonstração de eficiência, *value for money* e impacto de intervenções;
- 8) pelo fraco reconhecimento da importância e pelo fraco exercício de competências de gestão e liderança;
- 9) pelo frágil sentido de Missão dos seus membros, constituintes e órgãos de governação não executivos;
- 10) pelas incertezas com relação à disponibilidade de fundos;
- 11) pelo paradigma de financiamento por projecto e financiamento anual;
- 12) pela limitada capacidade das próprias OI parceiras;
- 13) pela corrupção existente em OI;
- 14) pela incapacidade de recrutarem e reterem gestores e colaboradores de elevada competência profissional; e
- 15) pela fragilidade dos seus processos de recrutamento e selecção.

A apresentação destas 15 proposições têm o intuito de abrir espaço para discussão, produção de hipóteses e realização de pesquisas posteriores.

No final, este documento apresenta recomendações sobre para o desenho e implementação de um Programa de Reforço de Sustentabilidade de OSC moçambicanas assumindo que as 15 proposições são válidas.

2 INTRODUÇÃO

O presente documento constitui o Relatório do Estudo de Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil (OSC). Este trabalho de consultoria foi solicitado por um grupo de 5 Organizações Não Governamentais (ONG) e realizado pela EUROSIS, uma empresa de consultoria independente. As 5 Organizações que solicitaram o estudo são: DIAKONIA, FHI360, HELVETAS, KEPA e OXFAM NOVIB.

2.1 SURGIMENTO DESTA INICIATIVA

Durante o intercâmbio sobre a sustentabilidade das OSC, que teve lugar nos dias 9 e 10 de Setembro de 2013, realizado sob liderança e responsabilidade da FHI360 – Programa Capable Partners (CAP) em coordenação com Oxfam Novib, Ibis, Diakonia, We Effect (através do programa AGIR) e MASC e que contou também com a participação de organizações por estas subvencionadas, floresceu a ideia de realização de um estudo de sustentabilidade de OSCs moçambicanas.

A sustentabilidade das OSC tem sido alvo de reflexão, discussão e debate por parte de doadores, ONG, plataformas e mecanismos nacionais e internacionais que operam no fortalecimento das capacidades das OSC (Termos de Referência deste Estudo de Sustentabilidade das OSC, Maio 2014).

No encontro supracitado, percebeu-se que a percepção de sustentabilidade estava associada apenas a aspectos financeiros, dentre os quais:

- à existência de recursos financeiros suficientes para a prossecução das actividades das organizações;
- à autonomia financeira das organizações;
- à existência de sistemas que permitam à organização gerir eficazmente os seus recursos financeiros.

No entanto, o debate trouxe à luz outras matérias que reuniram consenso no que concerne a aspectos a serem considerados quando o tema é sustentabilidade. Foram mencionados, entre outros, os seguintes aspectos: estabilidade governativa; competência e flutuação do pessoal; consistência programática; transparência dos processos; participação dos membros e beneficiários e prestação de contas.

Neste contexto, e com o propósito de recolher informações relevantes sobre o actual cenário de sustentabilidade das OSC, bem como sobre os seus desafios, oportunidades e recomendações para a alteração ou aperfeiçoamento do quadro actual, surgiu a necessidade de realizar um estudo mais amplo e profundo (ao nível nacional e considerando também a análise comparativa das experiências regionais e internacionais), levado a cabo por uma entidade independente (neste caso específico, através de uma consultoria).

2.2 OBJECTIVOS E RESULTADOS ESPERADOS DO ESTUDO

Tendo em consideração o contexto acima apresentado, este estudo foi elaborado tendo em conta os seguintes objectivos:

- Levantar de forma objectiva:
 - O entendimento que a governação e gestão das OSC têm sobre sustentabilidade;
 - Desafios (oportunidades e ameaças) para a sustentabilidade;
- Definir premissas que influenciam a sustentabilidade das OSC, bem como os desafios que se impõem face à actual conjuntura do País;
- Ajudar a desconstruir a percepção que limita a sustentabilidade à viabilidade económico-financeira das OSC, trazendo à superfície outras dimensões também relevantes para o efeito;
- Ser suporte para a tomada de decisão dos diversos actores que trabalham no fortalecimento das OSC;
- Orientar as OSC nas suas acções visando o alcance da sustentabilidade.

No âmbito destes objectivos, este estudo foi realizado aspirando o alcance dos seguintes resultados:

- Problematisado o conceito de sustentabilidade na óptica da gestão das OSC e consoante os campos operacionais identificados com base no contexto do País;
- Identificados os aspectos que favorecem a sustentabilidade das OSC;
- Identificadas as limitações e desafios da sustentabilidade nas OSC;
- Identificados os indicadores de sustentabilidade segundo o contexto actual de actuação das OSC;
- Elaborada uma proposta estratégica básica/simplificada para implementação pelas OSC para ajudar na sustentabilidade nas suas diferentes vertentes;
- Apresentadas sugestões úteis a serem exploradas pelas OSC, como um conjunto de potenciais oportunidades disponíveis para o alcance da sustentabilidade.

2.3 LEGITIMIDADE DO INTERESSE NO ESTUDO

Este estudo foi solicitado por um conjunto de Organizações Não Governamentais, algumas das quais conhecidas por “Organizações Intermediárias” (OI) no contexto da sociedade civil em Moçambique. São organizações que gerem programas aplicando seus fundos próprios e fundos de doadores internacionais (EUA, Reino Unido, Suécia, Finlândia, Holanda entre outros).

Assim, pode-se questionar porque estas organizações, algumas das quais OI, estão preocupadas com o tema da sustentabilidade. Aliás, essa questão foi levantada por pelo menos um entrevistado (gestor sénior de uma reputada OSC):

“Porquê essas organizações têm que falar sobre isso sendo que elas são organizações que recebem dinheiro público nos seus países de origem . . . elas não são propriamente doadores (...) são organizações internacionais que

recebem dinheiro público dos seus países de origem. [Então] porquê eles nos estudam? Porquê não nos sentamos numa mesa com eles e discutimos o assunto juntos com o apoio de consultores, a Eurosis está ali participa, mas discutimos todos o assunto de igual para igual? (...) Onde eles encontraram legitimidade para nos estudar?” (E3).

Assumimos para o fim deste estudo que a preocupação que as OI têm com a sustentabilidade das OSC é genuína considerando que estas OI trabalham para o desenvolvimento institucional e humano de OSC em Moçambique e, portanto, gostariam de as ver sustentáveis, ou seja, gostariam de ver o investimento realizado continuar a contribuir no longo prazo para os desafios que o desenvolvimento coloca. Por outro lado, sendo as OI *accountable* com relação à eficácia da alocação de recursos de doadores, a sustentabilidade das OSC é muitas vezes um critério importante de sucesso.

2.4 PRESSUPOSTO ASSUMIDO PARA A REALIZAÇÃO DESTE ESTUDO

Este estudo foi elaborado partindo-se do pressuposto que as OSC *devem ser* sustentáveis. No entanto, este pressuposto foi questionado por dois entrevistados, quando afirmaram que uma organização pode ser criada para um determinado objectivo (ou missão), e que imediatamente após o alcance desse objectivo a organização pode deixar de existir, num processo que, na óptica dos entrevistados, seria algo natural.

“... uma organização da sociedade civil é como uma outra organização qualquer ela pode aparecer, crescer e desaparecer, não há nenhum trauma nisso” (E1).

Há pelo menos três pressupostos ou proposições que assumimos neste estudo em relação à seguinte questão, *será que a sustentabilidade de OSC em Moçambique é desejável ou necessária?*:

- 1) A sustentabilidade de OSC prestadoras de serviços é desejável e até necessária até ao ponto em que o Estado cumpre com o seu papel na abrangência e qualidade devida;
- 2) A sustentabilidade das OSC activas em advocacia, monitoria da governação e prestação de contas é necessária para o fortalecimento de um Estado de Direito e uma consolidação da democracia;
- 3) O colapso de organizações, por razões que não se relacionam com o esgotamento da sua missão, representa sempre perdas do ponto de vista do investimento realizado no desenvolvimento do seu capital organizacional (ainda que se possa validamente argumentar que parte do capital humano é depois devolvido ao sector ou à sociedade e integrada noutros desafios de desenvolvimento).

2.5 ESTRUTURA DESTE DOCUMENTO

Este relatório está dividido em sete capítulos:

- 1. Introdução** – Apresenta o contexto do surgimento desta iniciativa, os seus objectivos e resultados esperados, a legitimidade do mesmo e a estrutura.
- 2. Metodologia** – Neste capítulo, é apresentada e descrita a metodologia utilizada para elaboração deste estudo.
- 3. Revisão da literatura internacional** – O terceiro capítulo é dedicado à sistematização de discussões teóricas sobre o OSC e sua importância, conceito de sustentabilidade de OSC e

– com mais ênfase – os factores que, de acordo com pesquisa internacional, influenciam a sustentabilidade das OSC.

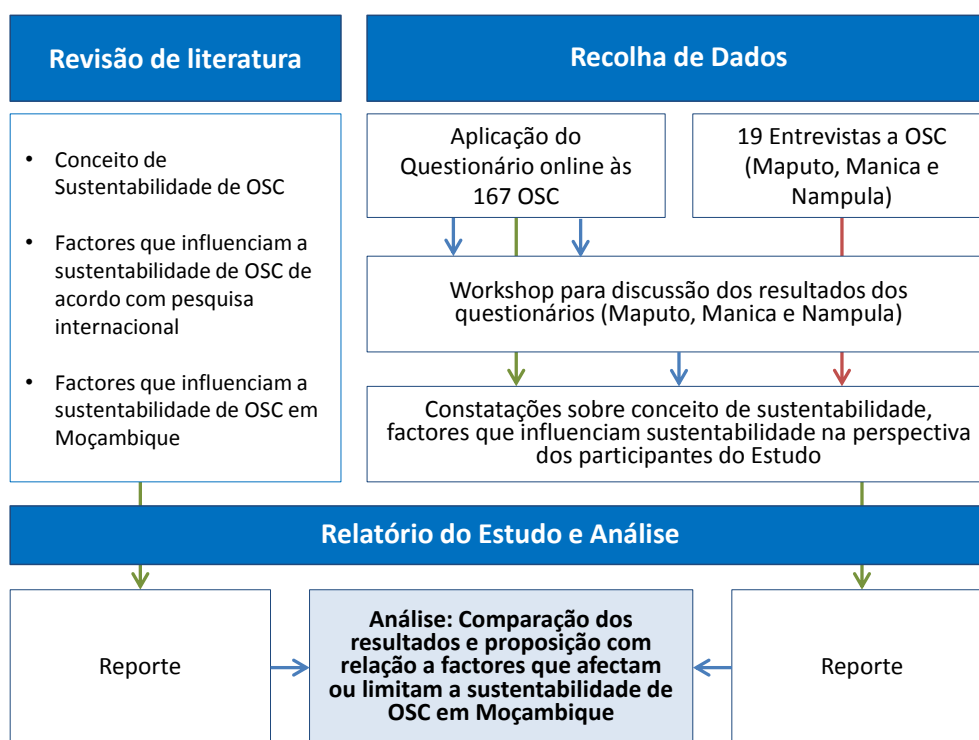
- 4. Revisão de literatura sobre o contexto moçambicano** – Este capítulo sintetiza estudos e análises previamente efectuados no contexto moçambicano com relação a fragilidades de OSC que não facilitam a sua sustentabilidade;
- 5. Constatações do trabalho de campo** – Neste capítulo são apresentadas as constatações do trabalho de recolha de dados através de questionários auto-administrados, workshops e entrevistas face-a-face em profundidade.
- 6. Análise, conclusões e recomendações** – Este capítulo sintetiza as principais conclusões deste estudo tendo em consideração os aspectos mais mencionados na literatura e os aspectos específicos constatados na recolha de dados. Apresenta ainda recomendações gerais para o reforço da sustentabilidade de OSC em Moçambique.
- 7. Referências bibliográficas** – O último capítulo deste documento é reservado à apresentação da lista de documentos consultados no âmbito deste estudo e referenciados neste relatório.

3 METODOLOGIA

Tendo em conta os seus objectivos, este estudo teve, fundamentalmente, um carácter qualitativo, ou seja, os resultados são essencialmente baseados na estruturação da percepção das OSC consultadas – bem como em observações e análise objectiva da consultoria.

Assim, e no sentido de cumprir com os objectivos definidos, a realização deste estudo obedeceu às seguintes etapas:

Figura 1 – Roteiro Metodológico do Estudo



Fonte: EUROSIS, 2014

3.1 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura teve como objectivo principal sistematizar os factores que, de acordo com pesquisa internacional, influenciam a sustentabilidade de OSC. Os resultados da pesquisa resultaram na identificação de 12 factores que são apresentados no capítulo 3. Estes factores são posteriormente utilizados para comparação com os resultados da recolha de dados, análise e elaboração de proposição com relação aos factores que inibem ou afectam sustentabilidade em Moçambique, apresentados no capítulo 6.

Em adição, e por forma a contextualizar o tema da sustentabilidade, esta revisão de literatura permitiu sintetizar elaborações sobre: o conceito de OSC e o conceito de sustentabilidade de OSC. Permitiu ainda sintetizar conclusões de outros estudos nacionais com discussões sobre a sustentabilidade de OSC em Moçambique.

Os documentos, artigos e outras obras consultadas são referenciados no capítulo 8.

3.2 RECOLHA E PROCESSAMENTO DE DADOS

A recolha de dados foi realizada recorrendo-se à combinação de diferentes métodos: questionários auto-administrados; entrevistas semiestruturadas e em profundidade face-a-

face; e a facilitação de workshops. O questionário aplicado e o guião de entrevista são apresentados nos anexos deste relatório.

3.2.1 Questionários auto-administrados

Um dos instrumentos adoptados para a recolha de dados foi o questionário auto-administrado. Após devida validação pela equipa de coordenação deste estudo¹, este instrumento foi enviado, por e-mail utilizando uma plataforma electrónica de gestão de questionários, a 162 representantes de 147 OSC identificadas pela equipa de coordenação. O questionário foi enviado para os inquiridos que ocupam posições de gestão (por exemplo, membros do Conselho de Administração ou Conselho de Gestão, Director Executivo, Gestor de Programas, etc.). Obtiveram-se 79 respostas (58 homens e 21 mulheres). O anexo 8.1 contém a lista de respondentes.

A análise das respostas foi realizada de modo quantitativo e qualitativo. Assim, as respostas dos inquiridos foram analisadas, categorizadas e posteriormente sintetizadas e apresentadas graficamente. Sempre que possível, a informação é complementada com citações dos respondentes.

3.2.2 Entrevistas face-a-face

Uma parte fundamental da recolha de dados foram as entrevistas semiestruturadas e em profundidade. Foram entrevistadas 19 OSC seleccionadas pela equipa de coordenação deste estudo. Dentre estas, 12 OSC são organizações consideradas mais sustentáveis pela equipa de coordenação do estudo. As restantes 7 são consideradas menos sustentáveis. Dentre as 19 OSC, 7 encontram-se na Província de Maputo, 5 na Província de Manica e 7 na Província de Nampula.

É de salientar que esta separação em organizações percepcionadas como mais sustentáveis e menos sustentáveis foi feita pela equipa de coordenação do estudo a partir do seu conhecimento e experiência de trabalho com as 19 OSC seleccionadas.

As questões colocadas às pessoas entrevistadas tiveram um intuito exploratório, ou seja, à medida que foram colocadas e em função das respostas prestadas pelas pessoas entrevistadas, foram identificados e explorados outros aspectos emergentes considerados relevantes tendo em conta o objectivo e âmbito deste estudo.

Esta componente, de carácter qualitativo, permitiu colher as percepções, opiniões e experiências das organizações de forma aprofundada e, a partir daí, perceber o que contribuiu para o fortalecimento ou melhor imagem das OSC consideradas mais sustentáveis e o que prejudicou ou não correu bem, para as organizações consideradas menos sustentáveis. A lista das 19 OSC entrevistadas é apresentada no anexo 8.2 deste relatório.

3.2.3 Workshops

O terceiro método utilizado para a recolha de dados foram os workshops. Nestes eventos foram recolhidas opiniões adicionais e também discutidos e aprofundados os resultados do questionário auto-administrado.

¹ A equipa de coordenação foi constituída pelas 5 ONG solicitantes: Diakonia, HELVETAS, FHI360, KEPA e OXFAM Novib.

Foram realizados 3 workshops, um na Cidade de Chimoio, um na Cidade de Nampula e um na Cidade de Maputo. Participaram nos workshops 69 representantes (17 em Manica, 23 em Nampula e 29 em Maputo) de mais de 50 OSC. Participaram 46 homens e 23 mulheres. A lista das pessoas e OSC que participaram nos workshops é apresentada no anexo 8.3.

Estes eventos mostraram-se muito importantes pois permitiram aos participantes reflectirem em conjunto e até mesmo confrontar as suas ideias.

As informações extraídas nos workshops são apresentadas de forma mais qualitativa complementando informação foram realizadas numa óptica mais qualitativa e de aprofundamento.

3.3 ANÁLISE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Constatações. As constatações do trabalho de campo obtidas através da aplicação dos três métodos anteriormente descritos são apresentadas de forma sistematizada no capítulo 5 deste relatório.

Análise e conclusões. O capítulo 6 dedica-se à análise e à elaboração de proposições sobre a sustentabilidade das OSC em Moçambique considerando a revisão de literatura e as respostas dos inquiridos. O início do capítulo 6 explica como é feita e apresentada a análise e como foram tiradas as conclusões.

Recomendações. O capítulo 6 apresenta ainda recomendações gerais para o reforço da sustentabilidade de OSC em Moçambique com base nos resultados obtidos.

3.4 UNIVERSO E AMOSTRA DO ESTUDO E SUAS LIMITAÇÕES

3.4.1 Universo e amostra

O universo deste estudo foram as 147 OSC parceiras das ONG que solicitaram este estudo. Em termos amostra e abrangência dos dados recolhidos:

- **Questionário auto-administrado:** o instrumento foi enviado a *todas as* 147 OSC, através de 162 representantes. Portanto, a amostra inicial é igual ao universo. Em termos de abrangência de dados recolhidos, foram obtidas 79 respostas cobrindo 62 organizações. Este nível de resposta representa 49% das pessoas recipientes do questionário e 42% das OSC universo do estudo.
- **Workshops:** os participantes aos workshops foram seleccionados dentro do universo de 147 OSC parceiras acima referidas. Participaram nos workshops 54 OSCs, ou seja 37%.

3.4.2 Validade e limitações dos resultados do estudo

O nível de resposta ao questionário auto-administrado e o nível de participação nos workshops permite-nos dizer que os resultados do estudo são um bom reflexo da percepção das 147 OSC universo do estudo e podem ser analisados como tal.

No entanto, dado que o próprio universo do estudo (147 OSC) é um subconjunto OSC de Moçambique e não são produto de uma amostra aleatória de todas as OSC de Moçambique, os resultados deste estudo não devem ser generalizados para todas as OSC activas em Moçambique.

4 REVISÃO DA LITERATURA INTERNACIONAL

Este capítulo tem como objectivo estabelecer uma base teórica **sobre os factores que influenciam a sustentabilidade de OSC** tendo em consideração a literatura internacional. No entanto, parece-nos importante contextualizar alguns aspectos. Assim, este capítulo apresenta as seguintes secções:

- Conceito de OSC;
- Importância das OSC para a sociedade;
- Perspectivas sobre a sustentabilidade de OSC;
- Factores que influenciam a sustentabilidade de OSC.

A última secção deste capítulo (4.4) é provavelmente a mais importante no contexto deste estudo. Ela estabelece **12 factores consistentemente apresentados em literatura internacional como sendo os que facilitam a sustentabilidade de OSC**.

Estes factores são posteriormente comparados com os que foi dito pelos respondentes ao estudo e elaborar um conjunto de proposições sobre o que efectivamente parece estar a limitar inibir a sustentabilidade das OSC em Moçambique.

4.1 CONCEITO DE OSC

Várias são as definições de OSC que podemos encontrar nos diversos artigos que abordam assuntos ligados a este sector. As palavras comuns aos conceitos encontrados são tipicamente associadas a: **organização, voluntariado, sem fins lucrativos** (CIVICUS, 2013, p.10; World Bank, 2007, p.1; Coutinho, 2003; Tude & Rodrigues, 2007). Para benefício de síntese, apresentamos apenas a definição da CIVICUS.

A CIVICUS usou por muito tempo a definição de trabalho da sociedade civil como sendo “a arena, fora da família, do Estado e do mercado, que é criada por acções individuais e colectivas, organizações e instituições para promover interesses compartilhados”. No entanto, foi adicionado um princípio fundamental a esta definição, que é “a acção do cidadão deve ser voluntário, e não através de compulsão” (CIVICUS, 2013, p.10).

Em Moçambique, as OSC são enquadradas pela Lei nº 8/91 (que regula o direito a livre associação), de 18 de Julho, publicado no Boletim da República nº29, I série, Suplemento – cujo princípio geral (previsto no artigo 1) diz que:

“Poderão constituir-se associações de natureza não lucrativa cujo fim esteja conforme os princípios constitucionais em que assenta a ordem moral, económica e social do País e não ofendam direitos de terceiros ou do bem público”.

4.2 IMPORTÂNCIA DAS OSC PARA A SOCIEDADE

A **sustentabilidade das OSC parece ser um assunto estratégico** em qualquer esforço de desenvolvimento quando nos apercebemos da sua importância na Sociedade. Para discutir importância, é importante segmentar as OSC em duas categorias distintas: i) OSC que desenvolvem actividades de prestação de serviços aos beneficiários; ii) OSC que desenvolvem acções de lobby e advocacia para influenciar os actores de decisões políticas de optar para uma mudança de política e por fim, uma mudança social.

As OSC dedicadas à prestação de serviços contribuem:

- Na realização de projectos-piloto do Governo em virtude da sua capacidade de agir de forma mais rápida e eficaz;
- Para o desenvolvimento de áreas sectoriais e locais onde se verifica pouca e/ou uma fraca actuação do Estado, através da provisão de bens e serviços que vão ao encontro das necessidades básicas das comunidades.

As OSC dedicadas ao lobby e advocacia:

- Contribuem para a educação e sensibilização do cidadão sobre a necessidade de ser informado para poder participar activamente no processo de tomada de decisões políticas, factor preponderante para o desenvolvimento do país;
- Desempenham um papel importante como representantes dos “detentores de direitos” em particular (incluindo segmentos mais vulneráveis) e da sociedade em geral, ao exigir uma maior prestação de contas do Governo através da monitoria às actividades desenvolvidas pelo Governo;
- Realizam programas de empoderamento dos sujeitos de direito para que efectivamente possam demandar maior e melhor prestação de serviços, gozo de direitos, etc.;
- Ajudam a mediar conflitos e denunciar problemas de diversas ordens que afectam a sociedade;
- Prestam assistência técnica e formação para apoiar o desenvolvimento institucional das organizações comunitárias e do Governo.

A participação política das OSC nos processos decisórios é visto por muitos autores como uma premissa fundamental para o fortalecimento de uma democracia participativa (Mulando, 2007, p.2). Daí, novamente, a importância de se tratar de forma estratégica a sua sustentabilidade.

4.3 SUSTENTABILIDADE DE OSC: CONCEITO E FACTORES QUE A INFLUENCIAM

4.3.1 Conceito de Sustentabilidade de OSC

Vários autores debruçaram-se sobre o conceito de sustentabilidade de OSC. A pesquisa mostra que não existe uma definição única e conclusiva. As definições encontradas na literatura têm tipicamente uma lógica *mais financeira* ou uma lógica *menos financeira*.

As definições com uma lógica *mais financeira* incluem tipicamente as seguintes palavras-chave: **captar recursos financeiros, viabilidade financeira** (Falconer, 1999, p.17; Ramos (2001, p.109).

Definições com esta lógica *mais financeira* dão ênfase à **capacidade das organizações de mobilizar recursos para o seu funcionamento e durabilidade**.

As definições com uma lógica *menos financeira* incluem tipicamente as seguintes palavras-chave: **valor social e legitimidade, criatividade em contextos de mudança, renovação, desenvolvimento institucional, demonstração de eficiência e eficácia** (IDIS, 2002, p.1; Armani 2003; 2008; 2010, citado por Bonfim 2011, p.42; Barbieri & Simantob 2007, citado

por Bonfim 2011, p.43; Iório 2007, citado por Bonfim 2011, p.43; Silva, 2003, citado por Bonfim 2011, p.43; ABONG, 2010, p.65).

Definições com esta lógica menos financeira não veem a questão financeira como logo a primeira ou inicial, mas como o resultado agregado de vários inputs a nível organizacional, especialmente a renovação, a criatividade e a necessidade de legitimidade através de criação de valor social.

4.3.2 12 Factores que Influenciam a Sustentabilidade das OSC

A revisão da literatura internacional permitiu identificar 12 factores que influenciam a sustentabilidade de OSC, nomeadamente:

1. **Boa Governação, Transparência e Accountability** (Leal & Famá, 2007; Poverty Eradication Network, 2007; Iório, 2007 citado por Bonfim 2011; Armany, 2002, citado por Da Costa & Santos 2009; Edwards & Hulme, 1995 citados por Carvalho 2006);
2. **Desenvolvimento de capacidade Institucional** (Armani, 2001, 2003, 2008; Bailey, 2000; Durão, 2003; Caccia Bava, 2010; Haddad, 2007; Pontes, 1995; Toni, 2010);
3. **Competências Técnicas** (Ckagnazaroff, 2001; Fleury, 2002; Okorley & Nkrumah, 2012; Pimenta & Brasil, 2006);
4. **Mobilização de Recursos** (Silva, 2008, citado por Bonfim 2011; Armani, 2008, citado por Bonfim 2001; Valarely, 1999, citado por Da Costa & Santos 2009; Cruz & Estraviz, 2000, citados por Estraviz, 2001; Armani, 2008; Corcione, 2008; Nilo, 2008, citados por Bonfim 2011);
5. **Diversificação de Fontes de Financiamento, incluindo Geração de Rendimentos próprios** (FDL, 2009; Fischer, 2000; Foster, & Bradach, 2005);
6. **Aprendizagem, Inovação, Adaptação, Evolução e Reinvenção** (Armani, 2002, 2003; Barbieri & Samantob, 2007; Fowler, 2000; Lozano, 2011; Prugsamatz, 2010; Ryan, 1999; Silva, 2003; Weerawardena & Mort, 2005; Oliveira, 2010);
7. **Resiliência** (Chicago Foundation for Women, 2000; Fleury, 2007; Parente et al, 2012; Pettigrew, 2007; Weerawardena & Mort, 2005);
8. **Value for Money e Avaliações de Impacto** (Lopes, 2014; Poças, 2014; Proença 2013);
9. **Competências de Liderança e de Gestão** (Backer et al, 2001; Poverty Eradication Network, 2007; Thach & Thompson, 2007; TCC, 2009; Spencer & Spencer, 1993);
10. **Sentido de Missão e Voluntariado** (Chicago Foundation for Women, 2000; Instituto Fonte, 2012; Poverty Eradication Network, 2007);
11. **Legitimidade da Missão** (Bailey, 2000, citado por Bonfim 2011; Gibb e Adhikary, 2000, citados por Carvalho 2006; Fowler, 2000, citado por Carvalho 2006; Ramos, 2001; Armani, 2002 citado por Da Costa & Santos 2009); e
12. **Comunicação e Visibilidade Institucional** (Armani, 2008, citado por Bonfim 2011; Nilo, 2008 citado por Bonfim 2011; Armani, 2008 citado por Bonfim 2011; Armani, 2003 citado por Carvalho 2006).

Nos pontos seguintes são apresentados estes 12 factores.

4.3.2.1 Boa Governação, transparência e *accountability*

Conceito. Boa Governação de OSC é ter: a) uma Missão e Visão aderida por todos os membros e funcionários e utilizada para planear estrategicamente e priorizar intervenções; b) uma Estrutura Organizacional com clara indicação de papéis, responsabilidades, mecanismos de comunicação e coordenação claros e funcionais; c) Conselho de Direcção e Órgãos sociais com diversidade de profissionais e experiências, papéis claros e distintos assegurando os devidos *checks and balances* internos, procedimentos de funcionamento adequados e reflectindo regularmente sobre o seu desempenho estratégico; d) Planos de Sucessão que permitam manter a solidez organizacional em momentos de transição na direcção executiva (USAID, 2009; Poverty Eradication Network, 2007).

Accountability inclui a capacidade e responsabilidade de demonstrar o trabalho realizado, as mudanças obtidas e a utilização de recursos gerados e captados de uma forma aberta e pública. Inclui: i) o estabelecimento de metas coerentes com a missão organizacional; ii) transparência no processo de decisão e nas relações; iii) demonstração de alocação de recursos e o que foi conseguido com os mesmos; e iv) mecanismo de reconhecimento para os responsáveis pela performance da organização; v) ter e utilizar instrumentos de prestação de contas, produção de relatórios quantitativos e qualitativos, acessíveis a todos (Toni, 2010, citado por Bonfim 2011, p.43; Edwards & Hulme, 1995 citados por Carvalho 2006, p.52).

Relevância para a sustentabilidade. A literatura internacional mostra que a boa governação, a transparência e o *accountability* contribuem para a sustentabilidade das OSC essencialmente porque permite: a) uma gestão mais profissionalizada contribuindo para um melhor desempenho, b) transparência na gestão e nas intervenções. Ambos os factores contribuem para a credibilidade, confiança, boa imagem e legitimidade da organização para perseguir os seus objectivos. Segundo Iório (2007 citado por Bonfim 2011, p.43), “... a confiança é fundamental para a mobilização de recursos”.

4.3.2.2 Desenvolvimento de capacidade institucional

Conceito. Capacidade institucional inclui essencialmente ter políticas, sistemas e processos adequados, formalizados e em uso por toda a organização de: a) planeamento estratégico e operacional; b) gestão de projectos; c) gestão administrativa; d) gestão de recursos humanos; e) gestão financeira, incluindo o *procurement*. (Bailey, 2000 e Armani, 2003 citados por Bonfim 2011, p.43; USAID, 2009).

Relevância para a sustentabilidade. A literatura internacional mostra que a capacidade / desenvolvimento institucional contribui essencialmente para a profissionalização, clareza na forma e modelo de funcionamento para o alcance dos seus objectivos, deixando de estar à disposição de decisões subjectivas de determinados líderes (Armani, 2001 citado por Da Costa & Santos 2009, p.96; Bailey, 2000, Durão, 2003, Haddad, 2007, Caccia Bava, 2010; Toni, 2010 todos citados por Bonfim (2011, p.41 e 42).

4.3.2.3 Competências técnicas

Conceito. O estudo de Okorley & Nkrumah (2012, p.333) indica que depois das competências de gestão e liderança, as habilidades técnicas são o segundo factor chave das capacidades dos recursos humanos que contribuem para a sobrevivência de ONGs.

Competências técnicas incluem todas aquelas que são relevantes para a área de intervenção (exemplo: governação, pesquisa, advocacia ou saúde, educação, nutrição). Não se inclui aqui competências de gestão, que serão apresentadas mais à frente. Capacidade técnica inclui também a habilidade de trazer os mais recentes conhecimentos teórico-práticos para as intervenções da organização. Inclui trazer para as intervenções o *state-of-the-art* do desenvolvimento naquela área de intervenção específica, sempre com base em evidências.

Relevância para a sustentabilidade. A literatura internacional mostra que procurar e aplicar competências técnicas contribui essencialmente para a adopção de estratégias, metodologias e práticas mais eficientes e eficazes permitindo que esta crie mais valor e mudança social, portando adquira mais legitimidade perante a sociedade e todos os benefícios que daí advém (Pimenta & Brasil, 2006, p.83).

4.3.2.4 Mobilização de recursos

Conceito. Mobilização de recursos inclui o processo pelo qual uma organização promove, num mesmo movimento, educação cidadã, mobilização social e mobilização de apoio material, técnico e financeiro. Inclui ser capaz de comunicar com a sociedade, mobilizar uma base de apoio político a causas sociais, projectar-se como sujeito político no espaço público, e ampliar a geração de recursos materiais e financeiros, localmente (Armani, 2008, citado por Bonfim 2011, p.38). Inclui ainda que a organização seja capaz de gerir o relacionamento com os doadores, resguardando a sua autonomia, ou seja, capacidade de manter sua identidade e de não abrir mão de sua missão e valores (Valarelli, 1999 citado por Da Costa & Santos, 2009, p.112). A mobilização de recursos inclui também a capacidade de preparar propostas de projectos coerentes com resultados de pesquisa e sólidas do ponto de vista de estratégia de intervenção, resultados a alcançar e orçamento necessário.

Relevância para a sustentabilidade. Este é provavelmente dos aspectos que menos explicação necessita. OSC, mesmo as que trabalham no lobby e advocacia necessitam de fundos para levar a cabo as suas actividades. Mas mais importante do que os recursos ou fundos, é a capacidade de os mobilizar. Não são os fundos que facilitam a sustentabilidade, mas sim a capacidade de os mobilizar regular ou permanentemente.

4.3.2.5 Diversificação de fontes de financiamento, incluindo geração de rendimentos próprios

Conceito. É recomendável que as organizações busquem várias fontes de financiamento: Governo, empresas, fundações, membros, além de geração de recursos próprios.

Para ilustrar, convém trazer algumas experiências internacionais sobre esta matéria. Nos Estados Unidos a geração de recursos próprios pelas *non-profit* é algo natural e até expectável. Num artigo da Harvard Business Review de 2005 denominado “Should *Non-profits* Seek Profits”, William Foster e Jeffrey Bradach afirmam “Many philanthropic foundations and other funders have been zealously urging *non-profits* to become financially

self-sufficient and have aggressively promoted earned income as a means to “sustainability”” (Foster & Bradach, 2005, p. 1). O caso da Kellogg é normalmente citado como sendo uma Fundação que detém acções significativas na Empresa Kellogg e através das mais-valias financia os seus programas.

Relevância para a sustentabilidade. Se a estratégia de diversificação de fontes de financiamento for bem planeada e implementada, tem-se sempre a garantia de continuar existindo, mesmo que uma das fontes de financiamento deixe de contribuir (Cruz & Estraviz, 2000, citados por Estraviz, 2001, p. 2-6; Armani, 2008; Corcione, 2008; Nilo, 2008, citados por Bonfim 2011, p.36).

Por outro lado, a mobilização de recursos próprios através de campanhas, doações individuais, venda de materiais e serviços é uma estratégia importante e relevante para as OSC, especialmente as que trabalham em lobby e advocacia. A capacidade de gerar recursos próprios é importante factor de autonomia político – institucional, tanto porque os recursos financeiros assim gerados têm aplicação livre como porque a relação política estabelecida com consumidores e contratantes tende a ser de maior autonomia do que em projectos e convénios (FLD, 2009, p. 11).

4.3.2.6 Aprendizagem, inovação, adaptação, evolução e reinvenção

Conceito. As constantes mudanças no ambiente económico, político, social e especialmente tecnológico desafiam as OSC a imprimirem novas dinâmicas no seu modo de funcionamento e nas suas abordagens de intervenção.

Assim, as OSC devem: a) reforçar a sua capacidade de aprender principalmente através pesquisa, mas também através de capacitação e troca de experiências; b) reavaliar a sua razão de ser, legitimidade e valor social; c) trazer abordagens de intervenção que sejam o *state of the art* com base em pesquisa recente; ou seja recriar a forma de intervir (Ryan, 1999, p.128).

Para tal, as organizações devem ter uma gestão e uma liderança que: a) encoraje as iniciativas e valorize a aprendizagem individual e grupal; b) permita que se tomem riscos; e c) promova inovações numa base sistemática. A gestão deve também ser ágil, capaz de lidar com a instabilidade do ambiente e ser capaz de se adaptar. Além disso, ela precisa gerir adequadamente os seus impactos e recursos, possuir capacidade de regeneração (Barbieri & Simantob, 2007, citados por Bonfim 2011, p.49; Fowler, 2000 citado por Carvalho, 2006, p.34).

Armani (2002) referenciado por Da Costa & Santos (2009, p.114) diz que a organização deve reinventar-se para ser sustentável, levando em consideração, também, aspectos relacionados com a cultura e a mudança organizacional. Se as necessidades sociais vão se modificando, as organizações devem acompanhar essas transformações, para continuar a atender ao seu propósito social. Reconhecer a necessidade de adaptação rompe com a crença de que a aceitação passiva dos parâmetros de financiamento por parte da organização trará sustentabilidade. A organização deve questionar, negociar e julgar se as exigências das agências financiadoras não estão a cercear a sua autonomia e a orientar os seus objectivos primordiais.

Relevância para a sustentabilidade. Mudar, regenerar-se, trazer abordagens novas e mais eficazes levará a OSC a produzir melhores e mais valiosos impactos, que fortalecem uma boa

reputação, que por sua vez aumenta a sua legitimidade e credibilidade na sociedade. Tem também impacto na sua capacidade de mobilizar recursos financeiros ou ainda de diversificar as suas fontes de financiamento.

4.3.2.7 Resiliência

Conceito. Resiliência é a “capacidade da organização sustentar-se e levar a cabo a sua missão em situação de adversidade, e responder e gerir mudanças planeadas e não planeadas ou oportunidades que se apresentarem” (Chicago Foundation for Women, 2000).

Resiliência inclui a capacidade de as OSC: a) serem proactivas, terem capacidade de previsão e anteciparem possíveis adversidades da envolvente; b) gerirem cautelosamente os riscos colocados especialmente pela envolvente externa; c) estarem aptas a responder a qualquer oportunidade ou choque externo; d) gerirem adequadamente momentos de crise e mudança originada por factores endógenos ou exógenos (Chicago Foundation for Women, 2000; Weerawardena & Mort, 2005; Parente et al, 2012, p.94; Pettigrew, 2007 citado por Parente et al, 2012).

Relevância para a sustentabilidade. A literatura internacional mostra que a capacidade de resiliência permite às OSC tornar-se mais fortes e coesas, dá confiança à gestão e à equipa para ultrapassar adversidades, reduz o impacto de adversidades no funcionamento e desenvolvimento organizacional, e reduz ainda a probabilidade de colapso perante grandes adversidades.

4.3.2.8 Value for Money e avaliações de impacto

Conceito. *Value for Money* significa essencialmente: a) gerir os recursos de forma eficiente, ou seja fazer e alcançar mais com menos recursos e poder demonstrá-lo; b) alcançar objectivos de desenvolvimento definidos e demonstrar essa mesma eficácia (Poças, 2014). Não é só importante ser eficiente e alcançar eficácia. É importante também demonstrá-lo. Para tal, *Value for Money* e avaliações de impacto implicam ainda: a) capacidade de realizar pesquisa e estudos de base; b) utilizar indicadores e medidas de desempenho adequadas²; c) ter processos e sistemas de monitoria e avaliação adequados; d) realizar avaliações externas de desempenho e de impacto; e) atribuir as mudanças às intervenções realizadas, ainda que tal seja muitas vezes complexo de realizar; f) aprender e melhorar com os resultados de monitoria e de avaliação (Proença, 2013; Lopes, 2014).

Relevância para sustentabilidade. Alcançar e demonstrar *Value for Money* e realizar avaliações de impacto é relevante para sustentabilidade em três perspectivas: a) aprendizagem interna – porque os resultados de avaliação permite às organizações aprender e melhorar as suas intervenções; b) financeira e de mobilização de recursos – porque num ambiente de escassez de recursos e austeridade, contribuintes e doadores estão cada vez mais interessados em saber que os limitados recursos estão a ser bem empregues; c) confere legitimidade – as OSC são percebidas como verdadeiros agentes de mudança e criação de valor social.

² <http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Performance%20management%20in%20not-for-profit%20organisations.aspx>, Acedido em 1 de Abril de 2015.

4.3.2.9 Competências de liderança e de gestão

Conceito. Competências de *liderança* incluem: saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades, e ter visão estratégica (Fleury, 2002 citado por Spers et al, 2012, p.4). Num estudo feito sobre competências de líderes de organizações *for-profit* e *non-profit*, Thach e Thomposon (2007, p. 363) concluem que “honestidade e integridade, espírito de colaboração e de desenvolvimento dos outros”³ são as *top* três competências indicadas por líderes dos dois sectores (*for-profit* e *non-profit*).

Competências de *gestão* são diferentes – incluem ter sensibilidade para que existam políticas, sistemas, processos e procedimentos claros sobre o funcionamento da organização nos diferentes aspectos já mencionados no âmbito do factor capacidade / desenvolvimento institucional (Poverty Eradication Network, 2007, p.23).

Relevância para sustentabilidade. Num estudo sobre a fórmula da sustentabilidade a TCC group (2009, p.3) concluiu que “organizações que têm uma forte “liderança interna” (líderes que aplicam uma missão centrada, focada e uma abordagem inclusiva para a tomada de decisões, e inspiram e motivam as pessoas a agir sobre estes aspectos) e “líderes visionários” (líderes que formulam e motivam os outros a seguirem uma visão clara) são significativamente mais sustentáveis do que aquelas que não os tem”. Backer et al (2001, p.18) dizem que “líderes eficazes melhoram a imagem, o prestígio e a reputação da organização no seio da comunidade e desenvolvem um papel importante no estabelecimento de parcerias, colaborações, e outras relações de trabalho que promovem os objectivos da organização”⁴.

4.3.2.10 Sentido de Missão e Voluntariado

Conceito. Inclui: a) partilha e compromisso forte dos membros, trabalhadores e colaboradores com a visão, missão e objectivos da organização; b) compromisso com a missão sem que isso seja abalado por forças externas como por exemplo imposições de doadores; c) utilização de voluntários que partilham a causa da organização para levar a cabo intervenções (Poverty Eradication Network, 2007; Fonte, 2012).

Relevância para a sustentabilidade. O compromisso dos membros com a causa da organização permite que mesmo com adversidades a OSC continue exercendo a sua missão. Adicionalmente o estudo da Chicago Foundation for Women (2000, p. 23) afirma que quando pessoas cometidas juntam-se em prol de um objectivo comum o seu poder para gerar novas ideias aumenta exponencialmente. Por outro lado, a utilização de trabalho voluntário (para além de reduzir custos) pode reforçar a cultura de compromisso desde que estes (voluntários) tenham afinidade com a missão, valores e objectivos organizacionais.

4.3.2.11 Legitimidade da Missão

Conceito. A missão da OSC tem relevância e justifica a sua existência quando, na sua relação com a sociedade, com o Estado, com o mundo ao seu redor, é capaz de aglutinar anseios,

³ Tradução feita pela EUROSIS

⁴ Tradução feita pela EUROSIS.

responder a necessidades, prestar contas e criar novas ideias para a sociedade. A missão da OSC é legítima e tem relevância quando deve estar virada para as necessidades e expectativas dos seus beneficiários e quando o seu cumprimento pode gerar valor social. A missão institucional deve atender a interesses colectivos e a relação com os beneficiários deve ser efectiva, de forma que o trabalho da instituição atenda, realmente, às demandas sociais dos grupos beneficiários (Gibb e Adhikary, 2000 citados por Carvalho, 2006; Ramos, 2001).

Relevância para a sustentabilidade. As OSC trabalham com valor e ideias, com envolvimento e engajamento dos *stakeholders* interno e externos, necessitam de aceitação na sociedade para fazer valer as suas ideias e advogar para mudança, o que faz com a sua existência dependa, em grande medida, da sua legitimidade (Ramos, 2001).

Assim, é indispensável para uma OSC estar em processo permanente de actualização da sua missão e do seu projecto político, das bases da sua legitimidade, da sua capacidade de gestão estratégica, da adequação de sua estratégia de intervenção e metodologia, da sua habilidade e força para influenciar o processo das políticas públicas, dos seus mecanismos de governação institucional, da sua disposição e preparo para gerar conhecimentos socialmente úteis e da administração de pessoas e recursos (Armani, 2002 citado por Da Costa & Santos 2009, p.117). Para tal, um dos factores que a OSC deve ter é capacidade de renovação, já discutida anteriormente.

4.3.2.12 Comunicação e visibilidade institucional

Conceito. Comunicação e visibilidade institucional incluem aspectos como: a) partilha de informação e conhecimentos e criar interesse política sobre a causa e mudanças sociais; b) comunicar adequadamente os resultados das intervenções da OSC; c) expor internamente e externamente a causa em que a trabalha a OSC; d) gestão do relacionamento com o ambiente (Armani, 2003 citado por Carvalho 2006, p. 16; Armani, 2008 citado por Bonfim 2011, p. 39; Nilo, 2008 citado por Bonfim 2011, p. 39).

Relevância para a sustentabilidade. De acordo com discussão feita por certos autores, é estreita a relação entre mobilização de recursos e a comunicação. Armani (2008) citado por Bonfim (2011, p. 38) assegura que não há mobilização de recursos sem uma estratégia de comunicação, que dê maior visibilidade e credibilidade à instituição, projecte os seus posicionamentos no debate público, exerça um papel de educação e seja capaz de mobilizar o apoio político, técnico, material e financeiro às suas causas.

A comunicação, além de organizar o fluxo e sistematizar informações, produz dados relevantes para a sociedade e para o trabalho interno, ao mesmo tempo em que socializa experiências, contribuindo com a construção colectiva e a partilha de argumentos sólidos para o debate sobre as causas sociais – que, afinal, são a essência e a razão da existência das ONGs (Nilo, 2008 citado por Bonfim 2011, p.39).

A capacidade de despertar interesse sobre a causa está também relacionada com a relevância da missão da organização, dado que quanto maior a relevância e actualidade da causa defendida pela organização, maior as probabilidades de sucesso e visibilidade das suas acções perante os seus beneficiários e público em geral.

5 REVISÃO DE LITERATURA SOBRE O CONTEXTO MOÇAMBICANO

5.1 ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE DE OSC PELA USAID

A USAID desenvolveu um Índice de Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil (ISOSC), que tenciona avaliar não a sustentabilidade de OSC individuais, mas sim avaliar o nível geral de desenvolvimento do sector da OSC.

O ISOSC, do qual Moçambique faz parte, avalia 7 dimensões da sustentabilidade das OSC em 25 países de todas as sub-regiões da África Sub-Sahariana. O ISOSC destaca os avanços e retrocessos do sector das OSC, avaliando e classificando 7 dimensões (seleccionadas pela USAID), interrelacionadas, de sustentabilidade das OSC, nomeadamente: (i) Ambiente Legal; (ii) Capacidade Organizacional; (iii) Viabilidade Financeira; (iv) Advocacia; (v) Prestação de Serviços; (vi) Infra-estrutura; e (vii) Imagem Pública.

O ISOSC usa uma escala que varia de 1 a 7 pontos, com o número 1 representando o nível mais alto de sustentabilidade e o número 7 representando o nível mais baixo de sustentabilidade. Os países que registam uma pontuação varia entre:

- 1 a 3 pontos – são enquadrados no grupo de países que apresentam uma sustentabilidade aprimorada (*Sustainability Enhanced*);
- 3,1 a 5 pontos – são enquadrados no grupo de países que apresentam uma sustentabilidade em desenvolvimento (*Sustainability Evolving*);
- 5,1 a 7 pontos – são enquadrados no grupo de países que apresentam uma sustentabilidade retardada (*Sustainability Impeded*).

5.1.1 Moçambique versus outros países da África sub-sahariana

Em termos globais, em 2012 Moçambique ocupava a 12ª posição num conjunto de 25 países, com um índice de sustentabilidade de 4,7 pontos enquadrando-se na categoria dos países que apresentam uma sustentabilidade em desenvolvimento (*Sustainability Evolving*). África do Sul, Quênia, e Botswana foram os três países que apresentaram os índices mais fortes naquele ano com 3,6; 3,9 e 4,2 pontos respectivamente. Angola apresentou o pior índice com 5,8 pontos seguido da Etiópia e Guiné Conacri, com 5,7 e 5,5 pontos respectivamente. Os últimos três países enquadravam-se no grupo de países que apresentam uma sustentabilidade retardada (*Sustainability Impeded*).

5.1.2 Principais constatações do ISOSC em Moçambique

As principais constatações por Moçambique no ISOSC, para cada uma das 7 dimensões, são apresentados em seguida (USAID, 2012, p. 101-107).

1. Ambiente Legal (4,7 pontos)

Principais constatações. As OSC operam à luz da lei sobre associações (lei 8/91). Em 2012, embora as organizações estivessem melhor informadas sobre o processo de registo, ainda persistia o problema do elevado custo e a morosidade desse processo. As OSC têm permissão para vender produtos e serviços e concorrer para concursos públicos, desde que todos os lucros revertam a favor da organização.

2. Capacidade Organizacional (5,2 pontos)

Principais constatações. Muitas OSC criam os seus planos estratégicos em função das exigências dos doadores. As OSC consideradas fortes e com tendência a influenciar políticas e opinião pública são capazes de garantir recursos humanos qualificados devido a garantia de financiamento de longo prazo (três a cinco anos). Por outro lado, a falta de recursos para longo prazo e, em muitos casos, reduções no financiamento, deixaram organizações distritais com pouca ou nenhuma equipa em tempo integral. Assim, estas organizações passaram a contar com voluntários ou trabalhadores em tempo parcial. As organizações pequenas tendem a ter menos colaboradores e sistemas, procedimentos e divisão de responsabilidades pouco claros.

3. Viabilidade Financeira (5,0 pontos)

Principais constatações. As OSC continuam a depender do financiamento estrangeiro. As organizações consideradas fortes e com tendência a influenciar políticas e opinião pública e com um espaço de actuação a nível nacional geralmente têm múltiplos doadores e podem pagar recursos humanos qualificados. As organizações provinciais e distritais geralmente têm apenas um ou dois doadores e dependem de projectos de curta duração. Os grupos comunitários raramente têm doadores, estes grupos contam com o apoio limitado de grandes OSC, ou de OSC locais ou internacionais para actividades imediatas.

As OSC raramente vendem seus serviços. Elas nunca cobram pela formação que oferecem a outras instituições, incluindo o Governo, pois os receptores não estão dispostos a pagar pelo serviço. As quotas de adesão não são suficientes para cobrir sequer os custos mais básicos da organização.

4. Advocacia (4,4 pontos)

Principais constatações. As OSC tiveram progressos na advocacia em 2012, melhorando a sua participação em reuniões do Governo aos níveis nacional, provincial e distrital.

As plataformas da OSC ajudam a elevar as preocupações da comunidade e do distrito ao Governo para debate. Estas plataformas de consulta não influenciam directamente para a mudança, mas aumentam a sensibilização dos *media* e dos doadores, entidades que podem pressionar o Governo a fazer mudanças de política ou legislativas.

Algumas OSC conseguiram algum sucesso em 2012, como por exemplo, os esforços de lobby, advocacia e monitoramento das plataformas distritais de OSC resultaram em melhorias no acesso à água potável e melhorou o saneamento para os cidadãos da vila de Chitima, na província de Tete.

5. Provisão de Serviços (4,0 pontos)

Principais constatações. Em 2012, devido a mudança de prioridades dos doadores, as OSC aumentaram o foco da sua actuação nos direitos humanos e governação em vez da prestação directa de serviços. As OSC geralmente fornecem serviços à comunidade em geral. Os serviços são prestados de forma gratuita, devido a incapacidade dos beneficiários para pagar, bem como a expectativa de que as OSC não devem cobrar pelos serviços que fornecem.

6. Infra-estrutura (5,1 pontos)

Principais constatações. O acesso à informação melhorou, embora a acessibilidade fosse muito melhor para organizações baseadas em Maputo e nas capitais provinciais. Aos níveis distrital e comunitário, o Centro de Apoio à Informação e Comunicação Comunitária (CAICC) e Iniciativa IT, ofereciam às organizações comunitárias o acesso a informações sobre a constituição das organizações, leis e notícias locais e internacionais, bem como espaço para discussão. As rádios comunitárias também ajudam a informar as OSC e os cidadãos sobre os seus direitos.

Em 2012, embora existissem as redes, coalizões e plataformas que facilitavam a troca de informações entre os seus membros, individualmente as organizações tendiam a proteger as suas informações e projectos com medo de que outras organizações copiassem os seus projectos.

7. Imagem Pública (4,7 pontos)

Principais constatações. A imagem pública das OSC ainda estava misturada. O Governo continuava céptico sobre trabalhar com as OSC, especialmente aquelas que trabalhavam com direitos humanos e governação. O Governo central era o mais propenso a entender o trabalho, o papel e os direitos das OSC no planeamento e monitoramento do desempenho do Governo. No entanto, os Governos distritais e comunitários eram os mais propensos a olhar para as OSC como arruaceiros ou oposição e, portanto, tinham uma percepção mais negativa do sector. O sector privado tendia a pensar que os membros das OSC não eram muito profissionais e que as OSC eram criadas para defender interesses pessoais.

A relação entre os *media* e as OSC continuava difícil. Por um lado, os *media* nacionais e provinciais tinham recursos limitados, por isso, geralmente eram incapazes de cobrir eventos ao nível do distrito ou da comunidade. Por outro lado, as OSC tinham muito pouca experiência de trabalho com os *media* ou na promoção do seu trabalho. Os *media* locais (como rádios comunitárias) é que conseguiam oferecer uma maior cobertura do trabalho das OSC comunitárias.

5.2 REVISÃO DE LITERATURA NACIONAL SOBRE FRAGILIDADES DAS OSC QUE DIFICULTAM A SUA SUSTENTABILIDADE

Apresentamos nesta curta secção uma síntese das principais fragilidades que não ajudam a sustentabilidade das OSC, identificadas em estudos feitos em Moçambique. Os principais factores apontados são:

Fraca capacidade técnica de recursos humanos. Diversos estudos mencionam este factor e nele incluem aspectos como: a) falta de conhecimentos técnicos adequados sobre administração das finanças públicas, legislação e combate à corrupção (no caso específico de organizações que trabalham em lobby e advocacia), b) falta de conhecimentos das OSC sobre impostos, o que limita o acesso dessas mesmas OSC a benefícios fiscais, c) falta de quadros qualificados disponíveis (CESC, 2013; Homerin, 2005; ITAD & COWI, 2012; Fórum Nacional do Mecanismo Africano de Revisão de Pares, 2013; UNDP, 2011, Mulando, 2007).

Fraca capacidade financeira. Associado a este factor, diversos estudos mencionam a a) elevada dependência das OSC no apoio financeiro dos doadores, b) fraca capacidade para cobrar os serviços prestados a outras instituições (embora as OSC tenham permissão para vender produtos e serviços e concorrer para concursos públicos, desde que todos os lucros revertam a favor da organização, muitas OSC tem uma percepção incorrecta de que por serem organizações sem fins lucrativos, não podem gerar qualquer tipo de rendimento), c) **dificuldades para reter o pessoal** como sendo os principais factores que dificultam a sustentabilidade das OSC. (CESC (2013); Fórum Nacional do Mecanismo Africano de Revisão de Pares, 2013; Homerin, 2005; ITAD & COWI, 2012; Mulando, 2007; UNDP, 2011; USAID, 2012).

Falta de especialização sectorial das OSC. A vulnerabilidade financeira das OSC leva-as a uma situação em que têm que se ajustar às áreas que os doadores consideram prioritárias desviando-se algumas vezes do seu foco de intervenção. Este factor contribui para que as intervenções das OSC sejam pouco significativas (FDC, 2008; Homerin, 2005).

Processos internos das OSC não formalizados. Aqui inclui-se essencialmente o facto de OSC não terem políticas, processos e procedimentos de funcionamento interno em áreas como planeamento, gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão administrativa formalizados. Elas utilizam métodos, processos e procedimentos *ad hoc*, a informalidade e o imediatismo. Estas práticas dificultam a criação de mecanismos de auto-regulação das OSC e por isso enfraquecem as organizações e reduzem o seu potencial impacto na sociedade (FDC, 2008; UNDP, 2011).

6 CONSTATAÇÕES DO TRABALHO DE CAMPO

Neste capítulo são apresentados os resultados da recolha de dados. Os resultados aqui apresentados reflectem as percepções e opiniões dos participantes do estudo, manifestadas através das respostas aos questionários auto-administrados e entrevistas face-a-face bem como discussões havidas nos workshops.

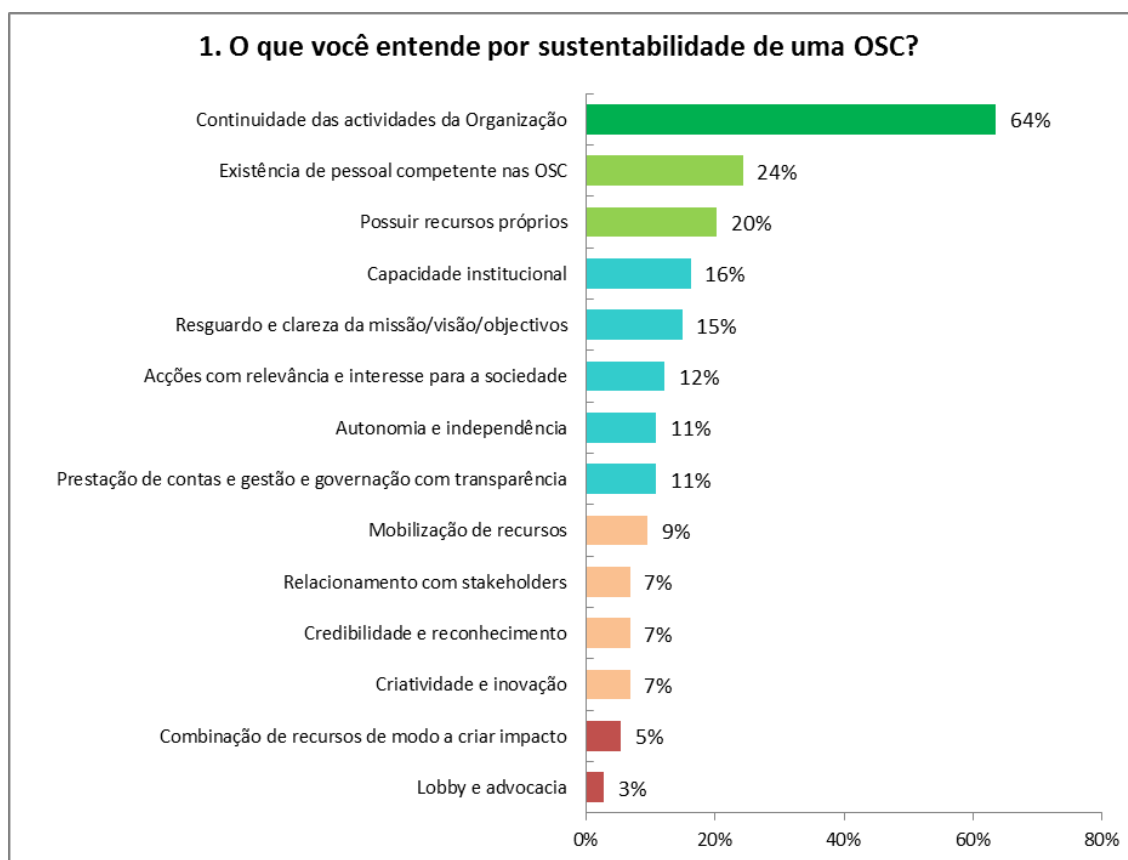
As respostas aos questionários são aqui apresentadas em forma de gráficos. As respostas colhidas nas entrevistas e workshops são apresentadas numa configuração narrativa, própria de pesquisas de cariz qualitativo.

6.1 CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE DE OSC

Sistematizando os resultados obtidos nos questionários, entrevistas face-a-face e workshops, podemos afirmar que, para os participantes do Estudo, sustentabilidade de OSCs está essencialmente associada a palavras como: **continuidade, sobrevivência, independência, autonomia e capacidade.**

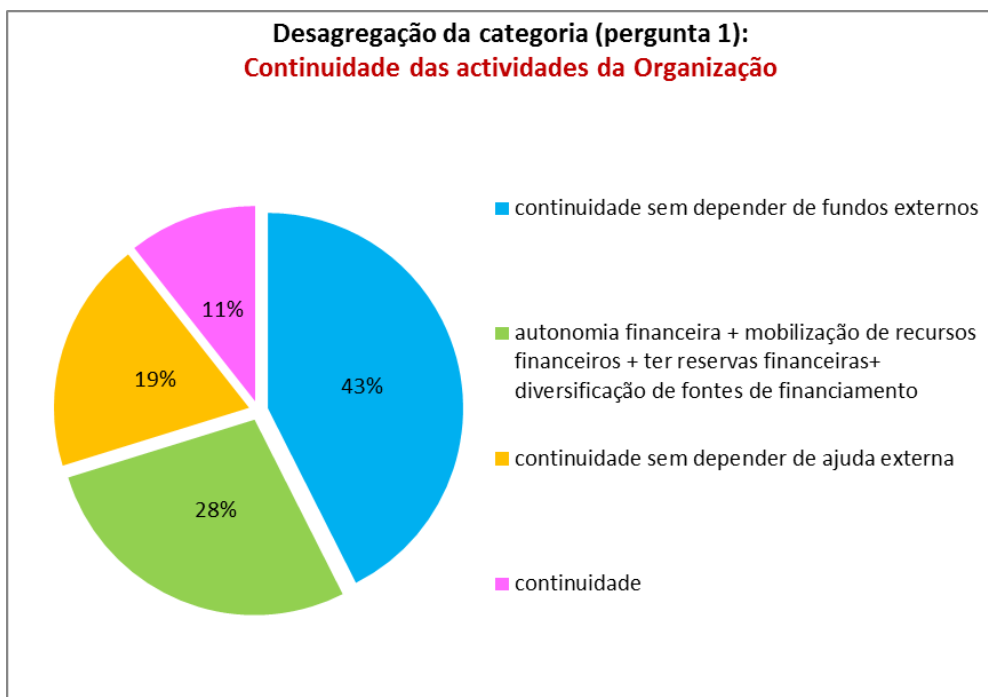
Como se pode observar na figura 2, a maior parte dos respondentes (64%) ao questionário mencionou a sustentabilidade como estando relacionada com a **continuidade das actividades da organização**.

Figura 2 – Percepção dos Respondentes sobre Sustentabilidade de uma OSC



Dentre o universo de respondentes que referiu a continuidade das actividades da organização, 71% associou a continuidade a uma lógica financeira (43% mencionou continuidade *sem* dependência de fundos externos e 28% abordou aspectos como autonomia financeira, capacidade de mobilização de recursos financeiros, diversificação de fontes de financiamento).

Figura 3 – Desagregação da Categoria: Continuidade das Actividades da Organização



As discussões havidas nos 3 workshops sobre o conceito de sustentabilidade (ver anexo 8.1 para resultados detalhados) permitem sintetizar o seguinte:

- Nas definições elaboradas em Manica, o maior foco está na **sobrevivência e continuidade** de realização das actividades por parte das OSC;
- Nas definições criadas em Nampula, está também patente a preocupação com **questões operacionais (de funcionamento)** e também com a **continuidade**, mas já se introduz elementos como **autonomia**, capacidade de **resistência a choques** e dinamismo;
- Por seu turno, em Maputo é visível a atenção dada à questão da **autonomia das OSC**, bem como a capacidade das OSC **implementar a sua missão** resistindo às transformações sociais (sejam estas económicas ou políticas).

Uma discussão importante ao longo as entrevistas e dos workshops foi se é possível ou não as OSC manterem-se activas sem apoios e fundos externos, em particular de doadores.

Discutindo este aspecto, muitos entrevistados foram da opinião que neste momento, e tendo em conta a situação actual das OSC, **não é possível elas manterem-se operacionais sem apoios externos**.

“Neste momento não é possível as OSC viverem sem apoio de doadores, mas as organizações têm que encontrar soluções para que a médio e longo prazo isso seja uma realidade porque os doadores não vão dar dinheiro eternamente” (E1).

“Mesmo o Governo moçambicano, depende de doadores. De certa forma o orçamento do estado é sustentado pelos doadores. É um bocado complicado neste momento, falar de sustentabilidade sem doadores” (E15).

No entanto, no workshop de Maputo houve um posicionamento diferente por parte de alguns participantes, acreditando que a saída dos doadores seria benéfica para a existência de uma sociedade civil mais forte e robusta.

“Se os doadores desaparecessem, as OSC tornar-se-iam mais fortes, porque teriam forçosamente que se capacitar e se desenvolver” (WMP).

“Se quisermos uma sociedade civil mais forte e activa, precisamos morrer para nos reinventarmos” (WMP).

Para os que acreditam que é possível a OSC manter a sua existência sem apoio de doadores, a capacidade de geração de rendimentos por parte da OSC é indicada como alternativa às doações. Esta geração de rendimentos pode advir da prestação de algum tipo de serviço (relacionado à área de actuação da OSC), através do pagamento de jóias e quotas por parte dos membros.

“Em princípio devia ser com base em quotas dos membros”

“... penso que as OSC deviam ter um plano e actividades que geram receita. Talvez a partir daí elas teriam um meio de subsistência para dar continuidade às actividades” (E9).

Poder continuar as suas actividades sem apoios ou fundos externos, parece estar na preocupação das OSC e algumas acreditam que tal é possível através de geração de rendimentos próprios. Várias OSC acreditam que sobreviver sem fundos / apoios externos poderia ser desejável, mas que tal não é possível – nem no curto nem no longo prazo.

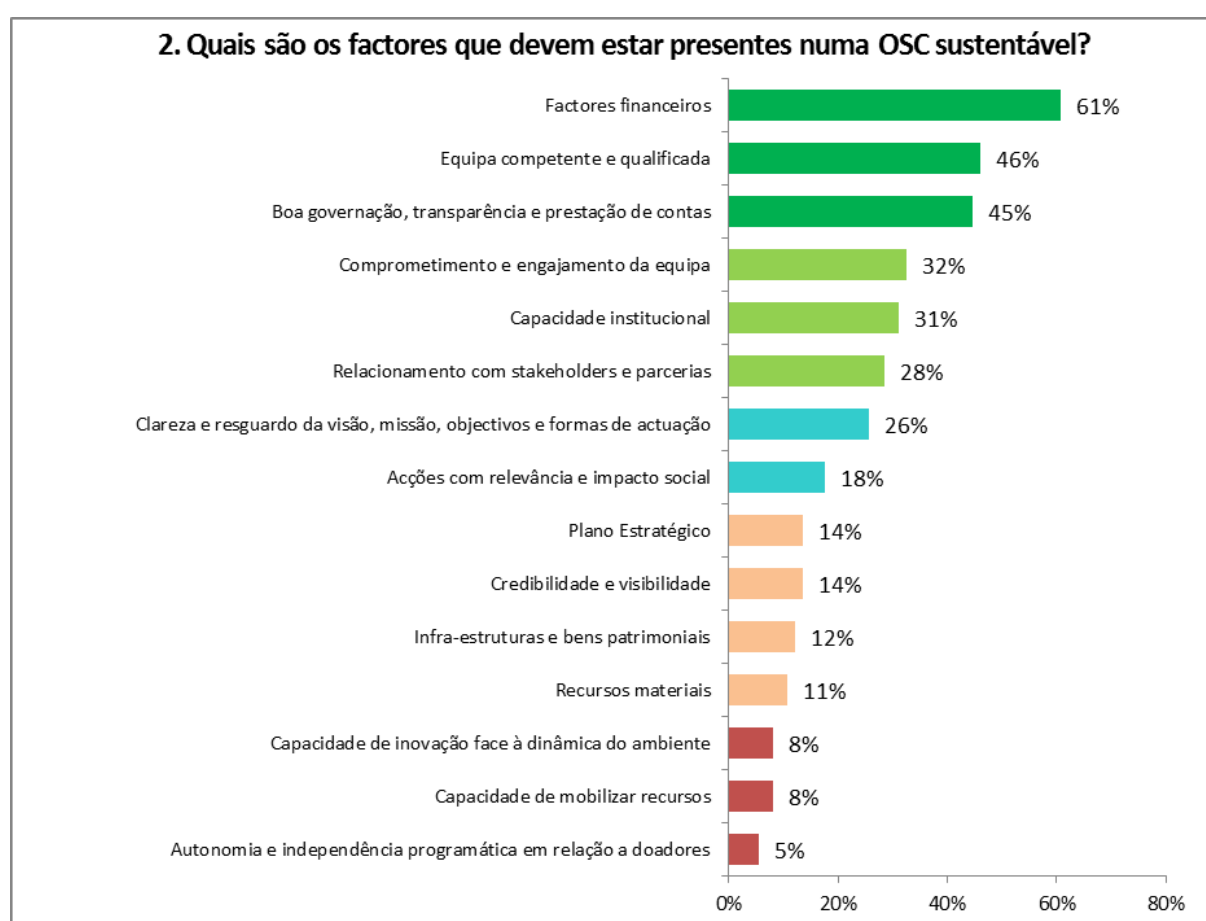
6.2 FACTORES QUE DEVEM ESTAR PRESENTES NUMA OSC SUSTENTÁVEL

Ainda no âmbito do levantamento da percepção da gestão e governação das OSC sobre sustentabilidade e problematização do conceito, foram identificados os factores que, na opinião das OSC devem estar presentes numa OSC que se considera sustentável.

Sistematizando os resultados obtidos nos questionários, entrevistas e workshops, podemos afirmar que, para os participantes do estudo, os factores que devem estar presentes numa OSC sustentável são: a) **factores financeiros**; b) **competência técnica nas pessoas**; c) **boa governação, transparência e prestação de contas**; d) **comprometimento da equipa**; e e) **capacidade institucional**.

Para ilustração da importância dada a estes factores, a figura 4 apresenta os resultados da categorização e sistematização dos respondentes ao questionário.

Figura 4 – Factores presentes numa OSC sustentável na perspectiva dos respondentes



Esta questão foi também explorada nos workshops e o anexo 8.2 apresenta os factores mais mencionados nos três eventos. Como já mencionado, os factores mencionados nos workshops são bastante consistentes com as respostas ao questionário.

Apresenta-se de seguida uma análise e síntese de cada um destes factores: conteúdo e como contribui para a sustentabilidade.

6.2.1 Factores financeiros

6.2.1.1 Definição na perspectiva dos participantes

Em específico, a maior parte dos respondentes que se referiram a factores financeiros mencionaram dois aspectos: a) **capacidade de mobilizar recursos** e b) **capacidade de geração de rendimentos por parte da própria OSC**.

6.2.1.2 Como contribui para a sustentabilidade

Em especial a capacidade de geração de rendimentos por parte da própria OSC foi mencionada como contribuindo para mitigar riscos de colapso em períodos de crise, de redução de fundos, momentos sem entrada de fundos por demoras na aprovação de projectos, mantendo um mínimo funcionamento da organização ou retenção de quadros. Um entrevistado disse:

“Tendo um projecto de geração de rendimento, a OSC já consegue produzir sozinha o rendimento para pagar pequenos subsídios e salários. Com um projecto de geração de rendimento (se for rentável), mesmo que o doador pare de apoiar, a OSC estará sempre em funcionamento” (E12).

6.2.2 Competência técnica nas pessoas

6.2.2.1 Áreas de competência

Os resultados permitem verificar que há uma forte preocupação com a **formação das pessoas**, principalmente nas **áreas programática, administrativa e financeira**. A respeito de quadros qualificados, alguns entrevistados disseram:

“... é importante que o quadro de recursos humanos dentro da organização esteja à altura dos desafios que existam e ter um quadro de recursos humanos que antecipem os problemas...” (E8).

“Ter pessoas técnicas com uma visão, com capacidade para operacionalizar a visão da organização” (E19).

Na **área programática** foram mencionados aspectos como elaboração de relatórios com qualidade, cumprimento nas entregas dos relatórios, capacitação em elaboração de projectos.

Com relação à **gestão financeira**, foram essencialmente mencionados: sistemas de controlo interno, contabilidade e controlo orçamental.

Com menor ênfase foram mencionados problemas de comunicação e coordenação. Foi sugerida a necessidade de capacitação em *soft skills* (trabalho em equipa, comunicação interpessoal, resolução de conflitos, etc.).

6.2.2.2 Contribuição para sustentabilidade

De uma forma geral, foi possível perceber que para os participantes no Estudo, com pessoal qualificado, as OSC podem ter um melhor desempenho na operacionalização da sua missão, o que pode conduzir a uma maior visibilidade, maior capacidade de mobilização de recursos,

melhor relacionamento com os financiadores, contribuindo como uma base mais sólida para o alcance da sua sustentabilidade.

6.2.3 Boa Governação, transparência e prestação de contas

6.2.3.1 Definição na perspectiva dos participantes do estudo

A boa governação é um factor que foi mencionado, nas entrevistas, como sendo de extrema importância, e a sua ausência é portanto um dos factores que faz com que OSC moçambicanas estejam fragilizadas. Um entrevistado disse:

“A boa governação interna é extremamente importante (...) Quando as coisas não estão bem ao nível da governação interna, fica tudo comprometido na base. Muitas OSC moçambicanas estão abaladas porque a governação interna não está coesa” (E4).

Boa governação, na perspectiva dos participantes ao estudo, inclui: a) que todos os órgãos sociais possam realizar os seus papéis e responsabilidades e que existem mecanismos adequados de *checks and balances* no funcionamento destes órgãos; b) prestação de contas mais eficaz; c) auditorias internas; d) existência de estatutos; e) liderança e transparência no processo de tomada de decisão e na gestão de recursos; f) gestão participativa e inclusiva; g) a comunicação e a observação de actos e princípios democráticos.

6.2.3.2 Contribuição para sustentabilidade

Na opinião dos participantes os aspectos mencionados vão permitir com que os doadores vejam de forma clara e transparente o que está a ser realizado pela OSC. Da análise dos resultados pode-se afirmar que os participantes do estudo acreditam que boa governação cria maior confiança dos parceiros na OSC, maior confiança entre os próprios membros da OSC, maior credibilidade, integridade e legitimidade da OSC, o que, consequentemente, poderá contribuir para a sua sustentabilidade.

Num prisma interno, estes factores permitirão a criação de um bom ambiente de trabalho e, portanto, retenção das pessoas.

6.2.4 Comprometimento da equipa

6.2.4.1 O que significa

Quando se referiram a comprometimento e engajamento da equipa, os participantes de forma geral não apresentam um desdobramento de evidências para observação se existe compromisso ou não na equipa.

A questão do comprometimento da equipa foi bastante discutida nas entrevistas. Alguns entrevistados disseram:

“... é preciso que essas pessoas estejam comprometidas com a causa e que saibam porque é que estão na associação. Porque se for alguém que veio trabalhar para ter um salário é complicado” (E6).

“Não basta só ter pessoas qualificadas, temos que ter pessoas qualificadas e cometidas com a causa da OSC, isso reforça muito a qualidade no serviço prestado” (E10).

Os participantes estão claros que isto tem sido um aspecto difícil de se conseguir e acreditam que o comprometimento e engajamento da equipa é possível se a OSC estiver bem organizada, com políticas e procedimentos bem definidos, com uma visão e missão claras e bem definidas, prestando atenção às diferentes componentes de gestão de pessoas (motivação, avaliação periódica, feedback, capacitação, etc.).

De uma forma geral foi possível perceber que para os participantes do Estudo, as OSC devem prestar atenção especial à questão de motivação do pessoal e ao bom ambiente de trabalho, e para tal pode contribuir a planificação conjunta, o respeito à opinião das pessoas, políticas salariais adequadas (de acordo com as capacidades das OSC), equidade, transparência nas acções e decisões, etc.

A presença de comprometimento da equipa pode ser verificada através de indicadores comportamentais como a entrega e dedicação do pessoal para atingir os objectivos da OSC (que pode ser manifestada pela preocupação em realizar o trabalho com a melhor qualidade e a disposição para exercer algum esforço adicional em benefício da OSC) e o desejo de se manter na OSC.

6.2.4.2 Contribuição para a sustentabilidade

A análise dos resultados permite aferir que os participantes acreditam equipas comprometidas irão “vestir a camisola” e esmerar-se para alcançar objectivos e metas, contribuindo dessa forma para a sustentabilidade da OSC.

6.2.5 Capacidade Institucional

6.2.5.1 Definição na perspectiva dos participantes do estudo

Para os participantes do estudo, capacidade institucional inclui aspectos como: a) OSC estar organizada; b) ter um regulamento interno actualizado e adequado; c) ter manuais de processos e procedimentos; d) estar dotada de recursos humanos, materiais e financeiros.

6.2.5.2 Contribuição para a sustentabilidade

Para os participantes do estudo, com maior capacidade institucional, as OSC têm; a) maiores possibilidades de implementar as suas actividades de forma mais autónoma; b) maior capacidade e poder de tanto de implementação de actividades assim como de negociação com doadores. Com uma capacidade institucional forte, a OSC pode ter maior visibilidade e reduzir a sua vulnerabilidade, tornando-se desta forma mais sustentável.

6.2.6 Outros factores menos mencionados

Para além dos factores acima mencionados, *alguns inquiridos e entrevistados* consideram que OSC sustentáveis apresentam ou devem apresentar também outros factores, tais como:

Relacionamento e Parcerias

Alguns respondentes mencionaram que para que uma OSC possa ser sustentável, ela deve ter a capacidade de criar e manter relacionamentos e parcerias com outras OSC, com doadores e até mesmo com o Governo. Deste modo, ela terá uma maior capacidade de actuação e até mesmo de resistência a pressões. A actuando em conjunto (através de redes ou plataformas), a possibilidade de impacto da sua actuação é maior.

“A OSC deve ter capacidade de interagir com o mundo (parceiros de actividades afins, comunidades, financiadores, governantes) (Q4).

“A OSC deve ter relações fortes com parceiros nacionais e internacionais” (E7).

Clareza e Defesa da Missão, Visão e Objectivos (Agenda Clara)

Para outros respondentes, uma OSC sustentável deve ter bem claro e definido o propósito da sua existência, a sua visão, missão, seus objectivos e valores. A sua agenda deve ser bem definida e não se alterar constantemente em função dos financiamentos que vão surgindo.

“Se nós não conseguimos ter um conjunto de organizações com capacidade de definir a sua agenda e com capacidade de dizer aos que têm dinheiro que: «a nossa agenda é esta, se vocês concordam que nós temos um papel a mudar, vocês devem financiar esta agenda», então nunca poderemos falar de sustentabilidade” (E13).

Acções com Relevância e Impacto à Sociedade

Um factor mencionado por poucas organizações (foi mencionado especialmente por aquelas percebidas como mais sustentáveis) que deve estar presente numa OSC sustentável é a capacidade de desenhar e implementar acções que tenham relevância e impacto para a sociedade (ou para o seu grupo alvo).

“Primeiro é pelos próprios assuntos, a própria organização deve escolher temas que pensa que são relevantes à sociedade (...) As organizações devem ser estratégicas na escolha dos assuntos que elas querem tratar” (E1).

Credibilidade e Visibilidade (Marketing Institucional)

Alguns entrevistados mencionaram que para uma OSC ser sustentável, ela deve ser reconhecida na sua área de actuação. Este reconhecimento pode advir de uma campanha de marketing institucional bem desenhada e implementada, mas também como consequência dos resultados (e impactos) provenientes da sua actuação.

“Tem que ter um marketing da organização, em que dentro daquilo que são os serviços prestados e resultados alcançados haja uma apreciação não só dos financiadores mas também do público em geral e do Governo” (E16).

“A credibilidade é importante para a sustentabilidade” (E3).

Infra-estruturas e Bens Patrimoniais Próprios

Na opinião de alguns respondentes, uma OSC que tenha infra-estruturas (escritórios/instalações) próprias já deu um passo para considerável o alcance da sustentabilidade. Deste leque fazem parte também viaturas e outros bens patrimoniais que irão apoiar, tanto na execução das suas actividades.

“Instalações próprias ajudam a OSC a ser mais sustentável porque ela não precisa pagar renda no fim do mês” (E12).

“... ter um carro, ter um escritório nestas questões não é uma questão de luxo é uma questão de representação” (E19).

Ter uma Liderança Forte e Pessoas com Impacto na Sociedade

A boa liderança e existência de pessoas na organização que tenham um grande mediatismo e audibilidade a nível social, foi mencionado por alguns entrevistados como elemento que deve estar presente nas OSC (em particular nas OSC vocacionadas em lobby e advocacia). O facto de ter pessoas carismáticas (e audíveis/mediáticas) na organização dá maior peso à actuação e acções da OSC, bem como facilita na obtenção e negociação com doadores.

“Para uma organização ter audição deve ter pessoas audíveis, não podem ser desconhecidos, uma organização que seja dirigida, tenha um corpo de órgãos sociais e membros desconhecidos dificilmente faz advocacia, mas se na organização tem pessoas que se fazem ouvir, pessoas de prestígio, pessoas que podem até não ser de consenso, mas pelo menos são respeitadas naquilo que dizem, para a sustentabilidade isto entra no prestígio da organização, pois os financiadores querem financiar organizações que tenham prestígio, audição, poder de advocacia, de influência, a comunidade internacional quer esse tipo de organizações, se a organização tem estas pessoas já ajuda para a sustentabilidade da organização” (E1).

Inovação e Criatividade (mencionado mais por organizações consideradas “mais sustentáveis”)

Alguns (poucos) entrevistados e inquiridos mencionaram que parte dos factores presentes em OSC sustentáveis a capacidade da OSC inovar-se e ser criativa, adaptando-se continuamente às alterações e dinâmicas do contexto. Neste contexto, é fundamental que a OSC possa se reinventar sob pena de ver o seu papel na sociedade tornar-se obsoleto.

“Reflexão contínua e sistemática envolvendo todos os membros e staff e resultando em ajustamentos de acordo com as necessidades - uma OSC que aprende das suas acções e do contexto” (Q76).

“Sugiro que as OSC não sejam monótonas, isto é, temos que avaliar sempre o contexto (desafios encarados no dia-a-dia) em que nós operamos, e tentar cada vez mais adaptarmo-nos nesse contexto, e esse aspecto deve estar reflectido nos nossos planos operativos. Temos que começar a ter uma capacidade de avaliar o mercado em que estamos a operar. Temos que começar a ter capacidade de adaptar os nossos instrumentos operativos, instrumentos orientadores e tentar adequar à realidade actual” (E4).

Fundo de Reserva (mencionado mais por organizações consideradas “mais sustentáveis”)

Na opinião de alguns entrevistados, um dos factores que deve estar presente numa OSC sustentável é a existência de um fundo de reserva. Esse fundo permite à OSC ter um cabedal financeiro para se suportar em períodos de instabilidade, em períodos de transição (de um projecto para outro) e até mesmo em caso de retirada repentina de doadores.

“Quando formos a negociar o fundo de reserva, uma percentagem de 10% sobre o orçamento poderia ser canalizada para o fundo de reserva da organização (...) com esse fundo acredito eu que seria um dos factores para a sustentabilidade das organizações” (E14).

“Há muito poucas OSC já a pensar nesses termos [ter fundos de reserva] com objectivos de suportar a Organização em momentos de crise, nós passamos por isso, já tivemos momentos de crise. Em 2014 a [nossa organização] financiou seus escritórios em [local geográfico] com recursos próprios foram cerca de 350.000, 400.000 dólares que tivemos que investir” (E7).

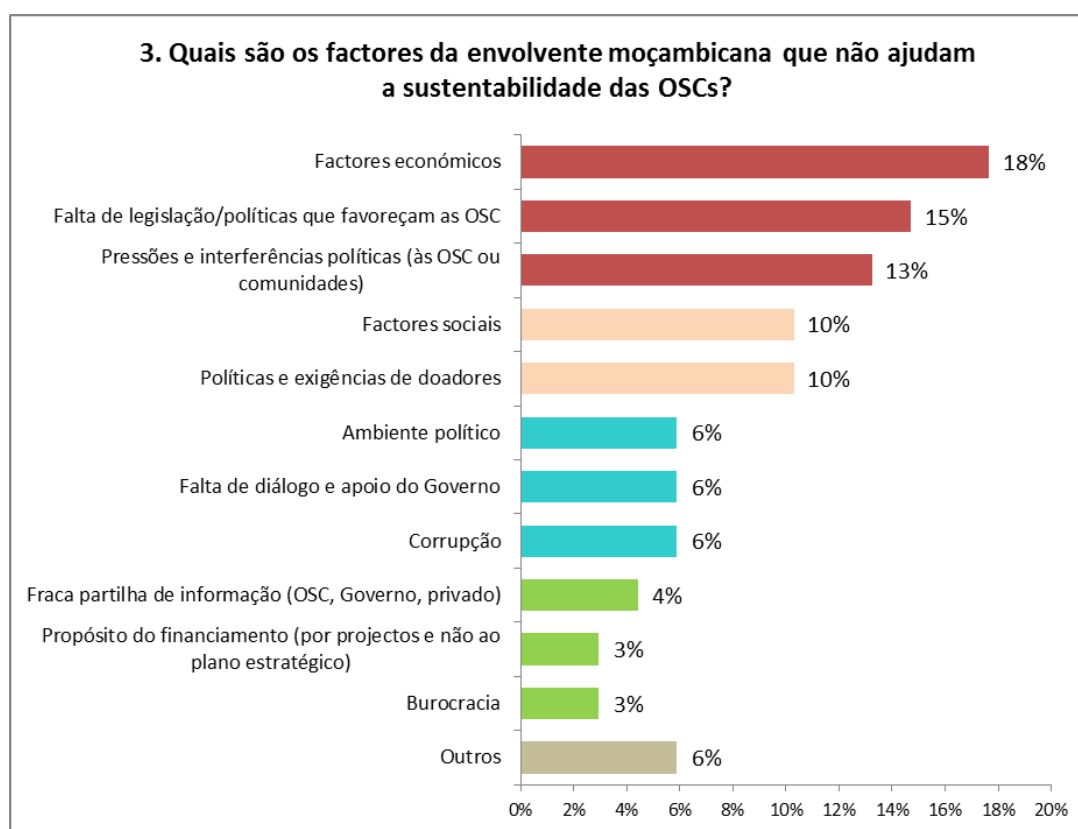
6.3 FACTORES DA ENVOLVENTE MOÇAMBICANA QUE INIBEM A SUSTENTABILIDADE DAS OSC

Um dos resultados esperados deste estudo é a identificação de limitações e desafios à sustentabilidade das OSC. Esta secção apresenta os factores do contexto moçambicano que, na perspectiva das OSC participantes do estudo, inibem sustentabilidade das OSC.

Sistematizando os resultados obtidos nos questionários, entrevistas e workshops, podemos afirmar que, para os participantes do Estudo, os factores da envolvente que inibem sustentabilidade das OSC em Moçambique são: a) **factores económicos**; b) **falta de interesse ou apoio do Governo às OSC**; c) **corrupção e burocracia no Estado**; d) **falta de diálogo entre Governo e OSC**; e) **falta de dispositivos legais que beneficiem vigorosa e significativamente as OSC**; f) **ambiente político e interferência do Estado** e g) **corrupção nas Organizações Intermediárias**.

Para ilustração da importância dada a estes factores, a figura 5 apresenta os resultados da categorização e sistematização das respostas ao questionário para esta questão.

Figura 5 – Factores da envolvente moçambicana que inibem a sustentabilidade das OSC



A seguir apresenta-se uma desagregação dos factores que foram mais mencionados no conjunto dos questionários, entrevistas e workshops.

6.3.1 Factores Económicos

Neste âmbito, foram mencionados, a **pobreza**, a **crise económica mundial** e a **descoberta de recursos minerais** como os que, na opinião dos inquiridos, têm e poderão ter influência na sustentabilidade das OSC.

Segundo os respondentes, a **pobreza** dificulta que membros das OSC paguem quotas (aproximando a modelos de países mais desenvolvidos), pois a maior parte das associações (principalmente as de base comunitária) é composta por pessoas que vivem com grandes dificuldades financeiras. Daí a dependência de fundos externos. Por outro lado, a pobreza afecta directamente a capacidade que beneficiários têm ou teriam de pagar e aceder a serviços que poderiam ser prestados por OSC.

“... na maior parte das associações, são pessoas que vivem, se calhar, de um dólar por dia” (E4).

“Mas o maior problema é a pobreza, quase que a maior parte dos membros das OSC são pobres, não tem para dar, penso que em Moçambique ainda não atingimos o nível de ter para dar, as empresas que tem que deviam apoiar as OSC não o fazem preferem apoiar o próprio Governo para ganhar mais benefícios” (Q39).

“A questão da pobreza, porque para uma organização que presta serviços ser sustentável num país pobre não é fácil porque nem todas as pessoas podem procurar esses serviços, nem toda a gente pode aceder esses serviços” (E2).

Por seu turno, a **crise económica** faz com que os doadores reduzam os financiamentos, o que faz com que o número de doadores para as OSC também reduza, ou então que se verifiquem cortes em certas actividades.

“A crise mundial leva com que haja crise de financiadores, o que faz com muitas actividades (como por exemplo, encontros para troca de experiência, lançamento de estudos, seminários) sejam cortados” (E5).

“... desde que a economia mundial foi abalada, começou haver decréscimo dos apoios às OSC” (E9).

O **desenvolvimento económico** do País pode ter influência directa na redução de apoios externos ao País, passando os doadores a incrementar as suas doações a organizações de outros países mais carenciados e/ou a fazer o *shift* do apoio para uma lógica mais económica e de comércio entre os países.

“A descoberta de recursos minerais pode afastar financiamentos, porque os doadores podem daqui a algum tempo considerar-nos ricos e abandonarem-nos por causa desses recursos. Mas essa riqueza nunca vai se fazer sentir para qualquer cidadão Moçambicano, sobretudo as mulheres e crianças que são os grupos mais vulneráveis” (E2).

No entanto esse desenvolvimento é falacioso, no sentido que aparentemente há um desenvolvimento económico, mas esse facto não se vai fazer sentir na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, principalmente os mais vulneráveis.

6.3.2 Falta de interesse e apoio do Governo às OSC

Vários inquiridos ou entrevistados mencionaram aspectos associados a este tema. As OSC sentem que existe por parte do Governo, uma grande falta de interesse para com elas, que acaba se reflectindo na falta de abertura para diálogo e na falta de apoio por parte do Governo

às OSC. Os poucos momentos em que o Governo mostra um maior interesse nas OSC ocorrem em momentos em que o Governo necessita delas, como por exemplo em vésperas de eleições ou quando necessitam de legitimar ou aprovar algo, sendo que mesmo aí, verificam-se casos em que o Governo convida as OSC para uma sessão curta, apresentando-lhes a documentação (do que precisa ser legitimado) de forma muito rápida e resumida, sem dar tempo para que estes analisem-no de forma mais profunda. Adicionalmente, alguns entrevistados consideram que o Governo deveria dar um apoio às OSC, seja este de cariz financeiro ou material (à semelhança do que acontece em outros países), dado que a existência da sociedade civil é algo democraticamente desejado em sociedades mais estruturadas.

“O Governo pouco se interessa pelas OSC (...) O Governo deveria apoiar (...) no sentido de dar uma mão financeira ou dar um estímulo às OSC” (E12).

“Falta de Apoio/estratégia de acompanhamento do desenvolvimento das OSC pelo Estado” (Q32).

“Mas é assim que funciona no mundo todo não precisamos temer que o financiamento possa por ventura vir do Governo porque na verdade são os recursos do cidadão a reverterem a favor dele. É um caminho que nós temos que começar a negociar o quanto antes: alocação de recursos cada vez maior para áreas prioritárias baseadas em políticas, que é o que não está a acontecer neste momento” (E7).

6.3.3 Desconfiança e barreiras criadas pelo Governo à actuação das OSC

Numa linha mais agravante em relação ao que foi mencionado no ponto acima, algumas OSC afirmam que o Governo tem uma má percepção sobre as OSC e seu papel, assumindo as OSC como sendo da “oposição” em vez de assumi-las como actores relevantes de desenvolvimento, seja para a implementação de actividades ou para a monitoria da governação Governo. Esta má percepção do lado do Governo faz com que alguns dos representantes de instituições e órgãos do Estado acabem, ostensivamente, criando barreiras na actuação das OSC, seja por meio de acções por vezes pouco legítimas, bem como através de censura de informação (fazendo chegar informação apenas às OSC que considerem que “não são da oposição”, ou que são próximas a si).

No entanto, há um prisma mais positivo por parte de alguns entrevistados, sendo que uns já sentem uma melhoria neste aspecto, e outros estão expectantes no que irá acontecer nos tempos mais próximos, todos em virtude da tomada de posse do novo Governo.

“Existiam essas barreiras muito fortes, agora penso que há um clima de desanuviamento. Na governação de Guebuza era absolutamente impraticável, era um regime absolutamente autoritário, absurdo. Quem trabalha no terreno por um lado tem muita abertura das comunidades, muita receptividade, mas por outro lado tinha, no tempo de Guebuza (a nível dos distritos, etc.), uma forma de actuação da mesma maneira autoritária mas com métodos muito mais buçalados, mais primários. A coisa complicava-se um pouco (ameaças, detenção das pessoas nas esquadras, há vários casos desse tipo, etc), então isso são obstáculos” (E1).

“O Governo olha-nos como inimigos e como não como parceiro. Limita-nos bastante no nosso campo de acção. Se formos vistos pelo Governo desta forma estamos “lixados”, então nós entramos numa situação em que começamos a mudar os nossas estratégias para acomodar os interesses do Governo, já não é aquilo que nós gostaríamos (...) Não temos um Governo que olha para Sociedade Civil como um parceiro mas sim como alguém que lhe vai incomodar é como se fossemos partido da oposição, como se fossemos um inimigo” (E4).

“Sim questões políticas por exemplo, já tivemos situações, em 2007 a organização foi conotada como organização de um partido X, e que o governo provincial cortou todos os financiamento a essa organização. Porque quem nos apoiava mais era o núcleo provincial” (E15).

O facto de as OSC serem confundidas com a “oposição”, pode afectar seriamente a sua sustentabilidade, dado que ela pode ter maior dificuldade para actuar, tanto por interferência ou pouca vontade das entidades governamentais, mas também porque as próprias comunidades começam a ter medo de trabalhar com a OSC.

“A comunidade começa a ter medo de trabalhar com a OSC quando ela é confundida com oposição. As comunidades depois não colaboram e não confiam na organização e a OSC acaba perdendo a confiança das pessoas” (WMN).

A questão da desconfiança é também levantada no estudo *Como as Mudanças Ocorrem em Moçambique* onde se afirma que as OSC que estão a trabalhar na área da governação são as principais “vítimas” de desconfiança por parte das autoridades governamentais (CESC, 2013, p. vi).

6.3.4 Falta de diálogo entre Governo e OSC

A questão de falta de diálogo entre OSC e Governo é um factor que também foi mencionado, tanto nos questionários assim como nas entrevistas.

“Muita das vezes o Governo não se abre e a própria SC também fecha-se. Cada uma actua dentro do seu papel e do seu mundo e falham as duas. Então, se não há uma plataforma que coloca esses diferentes actores a dialogar, a obter ajuda, um não vai descobrir as oportunidades e o outro não vai descobrir o que é que existe do ponto de vista de facilidades, e eu penso que esta fraqueza na plataforma de interacção com o Governo é que rompe, que não faz com que o ambiente de actuação seja das melhores” (E18).

Esta falta de diálogo pode ser um dos factores que contribui para esse ambiente de desconfiança que fora acima descrito, contribuindo, consequentemente, de forma negativa à sustentabilidade das OSC.

6.3.5 Corrupção e burocracia no Estado

A sustentabilidade das OSC é influenciada negativamente pela questão da corrupção e burocratismo nas instituições do Estado. Para ter acesso a fundos provenientes do Estado, para a tramitação de documentação, ou para a resolução de algum caso, é muitas vezes exigido algum tipo de contrapartida (financeira) ilegal por parte das OSC. Por sua vez, o

elevado burocratismo faz com que os processos e documentações fiquem estagnados, levando muito tempo a serem tratados.

“... eu concorro com alguém com uma pujança muito maior, com uma capacidade financeira muito maior e que pode ir lá induzir ou orientar os resultados de um determinado concurso. E isto é prática, não se esconde. Quando eu vou para lá dizem «ok, 10% do que tu ganhares, ou mais, 30% volta». É preciso ter almofada para aguentar com isto, porque praticamente se me tiram os 30% e eu tenho lá os 20% de encargos administrativos, como é que eu ando?” (E18).

“Por exemplo, põe-se um caso na Procuradoria, e para ser resolvido é preciso pagar. Se não se paga a burocracia aumenta significativamente” (WMN).

“Para ter acesso a fundos de instituições de Estado, exigem-se «luvas»” (WMN).

Esta questão de corrupção e elevada burocracia acaba afectando a credibilidade da OSC para com os seus beneficiários, que acabam perdendo confiança no trabalho da OSC.

6.3.6 Falta de dispositivos legais que beneficiem vigorosa e significativamente as OSC

Alguns entrevistados são da opinião que a actual legislação não estimula nem beneficia de forma indiscutível as OSC. A falta de uma política que regule o surgimento e funcionamento (de forma mais específica) das OSC foi um factor mencionado por alguns entrevistados. A título de exemplo, um dos entrevistados referiu a ausência de uma política que facilite o acesso a crédito bancário por parte das OSC, tendo em consideração que estas não têm fins lucrativos.

“É importante que o Governo desempenhe um papel de regulador da existência de novas organizações. Cada dia que passa, surgem novas OSC que depois amanhã desaparecem. Elas vêm duplicar acções que já existem. Tem de haver regulação nesta área de modo a fortificar, em vez de pensarmos na massificação da existência de mais outras OSC temos de pensar na qualificação ou na consolidação das OSC existentes” (E2).

“Não há uma política de apoio a estas instituições de ponto de vista de acesso ao crédito bancário porque são consideradas empresas de risco., a maioria das organizações da sociedade civil que tem essa orientação, ajuda humanitária elas não são lucrativas, tu não tens o suporte e umbrela necessário para tu ires ao banco dizer ao banco conceda este crédito para dar continuidade a isto” (E18).

6.3.7 Ambiente Político e Interferência do Estado

A instabilidade política, caracterizado principalmente pelos conflitos entre a Frelimo e a Renamo, e mais recentemente a questão de divisão política e administrativa do País, foram aspectos mencionados pelas OSC como prejudiciais à sua sustentabilidade, pois acabam afugentando os doadores, ou fazendo com que estes, por precaução, reduzam o seu apoio. Outro factor levantado relaciona-se à tentativa de interferência do Estado na vida das OSC, o que pode acarretar consequências negativas para esta última, caso se recuse a colaborar.

“Eu aponto como principal o factor político, a política doméstica muita das vezes põe em causa a sustentabilidade das OSC, a título de exemplo estava a olhar a situação da Liga dos Direitos Humanos, até agora ela é sustentável, mas agora com a interferência indirecta uma «mão invisível» que todo o mundo já desconfia que pode ser do Governo em tentar alterar a estrutura que está lá, afastar a Dra. Alice Mabota do cargo, isso pode algum dia vir a romper com o normal funcionamento da Organização” (E9).

“Muitas vezes instituições do Estado querem receber relatórios das OSC, e se as OSC resistem, isso periga a sua existência” (WMN).

Ainda nesta senda, um entrevistado foi mais longe ao afirmar que o Governo acaba “infiltrando” membros nas organizações, a fim de perceber o que está a ser feito por ela.

“Outra questão é a de politização (algumas OSC tem cores partidárias que nalgum momento se fazem sentir), (...) Há infiltrados nas OSC. Em algum momento podemos encontrar elementos que não se identificam, mas no fundo são espiões, podem ser da SISE ou outro tipo de organização, mas que estão ali a fazerem-se passar por funcionários daquela OSC, só para controlar os movimentos da OSC, querendo entender porquê, como faz, com quem lida, como circula a informação, então são essas questões que quando sobressaem acabam inibindo o funcionamento integral de uma OSC” (E16).

6.3.8 Corrupção nas Organizações Intermediárias

A corrupção nas OI não foi mencionada nos questionários e nas entrevistas. Mas foi fortemente e até emocionalmente explicitada no workshop de Maputo. Praticamente todos os participantes participaram numa discussão acesa sobre a existência da corrupção nas OI e sobre as implicações que ela tem na sustentabilidade das OSC.

“Por vezes não recebemos fundos durante meses à espera de (...) as abordagens são muito directas: qual é a minha/nossa parte dos fundos que vão receber?(...) algumas OSC são obrigadas a esconder essas comissões pagas em consultorias (...) outras simplesmente não sabem como fazer isso” (WMP).

Foi ainda mencionado que este aspecto já foi colocado de forma mais directa ou indirecta aos parceiros de cooperação ou doadores sem qualquer tipo de consequências.

É importante referir que a Consultoria não pôde recolher informação específica da envergadura deste problema.

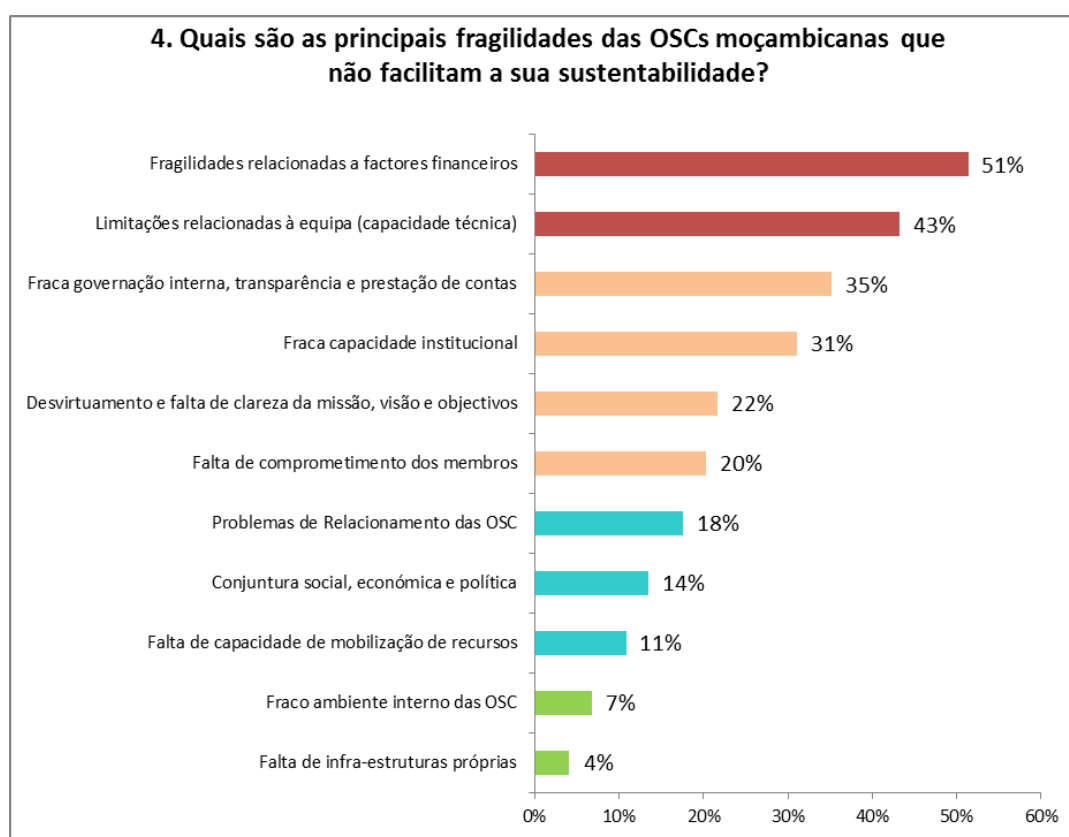
6.4 FRAGILIDADES DAS OSC MOÇAMBICANAS E QUE NÃO FACILITAM A SUA SUSTENTABILIDADE

Um dos resultados esperados deste estudo é a identificação de limitações e desafios à sustentabilidade das OSC. Esta secção apresenta uma análise feita a partir das respostas dos participantes do estudo com relação às fragilidades das OSC que são limitantes à sua sustentabilidade.

De acordo com as respostas ao questionário, mais de metade das OSC (51%) fez menção a **fragilidades relacionadas a factores financeiros**. Dentro deste grupo, a maior parte mostrou-se preocupada com a **ausência de recursos financeiros** e a **dependência excessiva de financiamento das OSC em relação a doadores** (74%).

A figura 6 abaixo sistematiza as principais fragilidades mencionadas pelos respondentes ao questionário.

Figura 6 – Principais fragilidades das OSC e que não facilitam a sua sustentabilidade



A discussão e o detalhe das principais fragilidades identificadas apresentam-se a seguir.

6.4.1 Dependência financeira e falta de capacidade de geração de rendimentos

Uma fragilidade bastante apontada é a elevada dependência de financiamentos externos.

“Essa dependência constante de donativos (se assim posso dizer), penso que por muitos anos não vai ajudar à sustentabilidade de muitas OSC. Não sei qual será a estratégia a esboçar, mas estamos reféns disso” (E9).

Essa dependência acentua-se cada vez mais pela fraca capacidade de execução de projectos de geração de rendimentos por parte das OSC, e neste contexto foi por vezes explicitada a (já

conhecida) tensão entre: o papel social das OSC e a tentativa de alcançar alguma autonomia financeira por meios de projectos de geração de rendimentos. Aparentemente esta tensão é, em parte, reforçada pelo receio das OSC em relação ao posicionamento dos doadores perante este cenário.

“Receio de ser visto como “comerciante” pelos doadores e por isso não me empenho na procura de recursos adicionais” (Q14).

Os entrevistados foram questionados se efectivamente a geração de receitas próprias não iria desvirtuar a missão social da organização, no sentido em que as OSC vão começar a prestar mais atenção às acções de geração de rendimento, em detrimento do comprometimento e preocupação social. Este facto foi desvalorizado pela maior parte dos entrevistados que se debruçaram sobre o assunto, afirmando que se a OSC tiver a sua missão, visão e objectivos bem claros e definidos, essa preocupação não existe.

“Eu penso que não pode ser reparado nesses moldes, para mim esse é um elemento positivo que entra. Eu falava da parte dos custos, certamente essa componente vai reduzir, se para nós compramos um toner tínhamos que esperar pelo budget de um parceiro . . . já não precisamos fazer isso” (E11).

“... o que é necessário é que as duas [a OSC e o braço privado de geração de receitas próprias] tenham clareza em termos de visão e sistemas de prestação de contas, a empresa gera lucros e reverte a favor da OSC. A OSC é que é dona da empresa” (E7).

Outra opinião, de contornos mais pacíficos, assenta-se à possibilidade de geração de rendimento através de quotas e jóias. Grande parte das OSC entrevistadas mostrou grande dificuldade em colectar os valores destas rubricas, afirmando que apenas poucos membros vinham cumprindo com as suas responsabilidades contributivas. Ainda assim, ficou claro que mesmo que todos os membros tivessem as suas quotas e jóias regularizadas, apenas essa fonte de receita não seria, nem de longe, suficiente para tornar a OSC sustentável.

“Os fundos próprios, através de quotas e jóias, não pagam mais do que 20% das despesas da organização” (WMP).

Portanto, fica claro que as quotas e jóias por parte dos membros é uma fonte de receitas que pode ajudar às OSC a cobrir uma pequena parte dos seus orçamentos de funcionamento, mas deve ser combinada com outras fontes diversificadas de receitas, de modo a dotar a OSC de uma maior autonomia financeira.

6.4.2 Fraca capacidade técnica do pessoal

Um aspecto largamente mencionado em toda esta pesquisa, nos questionários, workshops e entrevistas, está ligado à limitação que as OSC apresentam em termos de quadros competentes e qualificados.

“... algumas OSC, sobretudo as comunitárias de base (OCB) têm um grande problema que é conseguir ter recursos humanos qualificado que acompanhem os processos de evolução (...) fazer uma gestão efectiva correspondente aos tempos que a OSC está a atravessar, quando não existe esses recursos humanos

qualificado e capacitado para as várias etapas que a OSC enfrenta acaba sendo difícil para a OSC continuar a existir” (E4).

Esta dificuldade de ter pessoal qualificado parece estar associada à elevada rotatividade do pessoal, que é consequência da **falta de capacidade das OSC em pagar salários competitivos**.

“A saída das pessoas da OSC afecta negativamente a sustentabilidade da mesma” (E11).

“Se for a ver as OSC não são sustentáveis e um dos factores da não sustentabilidade é a mobilidade do pessoal. Essa mobilidade de pessoa deve-se a vários factores, mas um dos factores principais é a exiguidade orçamental” (E14).

Quando este factor foi discutido, uma das tensões que emergiu foi a tensão entre os salários elevados e o carácter social das OSC.

“Há uma tensão na remuneração: há um tecto salarial por causa do carácter activista, e isso não possibilita que as OSC possam concorrer com outras organizações (privadas ou até mesmo com doadores)” (WMP).

Emerge, a partir da afirmação acima, outra problemática, desta vez relacionado com **o assédio das organizações intermediárias (ou doadores) aos quadros mais competentes das OSC**, e isso acaba fragilizando ainda mais as OSC. Nesta senda, até o sector privado tornou-se concorrente das OSC na disputa pela captura de quadros qualificados.

“Sim é, em todo o Moçambique agora todo mundo está a reparar para as novas oportunidades que estão a aparecer na área de recursos minerais, portanto já reparamos colegas a procurarem oportunidades nessas grandes mineradoras justamente pelos pacotes de remuneração e benefícios que eles oferecem” (E10).

Portanto, se as OSC não podem pagar salários altos por causa do seu carácter social (activista), como podem elas reter pessoal qualificado que possa garantir maior capacidade de actuação, adaptação e inovação, de modo a tornar as OSC mais sustentáveis?

É de referir que esta falta de pessoa competente (capacidade técnica) retira à organização a capacidade de inovação e adaptação a mudanças, factor que como já vimos na revisão teórica, é importante para a sustentabilidade de OSC que actuam em ambientes dinâmicos.

Finalmente é importante referir que este assunto não é novo. Diversos outros estudos realizados no contexto moçambicano referem-se à fraca capacidade de pessoal. Por exemplo, o estudo *Como as Mudanças Ocorrem em Moçambique* liga a fraca capacidade técnica nas OSC à falta de pessoal com habilidades e especialização necessária para a realização do seu trabalho (CESC, 2013, p. 37).

6.4.3 Comprometimento do pessoal com a causa e com a organização

Um dos factores que pode amenizar (ainda que em proporções limitadas) a tensão referida no ponto acima, é o comprometimento da pessoa, tanto com a causa (o que neste contexto social seria o desejável) assim como com a organização.

No entanto, alguns entrevistados chamam atenção para as necessidades que essas mesmas pessoas têm. Isto é, mesmo comprometidas com a causa ou com a OSC, as pessoas têm obrigações e responsabilidades (como por exemplo a nível familiar) e necessitam de capacidade monetária para se manter.

Esta constitui outra tensão, que é a tensão existente entre a paixão (comprometimento) e a necessidade de remuneração adequada. Na opinião de alguns participantes no Estudo, o comprometimento deve estar acima da questão financeira.

“Pode-se pagar um bom salário, mas se não houver comprometimento ele não vai fazer bem o seu trabalho” (WMP).

“Ter pessoas comprometidas com o trabalho é muito importante. Interesse pelo dinheiro deve ser algo secundário. É verdade que o indivíduo precisa de dinheiro, mas o dinheiro não pode ser o principal objectivo” (E12).

Portanto, de acordo com as reflexões, dificilmente as OSC irão conseguir manter os quadros mais competentes e qualificados resguardando-se na falácia do “comprometimento”. Isto porque:

“Este indivíduo que tem competências para receber na sociedade civil tem estas mesmas competências para receber bem no sector privado (...) o que estas pessoas estão a dizer é que a contribuição da sociedade civil em termos de exigir transparência do Governo, accountability e críticas apropriadas para o País e etc., tudo isto é menos importante que a contribuição do sector privado com infra-estruturas, com rendas, é um pressuposto que não está correcto (...) quando a sociedade civil exige melhores condições de educação e saúde, tudo isto contribui para o índice de produtividade no País, então não faz sentido que as competências que permitem e garantem este tipo de contribuição sejam reduzidas comparativamente ao sector privado” (E7).

6.4.4 Desvirtuamento da Missão, Visão e Objectivos

Uma fragilidade bastante discutida é a capacidade que a OSC tem de se manter firme na implementação das suas actividades, sem desvirtuar a sua missão, visão, objectivos ou até dos seus valores, procedimentos e práticas internas. Na opinião dos inquiridos, essa falta de capacidade de se manter firme na sua área de actuação deriva em grande parte da vulnerabilidade da OSC em termos financeiros.

“... por causa da situação das OSC não serem sustentáveis e tornarem-se completamente dependentes, acabam sendo vulneráveis às políticas dos doadores (...) por exemplo o doador diz «Eu tenho dinheiro para voas dar, mas vocês devem alterar a vossa política de procedimentos institucionais». Isso pode criar problemas internos, porque nós queremos dinheiro então vamos aderir, logo, temos que alterar, e aí aparece outro doador e diz «Aqui não está bem, façam

assim». Porque nós queremos dinheiro termos que aceitar fazer isso, então isso vai dar-nos uma visão que não nos faz avançar mas sim cair” (E11).

“... a tal da missão e do propósito que nós mencionamos antes se perde porque de uma ou de outra forma as organizações precisam manter o mínimo de funcionamento até para serem elegíveis a outras iniciativas que aparecerem” (E13).

Portanto, as OSC acabam aceitando financiamento para outras áreas que não as suas por uma questão de sobrevivência.

“Se a OSC é totalmente dependente de recursos externos, então é mais difícil impor seus interesses e agendas” (WMP).

Nesta discussão, foi também colocada em causa a identidade de determinadas OSC.

“Muitas vezes, a maioria ou algumas organizações orientam o seu foco de actuação em função da disponibilidade de um parceiro. Elas têm que ter uma identidade, um orgulho do objecto que o orienta, e também a diversidade de actividades... eles trabalham na base do imediatismo ou ao estilo do parceiro. O parceiro quer que tu sejas assim, então tu vais ser. Quando ele desliga tu não tens como te reorientares” (E18).

O estudo *Como as Mudanças Ocorrem em Moçambique* liga a fragilidade das OSC defenderem as suas agendas com a sua dependência de financiamentos externos quando diz “as OSC funcionam graças ao apoio financeiro de suas congéneres estrangeiras, sendo por isso, praticamente dependentes e frágeis do ponto de vista de representação de uma agenda consistente com os valores e interesses dos grupos para os quais trabalham” (CESC, 2013, p. 20).

Outro factor que faz com que as OSC divaguem nas áreas de actuação é a questão da génese da sua criação. Na opinião de alguns inquiridos, muitas OSC surgiram em virtude da *existência e acesso a fundos* (o que fez com que pessoas se juntassem em associações para poderem ter acesso aos fundos), outras tiveram vida por iniciativa dos próprios doadores apenas para suprir uma necessidade pontual. Este facto foi apontado por pelo menos um dos entrevistados, afirmando que quando as OSC se recusam a desviar-se da sua área de actuação (após solicitação de algum doador nesse sentido, por meio de algum projecto), os doadores logo em seguida criam a sua própria OSC, que muitas vezes, após término do referido projecto, acaba por se extinguir.

“... há doadores que fundam algumas organizações, que estão por detrás do surgimento dessas organizações, depois o dinheiro acaba lá da terra de onde ele vem, o doador vai embora e a organização fica insustentável” (E2).

Portanto, todos estes factores acabam fragilizando as OSC, fazendo com que estas alternem a sua área de actuação em função dos projectos e financiamento existentes, fazendo com que, consequentemente, elas acabem não se especializando.

6.4.5 Fraca Governação interna, transparência e prestação de contas

Outra fragilidade das OSC moçambicanas está relacionada à fraca governação interna, transparência e prestação de contas.

“A fraca governação interna das OSC reduz a confiança dos doadores para com os parceiros da sociedade civil” (Q8).

“A governação tem a ver com como surgem as organizações, e isso influencia a sustentabilidade. As organizações têm um problema que é a «síndrome do fundador», que diz que «eu sou o fundador, A OSC é minha. Eu é que mando” (WMP).

“Há um baixo nível de consciência das organizações da sociedade civil em relação à necessidade de garantir bons procedimentos administrativos e de gestão, assim como uma boa governação interna, que acompanhem os bons resultados que são gerados no terreno” (Q3).

“... falta de transparência, no sentido de que os mecanismos de partilha de informação ficam bloqueados. E aí mencionaria o facto de não terem assembleias regulares ente os membros e não ter a informação partilhada o mais transparente possível...” (E17).

A capacidade de liderança também está, neste contexto, a ser colocada em causa. Muitos inquiridos fizeram referência à falta de clareza sobre a distinção do papel dos órgãos sociais e do executivo, afirmando que há intromissão por parte dos órgãos sociais no trabalho do executivo:

“Os líderes confundem o seu papel. De directores, ou simples membros das OSC, sem honorários, influenciam os colaboradores para violação dos procedimentos financeiros; Há muita interferência dos líderes na gestão financeira; Fraco acompanhamento dos líderes sobre a área programática” (Q11).

“Você tem organizações que são dominadas por uma pessoa, que a associação, está na pasta de uma pessoa, que ele é o dono e o senhor de tudo, que entre ele e os membros não há prestação de contas, mas você espera que seja este mesmo que vai exigir transparência e prestação de contas ao Governo. É falacioso, não vai resultar” (E13).

Um dos entrevistados foi da opinião que, para uma OSC ter visibilidade e acções de impacto, ela deve ter na sua liderança pessoas carismáticas, com visibilidade mediática e socialmente audíveis.

“Organizações com má gestão interna, uma parte significativa das organizações peca por esse tipo problemas, são poucas organizações que têm um plano de actividade claro, orçamento, uma gestão interna com base na democracia e na participação, pessoas com prestígio, visibilidade mediática, plano de sucessão geracional, preocupam-se em não depender de uma ou duas pessoas são poucas organizações que têm essa perspectiva de médio e longo prazo” (E1).

A citação acima permite-nos fazer uma análise paradoxalmente válida, na medida em que, apesar da necessidade de ter à frente pessoas com audibilidade e visibilidade mediática, há

necessidade de elaboração de planos de sucessão, que é algo que não existe muito nas OSC moçambicanas. Esta fragilidade faz com que as OSC fiquem atreladas à imagem dos seus líderes, tornando-se, por sua vez, dependentes destes.

“Eu não acho que há problema em ter-se um líder forte, se ele for uma pessoa justa no sentido de permitir que a OSC se desenvolva, que ele ou ela não ofusque o desenvolvimento da OSC, entendendo que um dia ela vai sair e aquela instituição vai precisar de viver sem ele ou ela, nesse ponto de vista é importantíssimo que se tenha a uma liderança que entenda isso” (E3).

Portanto, a aparição de diferentes rostos a representar a mesma organização pode ser, na opinião do entrevistado supracitado, um indicador de que a liderança está consciente e colaborativa ao plano de sucessão.

6.4.6 Falta de capacidade institucional

A falta de capacidade institucional constitui uma fragilidade das OSC moçambicanas, na óptica de diversos inquiridos e entrevistados. Esta falta de capacidade manifesta-se pela não existência ou deficiência de políticas, processos e procedimentos internos, falta de capacidade de gestão (de planeamento de actividades, organização de recursos, monitoria e avaliação), falta de capacidade de elaboração de projectos, falta de capacidade interna para criação e implementação de projectos que lhe permitam a geração de rendimentos.

“A primeira coisa é que a organização tem que estar organizada. Falo dos processos internos. Se a organização não tem processos internos não é sustentável porque não sabe onde vai, não sabe o que quer, não sabe onde está. Então tem que ter um plano estratégico, deve ter procedimentos administrativos financeiros, estatutos, regulamento interno, políticas, comunicação, anticorrupção, entre várias coisas” (E14).

“Essa é uma das fraquezas em termos de capacidade dos membros para elaborar os projectos, e falta de condições algumas OSC já contratam um consultor para elaborar um projecto aquelas que não tem tentam mas não têm tido muito sucesso... Muitas OSC nem sequer têm capacidade de elaborar uma proposta de projecto” (E4).

“Se não tivermos políticas claras, procedimentos, directrizes internas começam um jogo de interesses que geram conflitos e isso afecta a sustentabilidade” (E11).

6.4.7 Falta de infra-estruturas próprias

Em linha com o ponto anterior, e tendo a consciência de que esta fragilidade faz parte e pode ser englobada na anterior (capacidade institucional), apresenta-se aqui desanexada como forma de explicitar a ênfase que foi dada a este elemento.

A falta de infra-estruturas próprias e bens patrimoniais, na opinião de alguns inquiridos, prejudica a sustentabilidade da OSC, pois se a organização tivesse um escritório próprio, isso poderia conferir uma maior segurança na continuidade da existência, nem que fosse apenas pela existência de um espaço físico que a represente.

“Por dois factores. Uma organização com um edifício próprio, no seio dos actores, dos diferentes stakeholders, estou-me a referir em relação ao Governo, aos beneficiários, a imagem da sua organização é vista de outra forma é considerada uma relação séria e que está para ficar. É séria porque tem uma sede e essa sede representa a organização, se nós procurarmos a organização sabemos onde vamos encontrar” (E14).

Este aspecto parece ter alguma relevância porque 19% dos respondentes ao questionário mencionaram este aspecto como tendo contribuído que a sua OSC fosse mais sustentável.

Não ter espaço próprio afecta a imagem que as pessoas e as entidades têm da OSC, pois elas desenvolvem maior confiança em organizações que tenham um espaço físico próprio (porque podem facilmente ser localizadas e não irão desaparecer subitamente).

6.4.8 Fraco relacionamento com outras OSC

Outra fragilidade apontada às OSC é o facto de estas não terem uma actuação conjunta. As OSC actuam isoladamente e não têm muitos espaços de convívio e troca de experiências entre si.

“A própria falta de coordenação muitas vezes acontecem vários fóruns aqui na Cidade de Maputo do jeito como trabalham as organizações no sul é diferente de como trabalham no Norte, no Norte se há um acontecimento, todas as organizações já sabem e elas fazem-se presentes é um caso notável, agora na cidade de Maputo existem até Organizações que as outras não conhecem que existe esta organização (...) mas é falta de comunicação e informação” (E6).

“Enquadramento inadequado no quadro das relações funcionais com outros actores relevantes na sociedade para o propósito da organização” (Q41).

Foram levantados aspectos como protagonismo e ganância por parte das OSC, no sentido em que elas querem ver o seu nome na ribalta (relegando para um plano secundário a questão do impacto).

6.5 FACTORES QUE TORNARAM AS OSC MAIS SUSTENTÁVEIS

Esta secção apresenta a sistematização dos factores mencionados pelas OSC que as tornaram **mais** sustentáveis. Iniciamos com a experiência de uma OSC.

Caixa 1: exemplo de uma OSC percebida como muito sustentável

Pergunta: o que vos tornou mais sustentáveis? o que fizeram ou fazem de diferente?

A nossa organização tem as suas próprias reservas e nós temos vindo a construir essas reservas de uma forma independente do financiamento dos doadores, através de serviços que vão sendo prestados na área expertise da organização.

Neste momento nós temos a associação [nome da OSC] e a empresa [com o mesmo nome da OSC] que é uma empresa de consultoria e elas andam em paralelo. O que é necessário é que as duas tenham clareza em termos de visão e sistemas de prestação de contas, a empresa de consultoria gera lucros que revertem a favor da OSC.

Outra coisa que acho que faz diferença na nossa organização é que prestamos muita atenção à evolução e necessidades que vão brotando como resultado das nossas intervenções. À medida que vamos avançando, as nossas intervenções vão exigindo novas dinâmicas e nós aprendemos a ler e a responder a essas dinâmicas cabalmente.

Por outro lado, temos uma capacidade interna forte: temos sistemas, políticas e procedimentos robustos. Também institucionalizamos a área mobilização de recursos na organização – temos uma especialista nessa área.

A nossa equipa é formada por pessoas competentes e comprometidas com a causa da nossa organização. Somos críticos no processo de selecção, só preenchemos uma vaga quando encontramos a pessoa certa. Temos uma baixa taxa de rotação do pessoal porque criamos condições que respondam às expectativas do pessoal. Para desenvolver as nossas capacidades não dependemos dessas capacitações, nós vamos buscar a capacitação que queremos, mas não se trata de formação. Um exemplo concreto é que neste momento temos um contrato de desenvolvimento de capacidades de 1 ano que esta a ser financiado pelo [nome do doador], durante este período, especialistas em [área de capacitação] vêm e vão. Juntos desenhamos um programa para 1 ano com resultados e produtos muito claros e isto está a funcionar.

De igual modo, a nossa missão está clara e sabemos como implementá-la. Também investimos no posicionamento e visibilidade da nossa organização, na nossa forma de actuar temos estado a construir uma percepção uniforme do que é a [nome da OSC] em termos de capacidade, recursos, parcerias, valores, ética, transparência, e governação, e essa comunicação cria uma certa segurança junto aos doadores.

Finalmente, nos nossos relatórios de auditoria institucional conseguimos demonstrar a eficácia e eficiência nas nossas intervenções o que consequentemente mostra a relevância da nossa organização.

(O texto foi ajustado e sistematizado pela consultoria a partir da entrevista realizada)

A análise das reflexões colocadas nas entrevistas face-a-face com as 12 OSC consideradas mais sustentáveis pela equipa de coordenação deste estudo permitiu identificar os factores comuns que contribuíram (e contribuem) para a sustentabilidade das mesmas, conferindo-lhes o estatuto de OSC consideradas pelos doadores como sendo mais sustentáveis. Os factores são:

1. **Forte cometimento com a causa da OSC:** o genuíno interesse pela missão, valores e princípios da organização é destacado pela maioria das OSC sustentáveis.
2. **Boa governação, transparência e a prestação de contas:** a transparência na gestão interna da organização que inclui a realização de assembleias e a transparência na gestão externa da mesma através da elaboração de relatórios de auditoria por forma a

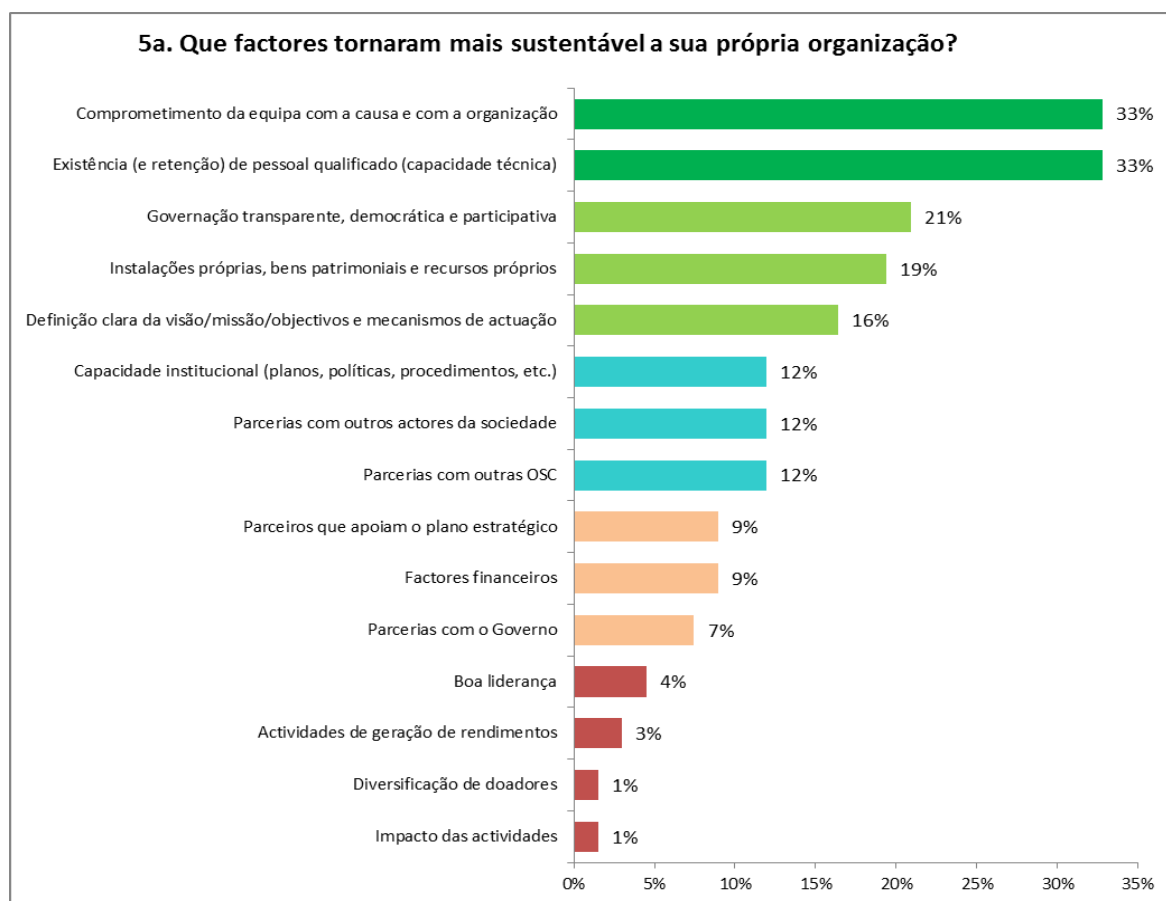
construir uma imagem positiva da organização também foi mencionada por metade das OSC consideradas mais sustentáveis.

3. **Existência de pessoas competentes na organização:** Três OSC mais sustentáveis referiram que para garantir a existência de pessoal competente na OSC o processo começou pela selecção crítica de pessoas que passaram a integrar o quadro de pessoal da organização por outro lado e em concordância com a maioria das outras OSC consideradas sustentáveis ficou patente o esforço que as próprias OSC fazem para encontrar financiamento para desenvolver as capacidades da sua equipa de trabalho em termos de nível académico e capacitações em matérias ligadas a área da actuação da OSC. De igual modo foi possível constatar que o investimento na formação e capacitação da equipa de trabalho das OSC associado a outros incentivos contribui que haja baixa rotação do pessoal.
4. **Existência de escritórios próprios:** o depoimento de gestores de OSC que possuem instalações próprias permitiu concluir que a existência de escritórios traz uma estabilidade material para a OSC e contribui para a redução dos custos fixos.
5. **Especialização em determinadas áreas de actuação:** a capacidade de defender os objectivos da OSC e não desviar-se do foco de intervenção é apontada explicitamente por pelo menos 3 OSC a este factor pode ser associada a questão da clareza da missão, visão e objectivos que também foi mencionado explicitamente por 3 OSC e a existência de planos estratégicos que orientam as acções das OSC mencionado por 6 OSC.
6. **Proactividade das acções:** 3 OSC consideradas fortes afirmaram que a proactividade também contribui para a sua sustentabilidade, no sentido de que estas não ficam à espera que haja informação da disponibilidade de fundos, estas tomam iniciativa de com base nas necessidades dos seus beneficiários desenhar propostas e apresentá-las aos doadores por forma a financiar as suas actividades.
7. **Comunicação constante, cordialidade e o respeito na relação estabelecida com os doadores:** atenção em responder às preocupações coladas pelos parceiros conduz a relações duradouras o que contribui para que as OSC tenham parceiros por longos períodos de tempo.

A resposta aos questionários auto-administrado não foi muito diferente. Dos factores mencionados no questionário auto-administrado, a maior parte das respostas esteve relacionada com **o pessoal**, no que se refere à **existência de pessoal qualificado** e também **pessoal comprometido** (ambos com 33% de respostas). A **governança transparente, democrática e participativa** foi outro factor mais mencionado (21%). A **posse de instalações próprias e bens patrimoniais** foi mencionado por 19% dos respondentes.

A figura 7 abaixo apresenta a sistematização dos factores mais mencionados pelas OSC na resposta aos questionários auto-administrados.

Figura 7 – Factores que tornaram a OSC mais sustentável



Terminamos esta secção com a experiência de mais duas OSC consideradas mais sustentáveis.

Caixa 2: exemplo de uma OSC percebida como muito sustentável

Pergunta: o que vos tornou mais sustentáveis? o que fizeram ou fazem de diferente?

Somos uma organização séria composta por pessoas sérias. Não temos pessoas sobre as quais existem qualquer tipo de dúvidas sobre honestidade, negócios estranhos e falta de transparência individual. Estas pessoas [que temos] são reconhecidas na sociedade como competentes, já passaram por percursos longos de vida de trabalho.

Temos também uma boa gestão interna que inclui prestação de contas, uma boa gestão financeira, planos de actividades e uma estratégia de intervenção com assuntos-chave para tratar. Investimos também na capacidade executiva que consiste capacidade da nossa organização obter resultados, publicar, fazer debates e de ter visibilidade mediática.

Funcionamos bastante em equipa, temos uma equipa de pesquisadores muito jovens, mas muito bons. Temos plano de sucessão geracional - estamos a formar gente para sucessão geracional daqui a três, quatro cinco anos. Estamos a formar a nossa equipa, mandamos as pessoas para fora do País para fazerem o mestrado com bolsa - contrato, elas voltam e continuam a trabalhar e depois vão fazer o doutoramento. Estas pessoas serão os futuros dirigentes de [nome da OSC], e algumas delas já assumem o [nome da OSC] como sua organização, não como um posto de trabalho, olham para o [nome da OSC] como o seu clube.

Por outro lado, nós temos financiamento de programa não de projectos, nós apresentamos um programa estratégico de 3 ou 5 anos e os doadores financiam aquele programa que inclui [actividade], [actividade], [actividade] e formação interna. Trabalhar, projecto a projecto não dá – as intervenções acabam não tendo coerência. O programa dá coerência às actividades da organização. Nós não temos projectos de [actividade] que estejam descoordenados entre si ou que entre si não existam sinergias. Não são intervenções *ad-hoc*, nem desgarradas, tudo tem uma estratégia com 1 ou 2 objectivos fundamentais para alcançar.

Os doadores não têm objectivos connosco, nós é que temos os nossos objectivos, colocamos à disposição, eles concordam com os nossos objectivos, com os pontos de vista, com a visão, com os métodos de se fazer o trabalho e financiam. Nós nunca sofremos um tipo de situação em que o financiador diz-nos o que temos que fazer para obter financiamento. Contudo, os doadores podem dar sugestões ou intercâmbio de informações e preocupações, mas no fim quem decide sobre o programa de actividades quinzenal e depois o seu desmembrado anualmente somos nós.

Também definimos os nossos objectivos principais primeiro em função da importância que esses assuntos têm no País, e segundo analisamos se esses objectivos são ou não “vendíveis”. Um outro aspecto importante é que nós vamos pedir financiamento a organizações de países que tenham concepções de desenvolvimento e filosofia de pensamento que se adequam muito com o trabalho que estamos a fazer.

Trabalhamos de forma crítica e independente do sistema político, nós dizemos aquilo que os resultados dos nossos trabalhos dizem independentemente das pessoas gostarem ou não. Eu não estou preocupado que o [nome da OSC] seja animado, estou preocupado que o [nome da OSC] seja respeitado.

Por último, mantemos uma relação permanente, cordial e efectiva com os doadores, respondemos prontamente às preocupações por eles apresentadas.

(O texto foi ajustado e sistematizado pela consultoria a partir da entrevista realizada)

Caixa 3: exemplo de uma OSC percebida como muito sustentável

Pergunta: o que vos tornou mais sustentáveis? o que fizeram ou fazem de diferente?

Investimos muito na formação do nosso capital humano, tanto nos órgãos sociais como no executivo e criamos incentivos que passam segurança para o nosso pessoal, por isso temos uma baixa rotação de pessoal.

O nosso pessoal está comprometido com a causa da organização. Também mantemos o mesmo espírito que levou a criação da organização que é a proactividade no sentido de não ficar a espera que o doador venha dizer-nos que tipo de acções é que temos que desenvolver, nós sozinhos interagimos com os beneficiários e a partir dessa auscultação desenvolvemos propostas, e apresentamos a proposta e os seus fundamentos aos doadores e tivemos muito apoio dessa forma.

Desde a fundação da nossa organização mantivemos um bom nível de relacionamento com os nossos doadores e mantivemos doadores por muito tempo. Temos doadores que estão connosco há mais de 10 anos.

A relação entre os órgãos sociais e o executivo está bem definida. Está muito claro quais são os limites e os poderes de cada um. Um outro factor que também é muito importante para nós é que temos um foco estratégico. Nós não variamos muito, especializamo-nos numa área de actuação.

Temos dentro da nossa associação praticantes de desenvolvimento que prestam serviços de consultoria e esses serviços são prestados em nome da organização, por isso temos fundos próprios. O nosso escritório é próprio, para a sua compra contamos com o apoio de duas organizações e também contribuimos com os nossos próprios fundos. Os escritórios que temos nos distritos também são próprios.

Um último importante é uma prática que temos ao nível interno da organização. Anualmente realizamos 1 ou 2 retiros temáticos onde discutimos questões internas da organização. Isso faz com que as pessoas sintam-se envolvidas na construção da nossa organização.

(O texto foi ajustado e sistematizado pela consultoria a partir da entrevista realizada)

6.6 FACTORES QUE TORNARAM AS OSC MENOS SUSTENTÁVEIS

Esta secção apresenta a sistematização dos factores mencionados pelas OSC que as tornaram **menos** sustentáveis. Iniciamos, no entanto, com a experiência de uma OSC.

Caixa 4: exemplo de uma OSC percebida como pouco sustentável

Pergunta: o que vos tornou menos sustentáveis?

O número dos nossos parceiros diminuiu devido a crise financeira. Actualmente trabalhamos com apenas 3 parceiros. A redução de parcerias conduziu à perda de muitos membros (que ao mesmo tempo eram staff) pois muitos projectos constituíam emprego para as pessoas o que fortificava a organização porque as pessoas estavam sempre na organização e davam o seu contributo de diversas formas.

Por outro lado, a falta de mercado para os nossos serviços e produtos levou ao encerramento dessas actividades (criação de frangos, serralharia, corte e costura), e a maioria das pessoas que desenvolviam essas actividades continuam a desenvolvê-las por conta própria e não pretendem voltar a trabalhar para a organização.

Uma outra fragilidade que temos é que a nossa organização não tem escritórios próprios, estamos a arrendar.

(O texto foi ajustado e sistematizado pela consultoria a partir da entrevista realizada)

Pela análise do que foi dito por todos os participantes ao estudo com relação aos factores que tiveram bastante peso para que as OSC se tivessem tornado menos sustentáveis, pode-se identificar os seguintes: a) **dependência de financiamento externo**; b) **dependência de um só parceiro**; c) **falta de recursos financeiros**; d) **pessoal** (falta de capacidade técnica, falta de capacidade de retenção); e) **políticas de doadores**; e f) **fraca governação e liderança**.

A experiência de uma outra OSC é apresentada na Caixa 5 abaixo.

Caixa5: exemplo de uma OSC percebida como pouco sustentável

Pergunta: o que vos tornou menos sustentáveis?

Infelizmente dependemos de apoio externo para tudo, para cada passo que pretendemos dar, mesmo para comprar papel e esferográfica. Também não temos meios para nos transportar para fazermos a monitoria do trabalho.

Um erro que também cometemos é que ao fazermos o plano orçamental não colocamos lá a componente infra-estrutura, mas sabemos que é um enorme desafio conseguir convencer um doador a financiar a compra de um escritório. Eles podem pagar a renda, mas a aquisição de um edifício é um grande desafio.

Houve muitos problemas na governação interna, os órgãos sociais não estavam alinhados para a mesma causa, não havia cultura de prestação de contas, havia jogo de influência interna para contornar certas situações e defender interesses pessoais.

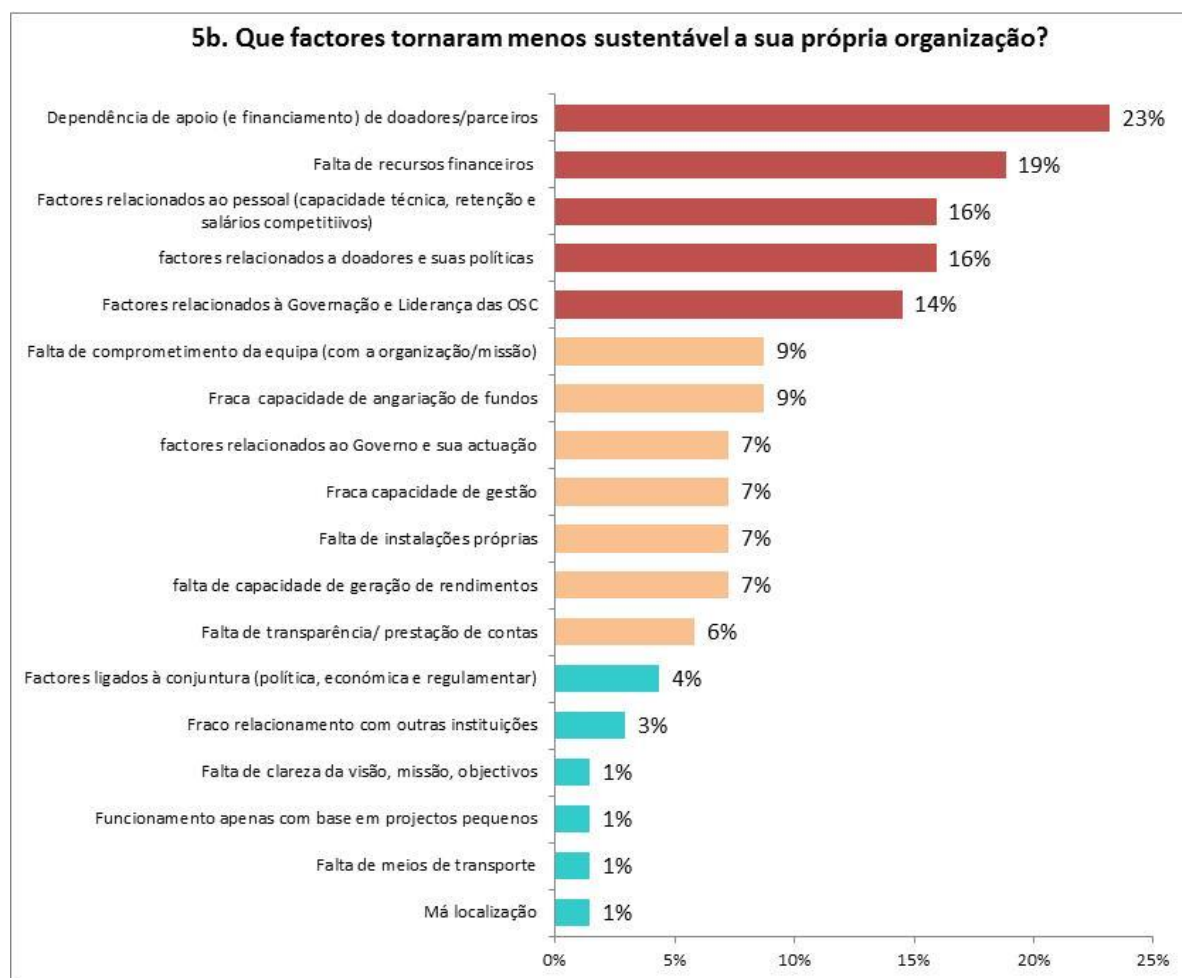
De igual modo não havia definição de políticas, não havia planos concretos e se houve algum plano concreto, nunca houve a cultura de prestação de contas.

Por último, hoje só temos um único parceiro e se esse parceiro fechar as portas nós também fecharemos, isso é uma evidência clara de vulnerabilidade.

(O texto foi ajustado e sistematizado pela consultoria a partir da entrevista realizada)

A figura 8 apresenta a sistematização dos factores mais mencionados pelos respondentes ao questionário que as tornaram menos sustentável.

Figura 8 – Factores que tornaram a OSC menos sustentável



6.7 PRIORIDADES PARA REFORÇO DE SUSTENTABILIDADE

As quatro prioridades mais mencionadas para reforço de sustentabilidade das OSC são: a) **gestão das pessoas**; b) **geração de rendimentos** (e angariação de recursos); c) **boa governação, transparência e prestação de contas**; e d) **desenvolvimento da capacidade institucional**.

A tabela abaixo demonstra a consistência que existe nas respostas aos questionários quando se comparam as **principais fragilidades** de OSC (pergunta 4 do questionário) e os aspectos mais mencionados que devem ser **desenvolvidos pelas OSC** para reforço de sustentabilidade (pergunta 6).

Tabela 2 – Comparação entre fragilidades indicadas e aspectos a desenvolver

Ranking	%	Principais fragilidades (pergunta 4)	Aspectos a desenvolver (pergunta 6)	%
1	51	Fragilidades relacionadas a factores financeiros	Aspectos relacionados ao pessoal	67
2	43	Limitações relacionadas à equipa (capacidade técnica)	Capacidade de geração de rendimentos	36
			Aspectos ligados à boa governação interna, transparência e prestação de contas	36
3	35	Fraca governação interna, transparência e prestação de contas	Capacidade de angariar recursos	22
4	31	Fraca capacidade institucional	Desenvolvimento de capacidade institucional	21

A comparação apresentada na tabela acima (foi utilizado um código de cores para facilitar a visualização) permite constatar a consistência das respostas a estas duas perguntas. Mesmo em termos de percentagem de respostas, não se vê um enorme desfasamento (apesar de existir) entre as percentagens das respostas correspondentes nas duas perguntas.

Apresenta-se agora de seguida o detalhe dos quatro principais aspectos.

6.7.1 Gestão das pessoas

As OSC devem desenvolver em aspectos relacionados à gestão das pessoas, nomeadamente contratação, retenção e capacitação (tanto em áreas técnicas assim como *soft skills* transversais) do pessoal. É igualmente importante que as OSC prestem atenção à questão de retenção dos quadros, pois a elevada rotatividade dos quadros só prejudica (pois perde-se pessoal com implicações em memória institucional)

“A OSC deve criar estratégias de retenção de quadros (...) recursos próprios podem ajudar a reter quadros” (E11).

“A forma de retenção dos trabalhadores passa primeiro pelos pagamentos remunerações que «satisfaçam» os trabalhadores, senão os trabalhadores acabam saindo em busca de salários e condições de trabalho melhores, assim como benefícios (como assistência médica, transporte, seguro, etc.) que outras organizações oferecem, então se as OSC forem capazes de oferecer um leque

desses aspectos que permitam reter os trabalhadores, a fuga dos trabalhadores será muito baixa” (E9).

6.7.2 Geração de rendimentos

Na opinião dos inquiridos e entrevistados, para que as OSC possam tornar-se mais sustentáveis, elas devem desenvolver capacidades de geração de rendimento. Essa capacidade de geração de rendimentos vai permitir às OSC reduzirem a dependência e vulnerabilidade em relação a doadores, e consequentemente poder ter maior autonomia para se manter firme na sua área de actuação (desde que relevante), podendo dessa forma se especializar.

“... ter um gabinete que gerasse dinheiro prestando trabalhos de consultoria, fazendo com que se pagasse por todos os serviços que prestamos” (E2).

“Estamos a falar de gerar fundos, eu conheço OSC que têm membros bastante habilitados se calhar eles poderiam prestar serviços, consultoria, e outros estudos e os valores que daí fossem colectados se calhar poderiam dar um input a OSC e manter com a sua estrutura” (E9).

“Os recursos externos em algum momento têm que criar capacidade para que haja recursos internos, a partir daí essa organização começa a ser sustentável. Porquê? Porque a dado o momento os recursos externos deixarão de existir e o recurso interno, esse próprio recurso a que me refiro, pode dar continuidade das acções de uma determinada organização ou de um determinado povo” (E14).

6.7.3 Boa Governação, transparência e prestação de contas

Na opinião dos inquiridos, as OSC devem reforçar a questão da boa governação, transparência e prestação de contas, pois esses factores permitem criar maior confiança por parte de parceiros e o pessoal e consequente credibilidade. Permitem ainda ter nas organizações pessoal motivado e comprometido.

“Um dos principais seria melhorar cada vez mais a governação interna das OSC, prestação de contas, transparência” (E9).

“A OSC tem que estar firme no sistema de monitoria e prestação de contas, isto tem que estar em dia, é uma coisa chave” (E11).

“Liderança correcta é um factor determinante para a sustentabilidade nos termos em que está a colocar a sustentabilidade.... por liderança forte eu entendo no sentido de justiça. Justiça inclui compreender que uma organização desta nunca pode ser uma coisa pessoal e nem tem como ser uma coisa pessoal” (E3).

6.7.4 Desenvolvimento de capacidade institucional

A componente de capacidade institucional é outro dos factores que as OSC devem desenvolver na opinião dos inquiridos e entrevistados. Existe uma forte limitação das OSC neste aspecto. Portanto, o reforço da componente interna (estatutos, regulamento interno, manuais de políticas e procedimento, capacidade na elaboração de propostas, boa gestão e controlo interno, etc.) é primordial para que a OSC tenha uma maior visibilidade e credibilidade perante outros *stakeholders*.

“As OSC devem apostar muito na capacitação institucional, sobretudo na área dos recursos humanos, através de formação em como fazer a busca de financiamento, mecanismo de interagir com o parceiro para convence-lo a aceitar a nossa proposta (capacidade de negociação). Também deve-se apostar na capacitação dos recursos humanos de forma que a OSC se torne adaptável, no sentido dela poder encaixar-se em novas realidades” (E11).

“Devemos também definir instrumentos de trabalho, uma OSC tem que ter plano estratégico, planos operativos, regulamentos internos e manuais de sistemas administrativos e financeiros. Estes instrumentos têm que estar adequados ao novo contexto em que se opera, pois os sistemas administrativos e financeiros não são os mesmos que usávamos a dez, quinze anos atrás, os planos de contabilidade são constantemente reformulados então temos que estar atentos e ajustarmo-nos a isso” (E4).

6.7.5 Outros factores menos mencionados

Outros factores menos mencionados são:

Capacidade de Inovação e Adaptação ao Contexto

“Sugiro que as OSC não sejam monótonas, isto é, temos que avaliar sempre ao contexto (desafios encarados dia- a -dia) em que nós operamos, e tentar cada vez mais adaptarmo-nos nesse contexto, e esse aspecto deve estar reflectido nos nossos planos operativos. Temos que começar a ter uma capacidade de avaliar o mercado em que estamos a operar. Temos que começar a ter capacidade de adaptar os nossos instrumentos operativos, instrumentos orientadores e tentar adequar à realidade actua... ” (E4).

Trabalhar em Redes (Coordenação entre as OSC)

“... talvez aconselhar a fazer aquilo que chamam de consórcio com essas Organizações, as que não têm possibilidade podem aliar-se a outra (OSC) e trabalharem juntas” (E5).

“Se calhar se houvesse uma plataforma nacional, isso poderia ajudar na capacitação dos membros das OSC, em termos de Visão, Missão e Objectivos... Mas se calhar se criar-se sinergias entre as plataformas provinciais e encontrar uma agenda específica iria contribuir bastante para o fortalecimento da capacidade de acção das OSC” (E16).

O estudo *Como as Mudanças ocorrem em Moçambique* também aponta a necessidade das OSC trabalharem em rede por forma a produzirem resultados positivos e mais abrangentes (CESC, 2013, p. vii).

Comprometimento dos Membros da Equipa

“O que conta mais é a garra das pessoas” (E3).

“Então, não tem que ser necessariamente a quantidade dos membros que define a coerência da organização mas é a qualidade dos membros, aqueles que

realmente estão cometidos com esse objecto e que estão interessados em perseguir esse objecto até ao fim” (E13).

“... essa questão de admissão do pessoal é preciso ter cuidado, muito bem há referências mas será que está comprometido com a causa, conhece bem a matéria e aceita trabalhar nestas modalidades, para não haver aquela perda de que depois de um ano já não esta a trabalha, vinha trabalhar porque esta comprometido com a causa ou se calhar só queria aguentar um período de vida porque estava de momento desempregado, então há esta parte também” (E6).

Criação de um Fundo (“Fundo Ponte”) para as OSC

“... vamos apoiar as OSC em questões de desenvolvimento institucional, olhando para questões não só de processo internos e de políticas mas também para questões financeiras, havendo possibilidade de se negociar fundos e reservar fundos ponte que de facto vão manter as organizações, havendo a possibilidade de deixar que as organizações façam aquilo que elas planificaram na sua acção estratégica” (E14).

6.8 DOADORES E ONG INTERNACIONAIS E SUSTENTABILIDADE DE OSC

A esmagadora maioria dos participantes do estudo (incluindo 96% dos respondentes do questionário) acreditam que os doadores *podem* ter influência na sustentabilidade das OSC.

Os participantes do estudo reconheceram **influência positiva** que os doadores têm no **reforço de capacidade de institucional (incluindo os mecanismos de boa governação)** e no **apoio financeiro** para realização de actividades. Estes foram os dois aspectos mais mencionados. Ilustrativamente, alguns entrevistados mencionaram:

“Sim, eles desempenham um papel fundamental porque apoiam os nossos planos estratégicos e aquilo que for necessário para garantir a permanência de uma OSC, o que vem dos doares não só é componente é da financeira mas também é sugestão de como nós devemos funcionar. Eles dão-nos apoio técnico e financeiro” (E4).

“... há doadores que de facto, melhoram a sustentabilidade das organizações porque ajudam a capacitar as organizações para uma boa governação, gestão e enfoque nas áreas de implementação” (E17).

“Influenciam na capacidade institucional” (E10).

No entanto, vários inquiridos e entrevistados mencionaram aspectos de **influência negativa** dos doadores com relação à sustentabilidade das OSC em Moçambique.

Assim, esta secção irá centrar-se nos **factores inibidores** de sustentabilidade associados a doadores e nas **recomendações** colocadas pelos participantes sobre aspectos que os doadores podem fazer melhor para facilitar a sustentabilidade de OSC.

6.8.1 Factores inibidores de sustentabilidade associados a doadores e OI

A análise da informação recolhida permite identificar um conjunto de factores associados aos doadores e OI que parecem ter uma influência negativa na sustentabilidade das OSC em Moçambique.

De forma sintetizada, os aspectos são: a) **corrupção nas OI**; b) **políticas e sistemas de doadores e Organizações Intermediárias**; c) **centralização de fundos em Maputo**; d) **OI têm pessoas sem experiência**; e e) **falta de acesso ou falta de informação sobre fundos disponíveis**. Estes aspectos são desdobrados a seguir.

6.8.1.1 Corrupção nas Organizações Intermediárias

No workshop de Maputo foi levantada de forma acesa a questão da corrupção por parte de algumas organizações intermediárias, tendo alguns participantes afirmado que os funcionários destas organizações pedem “comissões” para desembolsar fundos, como se fosse uma “taxa de facilitação”. Os doadores também não ficaram isentos neste aspecto, pois segundo os mesmos participantes:

“O próprio dono do dinheiro (o doador) alimenta o ciclo de corrupção, pois já fomos falar com o doador, mesmo assim ele não fez nada” (WMP).

Este aspecto foi também levantado (talvez de forma tímida) no workshop de Manica. Pela sensibilidade que encerra, não foi possível desdobrar muito mais a discussão sobre este assunto.

6.8.1.2 Políticas, sistemas e competências de doadores e Organizações Intermediárias

Em especial, no workshop de Maputo foi possível detalhar bastante este aspecto. Para ilustrar e apresentar de forma específica o que representa este assunto, passa-se a detalhar abaixo:

- Mais de metade dos fundos fica com as Organizações Intermediárias. Ademais, os valores que chegam às OSC chegam muito tarde e as OSC ficam com muito pouco dinheiro. Isso tem implicações directas na rotatividade do pessoal, que acabam indo para essas mesmas intermediárias;
- Há doadores que dizem que as OSC devem adiantar o valor para a implementação das actividades e que depois eles serão reembolsados, mas as OSC que não têm capacidade financeira para tal, tendo ainda em conta que esse valor do reembolso sofre muitas vezes cortes, porque os doadores não concordam com determinada rubrica;
- As Organizações Intermediárias são impostas por doadores. No entanto, nem sempre as Organizações Intermediárias têm capacidade para gerir e capacitar as OSC nacionais, acabando mesmo por recrutar pessoal nacional (das próprias OSC);
- Os concursos matam algumas OSC porque estas não têm condições de concorrer (por ex: os fundos de UE);
- As organizações só podem receber fundos após apresentar relatórios de auditoria do ano anterior (que termina em Dezembro), o que faz com que os desembolsos atrasem. Dado que as auditorias realizam-se em Janeiro e Fevereiro, apesar de os acordos serem anuais, às vezes os doadores recusam-se a pagar custos dos meses de Janeiro e Fevereiro (só pagam a partir de Março).

Nas entrevistas, foram também identificados alguns factores que influenciam as OSC e estão ligados directamente a doadores. Os principais aspectos aqui levantados foram:

- Os doadores passaram a financiar directamente o Governo reduzindo fundos disponíveis para OSC;
- Os doadores não aceitam colocar rubricas para que as OSC tenham escritórios próprios;
- Os doadores não financiam plano estratégico, apenas fazem financiamento a projectos;
- Os doadores não fazem transferência de know-how; dão apoios mas não transferem conhecimento. Aliás, por vezes OI não têm pessoas com experiência em gestão de OSC;
- As políticas e exigências dos doadores não facilitam o acesso a fundos;
- Os doadores criam OSC para implementar algo, mas no final desse projecto essas OSC morrem;

Em seguida apresentamos algumas citações que ajudam a reforçar a síntese acima.

“... nós não precisamos de aid. Nós precisamos de políticas e de conhecimento de instrumentos, de políticas, de sistemas (...) Há cerca de 40 anos a receber aid e continua tudo exactamente no mesmo, se é que não piora, e não acredito que o apoio dos doadores internacionais vai mudar a nossa condição de desenvolvimento (...) Em cinco anos a situação estará muito pior, as OSC estarão fechadas e não haverá recursos para muita coisa” (E7).

“Também tem a questão da política dos doadores, tendo em conta que estamos a falar de OSC Moçambicanas, dentro dos fundos vindos de fora que as OSC Moçambicanas podem aceder não há uma rubrica autorizada para fazer [construir] escritórios, os fundos externos limitam, para mim isso é uma autorização de pobreza, os doadores aceitam pagar um escritório 1.000 USD, 2.000 USD até 3.000 USD, mas não aceitam que a OSC tenha um valor (pelo menos 500 USD por mês) para fazer construção que lhe vai garantir existência física” (E16).

“O que acontece é que os doadores apoiam algumas actividades não o próprio plano estratégico, apoiando actividade retirando o apoio administrativo isso causa um ruptura” (E2).

“... porque é que nós não podemos ter um escritório, se eles lá, a USAID ou quem quer que seja, lá nos Estados Unidos tem um escritório, porque é que nós não podemos ter um escritório? Naturalmente para sermos sempre dependentes deles” (E13).

“... mas daquilo que estamos a viver hoje para todas as organizações que é algum doador chega e diz eu só pago as actividades. Renda, escritório, não sei o quê eu não pago, porque vocês são uma organização sem fins lucrativos” (E19).

“Os doadores olham para os lados. Dão fundos à OSC que já geriram mais de quinhentos mil ou um milhão de dólares, e isso limita as associações. É preciso que se dê oportunidade às OSC emergentes para que elas também tornem-se auto-sustentáveis, porque elas fazem coisas visíveis e palpáveis na comunidade. É preciso que os doadores revejam a política de financiamento às OSC. O financiamento tem que ser mais abrangente” (E4).

“Sim, acho que há dificuldades de mobilização de fundos, por um lado é pelas políticas de doadores, porque muitas OSC não preenchem os requisitos, mas também há a questão das agendas dos países financiadores, que em algum momento não coadunam com as abordagens de algumas OSC” (E16).

“Muitas organizações internacionais que estão aqui trazem profissionais, e esse é um problema, que não tem experiência em governação de organizações, só tem competências técnicas de gestão de organizações, nunca fizeram isso, não sei se me faço entender. Nós sabemos como é que as coisas funcionam na prática. Essas pessoas com quem nós trabalhamos aqui, que estão nas organizações internacionais, eu não quero dizer nomes, muitos deles são novatos na área, não sabem como é que as coisas funcionam, leram nos livros algures, nós já

experimentamos a coisa no sangue, não tem a noção nem a consciência do que significa a maneira como tratam as organizações para a sustentabilidade delas” (E8).

6.8.1.3 Centralização de fundos em Maputo

No workshop de Manica, os participantes mostraram-se desagradados com o facto de os fundos estarem centralizados na capital do País (Maputo).

“Parece que todos os doadores e fundos estão disponíveis em Maputo. Para as organizações locais é difícil aceder aos fundos” (WMN).

“As redes ou outras organizações ficam com todos os fundos. A União Europeia deu X milhões para rádios comunitárias, mas tudo fica em Maputo e mandam aqui 15.000 Meticais para 6 meses?!” (WMN).

Este assunto é mencionado em outros estudos. Por exemplo, o estudo *Como as Mudanças ocorrem em Moçambique* indica que a centralização de fundos em Maputo tem influência na fraca capacidade para as organizações locais baseadas nas províncias e distritos se poderem fortalecer (CESC, 2013, p. 33-34).

6.8.1.4 Falta de acesso ou falta de informação sobre fundos disponíveis

No workshop de Manica, os participantes identificaram como factor que dificulta a sustentabilidade das OSC, a falta de acesso e falta de informação sobre doadores. Por outro lado, as vias de acesso mostram-se também um factor prejudicial às OSC, uma vez que, na opinião dos participantes do workshop, por vezes os doadores não querem ir a sítios que não tem infra-estruturas.

“Por vezes os critérios de escolha de OSC com quem trabalhar estão associados à facilidade de acesso” (WMN).

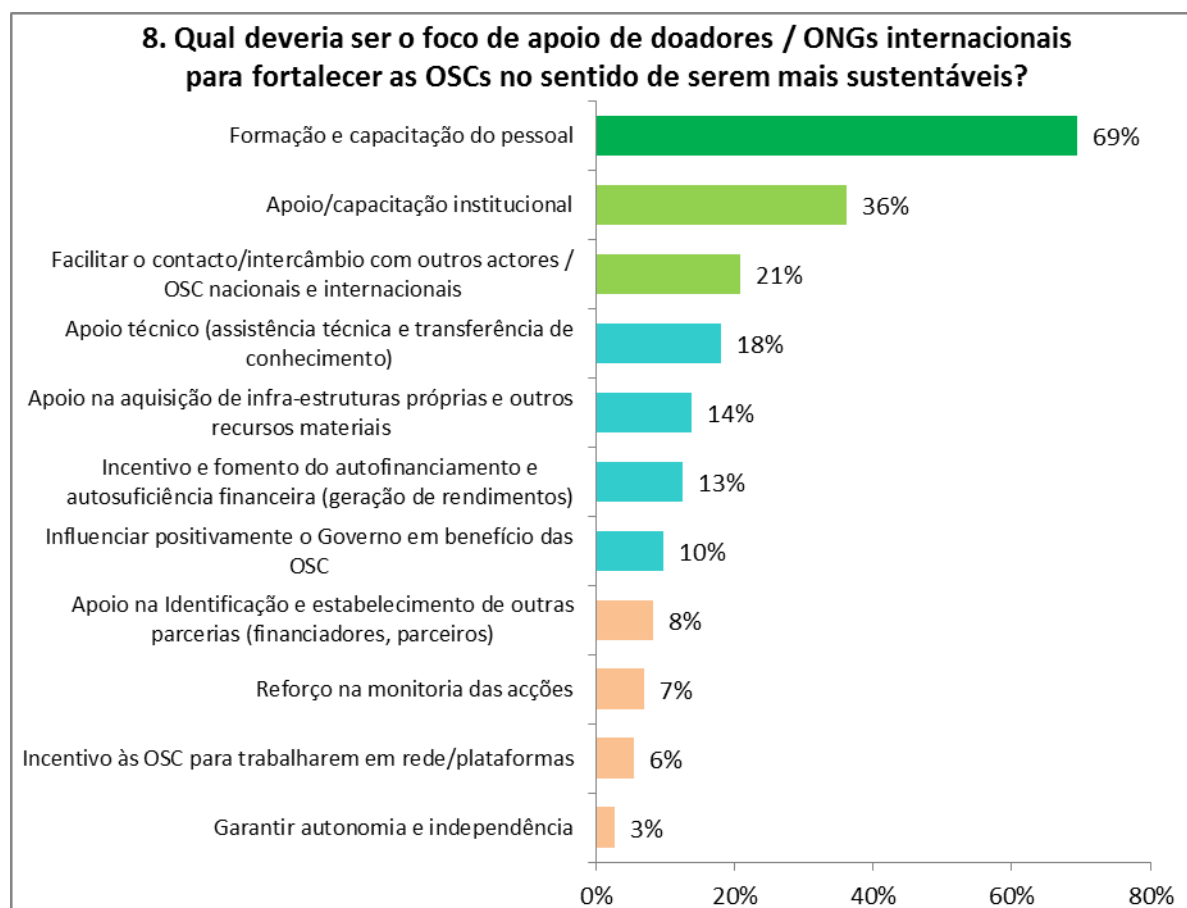
“Aqueles Organizações que nos davam informação a nível provincial como é o caso da GIZ mudaram de vertente, estão a apoiar mais o Governo e não a sociedade civil e aí a coisa ficou mais complicada” (E9).

“Muitas das vezes não temos conhecimento a não ser pela boa vontade de um colega ou amigo que vive em Maputo que tem trabalhado com a sociedade civil que encaminha-nos o email” (E9).

6.8.2 Recomendações com relação ao apoio de doadores e ONG internacionais

Analisando os resultados obtidos em todos os três meios utilizados para recolha de dados, o foco das recomendações dos participantes é o **desenvolvimento de capacidade institucional e humana** nas OSC. Ilustrativamente, a figura abaixo apresenta síntese (categorizada) dos resultados obtidos nesta questão específica do questionário.

Figura 9 – Foco do apoio de doadores (questionários)



O **desenvolvimento de capacidade institucional e humana** pode ter uma abrangência larga. Apresenta-se abaixo detalhe possível sobre *o quê* e *como*, a partir das percepções e recomendações dos participantes em três vertentes que nos parecem terem sido colocadas com maior enfoque: a) **capacitação de recursos humanos**; b) **desenvolvimento de capacidade institucional**; e c) **estabilidade financeira e diversificação de fontes de financiamento**.

6.8.2.1 Capacitação dos recursos humanos

Foi sempre colocada muita ênfase neste aspecto. Por exemplo 69% dos respondentes ao questionário mencionaram aspectos associados à capacidade das pessoas. Em específico, os participantes essencialmente aspectos como: a) **elaboração de propostas de projectos**; b) **lobby e advocacia**; c) **gestão financeira**. Para ilustrar, apresenta-se abaixo o que disseram alguns entrevistados:

“Muitas OSC nem sequer têm capacidade de elaborar uma proposta de projecto então a solução seria essa capacitação em matéria de elaboração de projectos”
(E9).

“Primeiro seria a capacitação em elaboração de propostas técnicas e financeiras; e segunda área específica gestão e finanças (especificamente a prestação de contas); essas duas são as mais importantes, as outras são capacitações mais internas...Tem uma outra que eu acho que é aberta mas é importante é a questão do Lobby e advocacia (na minha óptica pessoal fala-se muito disso mas se calhar ainda não sabemos fazer bem isso, acho que tem técnicas específicas para realizar isso)” (E16).

Existe uma preocupação importante com a **efectiva transferência de habilidades**, ou seja, com a eficácia de processos formativos. Para tal, podem por exemplo ser utilizados assessores ou mentores. Ilustrativamente, um entrevistado disse:

“... eu insisto na elevada capacidade de transferência de know how e conhecimento para a organização” (E18).

“Podem introduzir um assessor numa organização em que o salário não entre na organização, transitado da organização que lhe contrata para apoiar tecnicamente as organizações, ou pelo menos introduzir mentores, seja a curto prazo para uma área específica, por exemplo a monitoria ou gestão financeira que é um problema sério” (E19).

Tem que haver, no entanto, uma preocupação logo à partida com a **estratégia de saída** da assistência técnica:

“Tem que haver um plano de phasing out por parte dos doadores em relação às OSC” (E3).

Também foi mencionada a **troca de experiências** como estratégia importante para reforço de capacidade humana.

“Expor essas organizações a outras realidades, a outros espaços, a outras técnicas de...a outras maneiras de fazer as coisas, não necessariamente técnicas, então os doadores podiam também trabalhar em criar plataformas de discussão, plataformas de aprendizagem, espaços de trocas de experiencias, mas onde se discute modelos de desenvolvimento, onde se discute onde isto funcionou bem, porque que funcionou bem, então criar estes espaços de discussão podia também aumentar acho a sustentabilidade das organizações” (E13).

6.8.2.2 Desenvolvimento de capacidade institucional

Em termos de estratégias para o **reforço de capacidade institucional**, os participantes reforçaram a ideia de se apoiar Planos Estratégicos e não só projectos específicos. Por detrás desta preocupação está a possibilidade de que o financiamento de planos estratégicos tem a vantagem de incluir fundos para o reforço de **mecanismos de governação e de políticas, sistemas, processos e procedimentos de gestão e do funcionamento organizacional**.

“Devem olhar para os planos estratégicos das organizações, não apoiar projectos, esta questão de apoiar projectos nos limita bastante porque nós só temos de trabalhar dentro daquilo que assinamos no âmbito do projecto. Se olhassem para o nosso plano estratégico e comprassem as ideias que lá estão,

não comprarem um ou dois pilares do plano estratégico isso facilitaria o crescimento ou mesmo autonomia da organização, isto é, apoiar a materialização do plano estratégico. O que acontece é que os doadores apoiam algumas actividades não o próprio plano estratégico, apoiando actividade retirando o apoio administrativo isso causa um ruptura.” (E2).

6.8.2.3 Estabilidade financeira e diversificação de fontes de financiamento

Um dos aspectos mencionados como preocupação é que as OSC possam ter recursos financeiros de forma estável. O financiamento de planos estratégicos já mencionados ajuda. Esta necessidade de estabilidade financeira é fundamental para que a organização possa: a) planear-se adequadamente para o longo prazo ao invés de ter um enfoque de curto prazo, reter recursos qualificados. Um entrevistado disse:

“É importante que os doadores tenham um plano de cooperação com a sociedade civil, isto é, eles têm de dizer “nós vamos ter tanto no período X prazo e as Organizações da sociedade civil sabem que este valor vai manter-se ou vai reduzir e no ano tal deixa de haver tal cooperação” . . . tem que haver uma previsibilidade da assistência que é para as próprias organizações saberem com o que vão contar, não pode chegar-se ao fim do ano e dizer-se que para o ano o valor vai reduzir-se pela metade e daqui a dois anos já não há mais valor, isso não pode ser, cria muitas dificuldades, o problema nem é se o projecto finaliza ou não, mas a organização tem pessoas a trabalhar, tem pessoas no local a espera de alguma contribuição que a organização pode dar, e tudo isso falha porque o doador diz que a partir de agora já não há mais nada” (E1).

Ainda no âmbito da estabilidade financeira, uma estratégia que se pode adoptar é apoiar as OSC na diversificação de fontes de financiamento através de geração de rendas próprias. Alguns entrevistados disseram:

“Abrir uma linha de financiamento para geração de rendimentos para as OSC” (E12).

“Os doadores deveriam apoiar as OSC a criarem condições para que elas tenham mecanismos de geração de receitas próprias” (E11).

6.8.2.4 Outros aspectos

Outras recomendações colocadas aos doadores e ONG internacionais são: a) o **respeito pelas necessidades e problemas locais** identificados pelas OSC que trabalham no terreno

“... acho que as doações não podem orientar as acções, tem que se fazer um estudo de base, existe um dinheiro, mas as organizações que trabalham na comunidade conhecem os problemas que afectam aquela comunidade, o doador não pode vir com dinheiro para uma área que não é da necessidade daquela população” (E2).

b) a **selecção com base no mérito, no desempenho, na legitimidade da missão:**

“Os doadores devem ser mais selectivos nas escolhas das organizações, há organizações que eu penso que tem problemas de gestão, de desvio de dinheiro,

problemas de ineficiência, não alcançam seus objectivos, deve haver um sistema de avaliação de desempenho, e alocação de recursos em função desse desempenho e esses critérios devem ser transparentes para que as organizações saibam quais são as regras do jogo e possam preparar-se e competir no sentido de serem bem classificadas” (E1).

c) o lobby junto do Estado para que as OSC possam fazer o seu trabalho

“Devem ajudar para que haja maior abertura do poder, através da diplomacia política e económica fazer com que o sistema de poder particularmente a governação tenha maiores aberturas para o debate, diálogo, discussão” (E1).

“Uma das coisas que foi muito interessante foi que naquele projecto de prevenção nas escolas foi muito difícil trabalharmos com Ministério da Educação mas através do doador o Ministério da Educação acabou nos reconhecendo” (E5).

e d) o financiamento às OSC locais

“Também é muito importante que se valorize as OSC que actuam fora de Maputo (OSC que estão nas províncias), porque grandes oportunidades vão mais para OSC que achamos que não precisam não sei qual é o critério que os doadores usam, essas OSC recebem grandes financiamentos, mas não são elas que fazem o trabalho para justificar o que elas recebem, elas subcontratam, e muitas das vezes o que acontece fora é que aos nossos membros não são dadas oportunidades para trabalhar e crescer maior parte do financiamento que lá aparece vai para grandes OSC... É preciso que os doadores revejam a política de financiamento às OSC, o financiamento tem que ser mais abrangente” (E4).

7 ANÁLISE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta uma análise sobre a sustentabilidade no contexto específico de Moçambique com base no resultado da recolha de dados vis-a-vis considerações teóricas.

É importante referir que a análise feita foi a seguinte: a) comparação dos factores mencionados em literatura internacional com os mencionados pelos respondentes no estudo para identificação de factores comuns e identificação daqueles que não parecem estar no campo das preocupações ou prioridades da maior parte das OSC respondentes; b) tendo em consideração a comparação anterior, elaboração de proposições sobre os factores que, na nossa opinião, afectam ou limitam a sustentabilidade de OSC em Moçambique.

7.1 COMPARAÇÃO ENTRE LITERATURA INTERNACIONAL E CONSTATAÇÕES DO TRABALHO DE CAMPO

Este estudo tem como um dos seus objectivos principais levantar a percepção dos gestores das OSC sobre os factores que facilitam ou inibem a sustentabilidade das OSC em Moçambique. Este levantamento foi extensamente apresentado ao longo deste relatório. Concomitante a este objectivo é importante fazer e apresentar uma reflexão e análise sobre as principais similaridades ou diferenças entre a percepção dos gestores das OSC em Moçambique e o que diz a literatura internacional sobre a sustentabilidade de OSC. Não porque a experiência internacional pode ser literalmente copiada para a realidade moçambicana, mas porque ela apresenta pistas importantes sobre aspectos que *podem* ser relevantes mas que **não parecem estar presentes no actual paradigma de governação e gestão das OSC em Moçambique**.

Sintetizamos abaixo 18 factores que, **na nossa opinião**, estão associados à discussão sobre Sustentabilidade de OSC em Moçambique. Destes, 12 são consistentemente mencionados em literatura internacional e 6 parecem ser específicos à realidade moçambicana.

Tabela 3 – Comparação entre literatura internacional e percepções dos participantes no estudo

	Dentro do campo das preocupações e prioridades da maior parte dos respondentes	Fora do campo das preocupações e prioridades da maior parte dos respondentes
12 factores consistentemente mencionados em literatura internacional	1. Boa governação, transparência e <i>accountability</i>; 2. Desenvolvimento de capacidade institucional; 3. Competências técnicas; 4. Mobilização de recursos; 5. Diversificação de fontes de financiamento, incluindo geração de rendimentos próprios;	6. Aprendizagem, inovação, adaptação, evolução e reinvenção; 7. Resiliência; 8. <i>Value for Money</i> e avaliações de impacto; 9. Competências de liderança e de gestão; 10. Sentido de missão e voluntariado; 11. Legitimidade da missão; 12. Comunicação e visibilidade Institucional;
Aspectos aparentemente específicos à realidade moçambicana	13. OSC como fonte de recursos; 14. Abordagem “projecto a projecto” de vários doadores; 15. O paradoxo das OI fortalecendo OSC moçambicanas; 16. O paradoxo exacerbado pela prevalência de corrupção nas OI; 17. O argumento de que salários altos não são sustentáveis; 18. Processo de recrutamento e selecção.	

É importante referenciar que os factores 6 as 12, que indicamos estarem “fora do campo das preocupações e prioridades da maior parte dos respondentes”, foram muitas vezes mencionados por representantes de organizações percebidas como “mais sustentáveis”.

Comparações com a literatura internacional não têm qualquer intenção de desvalorizar opiniões dadas pelos respondentes com relação a aspectos específicos ao contexto de Moçambique que não são necessariamente largamente mencionados na literatura internacional. Por isso, nas secções seguintes são incluídas nas proposições parte dos aspectos 13 a 18 da tabela.

7.2 FACTORES QUE AFECTAM OU LIMITAM A SUSTENTABILIDADE DE OSC EM MOÇAMBIQUE

Esta secção apresenta os **factores que, na nossa opinião, afectam ou limitam a sustentabilidade de OSC em Moçambique.**

Ainda que este capítulo se denomine “análise, conclusões e recomendações”, ao invés de se pretender efectivamente “concluir”, são apresentadas **proposições** com intuito de **abrir espaço** para discussão, produção de hipóteses e realização de pesquisas posteriores.

7.2.1 Diversificação de fontes de financiamento, incluindo geração de rendimentos próprios

Antes de apresentar uma proposição sobre este assunto, é importante antes problematizar um pouco e a discussão que nos parece relevante trazer é a resultante de alguns debates intensos havidos nas entrevistas mas especialmente nos workshops sobre a possibilidade de OSC serem sustentáveis *sem* apoio ou ajuda externa (leia-se fundos de doadores).

Do ponto de vista teórico, salvo excepções, a literatura sobre OSC ou *non-profit* parece sempre ligar estas organizações ao acesso a recursos financeiros de agências doadoras quer públicas, quer do sector privado. Nos Estados Unidos, por exemplo, existe um histórico de o Terceiro Sector ter recursos específicos alocados no Orçamento do Estado dado que se reconhece tratar-se de um real terceiro braço e com input significativo no trabalho do Senado e do Congresso.

De uma forma geral os participantes na pesquisa reconheceram que em Moçambique não é possível OSC serem sustentáveis *sem* apoio ou ajuda financeira de doadores.

No entanto, em algumas entrevistas e workshops realizados, foi levantada com alguma firmeza a necessidade das OSC não terem uma relação de dependência total de doadores ou dependência de um ou dois doadores, dado que este facto tem levado ao colapso de várias OSC nos últimos anos.

Levantaram-se aqui dois aspectos: a) diversificação de parceiros financiadores; b) geração de recursos próprios e criação de reservas para momentos “de crise”.

Com relação ao primeiro ponto sobre **diversificação de parceiros financiadores**: muitas OSC acabam por não resistir e desaparecer quando estão bastante dependentes de um só financiador que se esquecem de diversificar o seu portfólio. Aparentemente esta relação tem mão dupla; isto é, por vezes doadores (ou OI) também não veem com bons olhos que OSC que estão a receber financiamento seu diversifiquem as suas fontes. Parece notar-se alguma

competição e sentido de *território* entre OI com relação a OSC que financiam. A verdade é que se por alguma razão esses fundos terminam de forma abrupta (como por exemplo fundos PEPFAR que foram objecto de recanalização quase que repentina em 2013/14) e não existindo diversidade de fonte ou até estratégias de saída claras e eficazes, algumas OSC colapsam.

Com relação ao segundo ponto, foi mencionado várias vezes e em diversos níveis (desde entrevistados gestores de organizações *grandes* sediadas em Maputo a entrevistados gestores de organizações *pequenas* sediadas em distritos) que é importante as OSC gerarem recursos próprios por forma a terem reservas e até manterem os seus quadros chave em momentos “de crise”. Momentos “de crise” foram tipicamente denominados aqueles períodos em que as organizações transitam “de um projecto para outro” (este é outro ponto de discussão mais à frente). Estes períodos – por vezes em virtude de processos administrativos morosos – podem chegar a ser de mais de um ano.

Foram reportados exemplos de geração de receitas próprias nos diferentes níveis (desde o arrendamento de espaços de imóvel próprio até à realização/venda de estudos e pesquisas) com benefícios na criação de reservas importantes e facilitadoras de sustentabilidade. Com relação à recorrente questão sobre se realizar actividades que tem em vista gerar riqueza (mesmo que essa seja depois canalizada a actividades de desenvolvimento) não iria desfocar as organizações da sua missão social, os entrevistados disseram que a liderança tem o papel de resguardar os valores e a missão organizacional. De resto, organizações como o PSI trabalham para o marketing social e têm um modelo de gestão assente na utilização de princípios do sector privado para a missão social.

Convém trazer algumas experiências internacionais sobre esta matéria. Nos Estados Unidos a geração de recursos próprios pelas *non-profit* é algo natural e até expectável. Num artigo da Harvard Business Review de 2005 denominado “Should *Non-profits* Seek Profits”, William Foster e Jeffrey Bradach afirmam “Muitas fundações filantrópicas e outros doadores têm estado a encorajar que as *non-profits* se tornem auto-sustentáveis e promovem de forma agressiva que estas gerem rendimento como forma de se tornarem “sustentáveis”⁵ (Foster & Bradach, 2005, p. 1). No mesmo artigo, os autores produzem uma análise do orçamento das *non-profit* entre 1977 e 1997 concluindo que as receitas próprias das *non-profit* sextuplicaram de 50.1 biliões de USD para 297.04 biliões de USD. No entanto, nesse mesmo artigo, por várias razões, os mesmos autores questionam a viabilidade dessa geração de recursos próprios “Desejosos por reduzir a sua dependência da mobilização de recursos [de doadores], cada vez mais *non-profits* estão a avançar para iniciativas de geração de receita – com resultados desapontadores”⁶ (Foster & Bradach, 2005, p. 1). Argumentam que: “Receitas para o sector *non-profit* cresceram de 109 biliões de USD para 632 biliões de USD no espaço de 20 anos”⁷ e que a percentagem gerada por receitas próprias manteve-se constante entre 46% e 47% desse orçamento (Foster & Bradach, 2005, p. 4).

O caso da Kellogg é normalmente citado como sendo uma Fundação que detém acções significativas na Empresa Kellogg e através das mais-valias financia os seus programas: “A

⁵ Traduzido pela EUROSIS.

⁶ Traduzido pela EUROSIS.

⁷ Traduzido pela EUROSIS.

W.K. Kellogg Foundation foi fundada em Junho de 1930 [. . .] pelo pioneiro dos pequenos almoços com cereais Will Keith Kellogg. Em 1934, Will Kellogg doou mais de 66 milhões de USD de acções da Empresa Kellogg e de outros investimentos ao *W.K. Kellogg Trust* (equivalente a 1,2 biliões de USD em 2015). O rendimento anual deste fundo financia a Fundação”⁸.

Tendo em consta esta problematização, cabe-nos apresentar as seguintes proposições:

Proposições:

1. *Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pela pouca diversificação nas suas fontes de recursos, incluindo geração de receitas próprias.*
2. *Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada por não implementarem estratégias para geração de reservas financeiras.*

7.2.2 Boa ou má governação e gestão

É praticamente consensual que os indicadores de má governação em OSC não abonam a favor da sua sustentabilidade porque descredibilizam as organizações perante os seus *stakeholders*. 45% dos respondentes ao questionário identificaram a boa governação, a transparência e a prestação de contas como um factor a estar presente em OSC que querem ser sustentáveis (ficou em terceiro lugar nos factores mais eleitos).

Má governação inclui vários indicadores onde se incluem (sem querermos ser exaustivos): utilização indevida ou incorrecta de fundos (também conhecidos por desvios de aplicação); órgãos de governação com ingerência na gestão indo para além dos limites razoáveis dos seus papéis, e responsabilidades, esperando por vezes favores não razoáveis; fragilidades no rigor para gerar ou maximizar impacto.

Má governação inclui ou contribui para a corrupção. No entanto, a palavra corrupção não foi explicitada pelos entrevistados ou inquiridos. Foi sim dito que a corrupção nas OSC não deve ser vista como um fenómeno das OSC em si, mas um fenómeno do País:

“... a vida normal das OSC não é muito diferente daquela que se vive na loja do Estado, incluindo corrupção nas OSC (...) O outro caminho é quando a liderança meteu a cabeça no pote (o pote são os recursos), isso é imediato para afundar, e não são poucas as OSC que não têm esses problemas, que não podem fazer uma auditoria limpa, não apostam na modernização dos sistemas ou pelo menos fazer esforço nesse sentido, dizem sempre que tudo está bom, esse é um problema muito sério. Na verdade nós estamos a querer da sociedade civil algo que a sociedade moçambicana não tem, que é cometimento com os princípios, e com os valores. Nós temos um problema muito sério de integridade pública na sua dimensão de como é que nos comportamos em relação aos recursos públicos” (E3).

Não é possível aqui problematizar a corrupção. Ela não tem soluções fáceis porque caso contrário já estaria resolvida! Foi sim dito por um entrevistado é que a pressão sentida para que as OSC paguem salários baixos não contribui positivamente para a redução ou eliminação da corrupção:

⁸ en.wikipedia.org/wiki/W._K._Kellogg_Foundation, acedido em 11 de Março de 2015. Traduzido pela EUROSIS.

“A [nossa organização] é provavelmente a OSC mais criticada pela [Organização Intermediária] porque [. . .] Suécia e Holanda disseram “nós não temos nada a ver com isso”, mas a [Organização Intermediária] critica bastante porque nós procuramos pagar salários competitivos e isso tem sido um problema já há dois, três anos, desde aquela época esse problema mantém-se (...) Isso é uma estratégia para reter pessoas, (...) e isto contribui para a sustentabilidade, (...) nós não temos elevada taxa de rotação” (E7).

Alternativamente, pode ser facilmente argumentado que salários altos não reduzem ou não eliminam a corrupção.

Proposições:

- 3. Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pelo frágil sentido de boa governação e de boa gestão.**
- 4. Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pelo fenómeno nacional de elevada corrupção.**

7.2.3 Aprendizagem, inovação, adaptação, evolução e reinvenção

A aprendizagem, inovação, adaptação, evolução e reinvenção são factores largamente mencionados na literatura internacional como contribuintes para a sustentabilidade de OSC (Armani, 2003; Lozano, 2011; Silva, 2003; Weerawardena & Mort, 2005) mas pouco pelos participantes ao estudo. Estes factores não parecem estar no campo das preocupações e prioridades da maior parte dos respondentes, mas foram mencionados por alguns representantes de organizações percebidas como “mais sustentáveis”.

Num artigo dedicado a factores que influenciam a sustentabilidade da aprendizagem em organizações *non-profit* Raphaella Prugsamatz do Thailand Development Research Institute fazendo referência ao trabalho de Cummings and Worley (2001) afirma que “o desenvolvimento das organizações ou, em outras palavras, a mudança transformacional contínua requer bastante inovação e aprendizagem”⁹ (Prugsamatz, 2010, p. 243).

Num outro artigo sobre empreendedorismo social com base em estudos de caso da Austrália, Jay Weerawardena e Gillian Mort apresentam 7 proposições muito interessantes. Uma delas directamente associada à inovação. Eles sustentam que “o empreendedorismo social tentar alcançar a criação de valor social através da demonstração de inovação”¹⁰ (Weerawardena & Mort, 2006, p. 28).

Este aspecto não foi mencionado por qualquer dos 80 respondentes ao questionário. Dos entrevistados, apenas três mencionaram explicitamente este aspecto. Por sinal, todos os três foram Directores Executivos de organizações percebidas como tendo um elevado potencial de sustentabilidade ou – pelo menos – como sendo organizações reputadas, credíveis e respeitáveis.

Pode-se argumentar que outros participantes não mencionaram explicitamente esta variável porque ela está embebida e deve ser lida entrelinhas quando se fala de capacidade ou competência dos recursos humanos. Pode ser, mas o facto é que não foi mencionado

⁹ Traduzido pela EUROSIS.

¹⁰ Traduzido pela EUROSIS.

explicitamente; não pareceu ser em si uma preocupação que está no topo da agenda e do paradigma da maior parte das organizações pesquisadas.

Um dos entrevistados que mencionou explicitamente este assunto como tendo sido provavelmente o segundo factor que mais contribuiu para a sua organização ser hoje percebida como sólida, sustentável, credível (de outros possíveis adjectivos) disse:

“Atenção a evolução e necessidades que vão brotando como resultado dos processos/intervenções e que eu acho que nós devemos ter a capacidade de ler esses indícios/sinais, como sinais de crescimento. A medida que vamos avançando as nossas intervenções vão exigindo novas dinâmicas e nós aprendemos a ler e responder a essas dinâmicas cabalmente (capacidade de aprendizagem profunda e ajustar sempre). Vou dar um exemplo prático: nós começámos como uma Organização com enfoque em [área de intervenção] essa foi a capacidade que a [parceira] deu-nos . . . quando começámos a implementar nós percebemos que é um nível de implementação e uma abordagem que fica muito a esse nível, e quando começámos a fazer [outras coisas] e perceber que era preciso fazer intervenções mais de base garantir que esses dois níveis se juntassem e independentemente da (. . .) a gente vai buscar financiamento e começa a fazer esta integração.... Responder aos sinais de evolução e adaptação, e aprendemos que temos que fazer isso de forma informada temos que criar conhecimento sobre isso, tem que ser um processo analítico sobre essa evolução, (...) mesmo quando se impõe uma dimensão para a qual nós achamos que não temos capacidade ou não é o nosso core-business, nós vamos buscar, o que conta é a nossa capacidade de gestão, de monitoria, de supervisão técnica de criar condições/facilidades para que aquele que é especialista na área possa implementar esta componente” (E7).

O entrevistado mencionou este como sendo um facto que contribuiu para várias organizações em Moçambique terem perdido poder de intervenção nos últimos 15 anos.

Proposição:

5. Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pela frágil capacidade de aprendizagem, inovação, adaptação, evolução e reinvenção.

É importante que as OSC consigam manter o melhor equilíbrio entre a reinvenção e o não desvirtuamento da sua missão. A missão da organização pode manter-se a mesma durante 20 anos, mas o seu tipo de intervenção, abordagem, estratégias, mudar radicalmente. Por outro lado, reinvenção pode ser de várias formas (do ponto de vista administrativo, diversificação de recursos, geração de receitas, intervenções, etc.) – não significa que ela mude a sua missão e o seu *core business* por exemplo.

7.2.4 Resiliência

Tal como a inovação, a resiliência é dos factores largamente mencionados na literatura internacional mas pouco pelos participantes ao estudo. Este factor não parece estar no campo das preocupações e prioridades da maior parte dos respondentes (excepto numa perspectiva financeira).

Weerawardena & Mort (2005, p.29) afirmam que muitas organizações sem fins lucrativos enfrentam grandes desafios de gestão de risco para manter a organização e que na maioria dos casos estas organizações adoptam uma abordagem altamente cautelosa ao lidar com o risco mantendo um foco claro na sobrevivência da organização. Estes autores defendem ainda que, embora os fundos das organizações possam provir de diferentes fontes (como taxas pagas pelos beneficiários, financiamentos do governo, doações, e patrocínios) existe uma grande incerteza associada ao financiamento do governo e um aumento na competição pelas doações pelo que as organizações sem fins lucrativos enfrentam dificuldades para prever o fluxo dos seus fundos.

A incerteza associada ao financiamento pode nalguns casos resultar no encerramento das actividades da OSC.

“... quando o Conselho Nacional financiava OSC para resposta do HIV/SIDA, tínhamos muitas, mas muitas associações (chegamos a alcançar, se calhar o limite a nível da África Austral), quando cortaram financiamento ao Conselho Nacional ele simplesmente reduziu as suas atribuições ficou apenas com a coordenação da respostas da componente financiamento, todas essas OSC desapareceram” (E4).

Alguns autores defendem que a proactividade é uma das chaves para se alcançar sustentabilidade de uma OSC. Weerawardena & Mort (2005) pertencem a este grupo de autores sendo que para estes autores fazer previsão do futuro institucional constitui uma das facetas da proactividade organizacional. O depoimento que se segue é concernente com a teoria.

“Então tem que haver uma visualização futura no sentido de adaptar esta OSC aos desafios que forem surgindo. Olhemos o exemplo do nosso país que nunca pensamos em criar tantos cursos de Geologia nas faculdades, só agora com o surgimento do gás é que cada faculdade está preocupada em criar cursos directamente ligados a essa área” (E16).

Proposição:

6. Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pela frágil capacidade de resiliência das mesmas.

7.2.5 Value for Money e avaliações de impacto

O *Value for Money* e as avaliações de impacto são dos factores largamente mencionados na literatura internacional mas pouco pelos participantes ao estudo. Estes factores não parecem estar no campo das preocupações e prioridades da maior parte dos respondentes.

Alguns representantes de organizações percebidas como “mais sustentáveis” reconhecem a importância deste factor. Alguns entrevistados disseram:

“Um dos principais problemas que eu tenho notado (vou falar da região Norte) é a questão da monitoria e avaliação das actividades, o saber o quê, como e quando monitorar (...) Essa questão da monitoria e avaliação vai dar respostas sobre como é que tenho que trabalhar na próxima fase (vou usar os mesmos instrumentos? Vou aumentar aqui? Vou melhorar aqui? Ou como é que eu vou fazer? A quem vou juntar-me agora? Estes elementos do Governo junto também? Qual a estratégia que vou usar agora? Junto-me mais aos líderes comunitários?), então aquela monitoria e avaliação é uma coisa imprescindível, um dos picos é este” (E6).

“Avaliações de impacto, poder mostrar visualmente e com simplicidade o impacto da organização, isso nós aprendemos a fazer e estamos numa fase em que subcontratamos, hoje os doadores subcontratam especialidade para conduzir essas avaliações e com esta série que foi avaliada nós ganhamos 7 prémios internacionais em festivais de cinema só com filmes (...) O que quero dizer não é avaliação de impacto, mas é tu poderes demonstrar eficácia das tuas intervenções porque tu mostras eficácia e eficiência através de relatórios de auditoria institucionais de alguma forma estás a mostrar relevância da organização” (E7).

Proposição:

7. Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pela frágil procura e demonstração de eficiência, value for money e impacto de intervenções.

7.2.6 Competências de liderança e de gestão

As competências de liderança e de gestão constituem factores largamente mencionados na literatura internacional (Baker et al, 2001; Tack & Thompson, 2006) mas pouco pelos participantes ao estudo. Estes factores não parecem estar no campo das preocupações e prioridades da maior parte dos respondentes.

Embora pouco mencionado, alguns entrevistados, essencialmente gestores de OSC percebidas como tendo um elevado potencial de sustentabilidade referiram que é importante ter líderes comprometidos com a missão da organização e que tenham como fim último promover o desenvolvimento da OSC.

Ainda que de forma implícita é possível notar a menção feita à honestidade e integridade quando um entrevistado refere que uma boa liderança não deve olhar para OSC como se tratando de uma entidade particular:

“...por liderança forte eu entendo no sentido de justiça. Justiça inclui compreender que uma organização desta nunca pode ser uma coisa pessoal e nem tem como ser uma coisa pessoal” (E3).

Proposição:

8. Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pelo fraco reconhecimento da importância e pelo fraco exercício de competências de gestão e liderança.

7.2.7 Sentido de missão e o voluntariado versus OSC como fonte de acesso a recursos

O sentido de missão e o voluntariado é dos factores largamente mencionados na literatura internacional. Os participantes reconheceram uma tensão significativa entre o sentido de missão e voluntariado e o acesso a recursos.

Um dos entrevistados no âmbito deste Estudo, por sinal Director Executivo de uma reputada organização que trabalha na área da advocacia, disse claramente:

“Não contrato pessoas que gostam de dinheiro” (E1).

Esta frase pode parecer leviana à primeira vista mas tem um significado a analisar. A tese defendida é que pessoas com necessidades financeiras importantes e/ou que dão ao dinheiro uma grande importância (do ponto de vista de hierarquia dos seus valores pessoais) terão menos possibilidade de abraçar causas sociais e de desenvolvimento do País. Numa linha similar, outro entrevistado querendo-se associar a problemática da boa (ou má) governação que afecta várias OSC ao “acesso a recursos” disse:

“Uma das questões importantíssimas é que as OSC têm um grande nível de conflitualidade porque há recursos” (E3).

Assim, volta-se a colocar uma questão antiga: não será que as OSC devem ser sustentáveis contando com o sentido de missão dos seus membros? Ou seja, no limite externo, haver ou não recursos financeiros não deveria ser um problema. Aliás, alguns participantes dos workshops de Manica e de Maputo colocaram esta possibilidade – quando os camponeses se juntam para defender determinados direitos, fazem-no sem necessariamente ter acesso a recursos financeiros externos. Fazem-no por um sentido real de Missão (é verdade que tem algum interesse económico por trás).

Assim, por um lado, pode-se argumentar claramente que as OSC não deveriam perseguir o acesso a recursos, mas trabalhar e ser sustentáveis confiando num forte sentido de Missão.

Por outro lado, parece que no contexto moçambicano, dado o baixo rendimento médio disponível (aliás “factores económicos” foram mencionados pelos respondentes como um dos mais fragilizantes de sustentabilidade), as pessoas veem nas OSC uma forma de acesso a recursos financeiros. O desemprego elevado faz com que OSC sejam mais um empregador, um meio de subsistência, uma fonte de rendimento. Isto em si não seria um problema, porque a profissionalização das organizações requer efectivamente profissionais, técnicos que possam receber pelos seus serviços. O problema surge quando os membros (associados, membros fundadores, membros do conselho de administração) partilham da mesma visão e não cumprem o seu papel de liderança no desenvolvimento social. Aliás, diga-se mais..., várias vezes as assembleias de membros ou os conselhos de administração (não executivos) confundem o seu papel com o papel de direcção e gestão procurando também, novamente, acesso a recursos ou tirar determinados proveitos (colocar parentes e amigos a trabalhar nas organizações sem que necessariamente tenham as competências necessárias).

A questão do voluntariado é também discutida na literatura onde é possível verificar que o compromisso com a missão da organização é o principal factor que conduz a acção de voluntariado e resulta em mudança. Backer et al (2001, p. 10-11) afirmam que “acção voluntária, na qual as pessoas dão tempo e recursos, produz resultados sociais positivos”. Dois entrevistados utilizaram a palavra “voluntariado” no sentido de chamar a atenção à necessidade de consciencializar a sociedade moçambicana sobre a necessidade de dar um pouco de si para promover um bem maior.

Neste âmbito um dos entrevistados disse:

“Moçambique ainda não aderiu esse espírito de voluntariado” (E6).

Este depoimento mostra a necessidade das OSC desenvolverem estratégias para atrair voluntários.

Proposição:

- 9. Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pelo frágil sentido de Missão dos seus membros, constituintes e órgãos de governação não executivos.**

7.2.8 Abordagem “projecto a projecto” de vários doadores

Este factor parece ser muito específico à realidade moçambicana. Alguns entrevistados explicitaram que a abordagem de financiamento de plano estratégico é positiva comparativamente à abordagem de financiamento “projecto a projecto”. Um entrevistado disse:

“Nós temos financiamento de programa não de projectos, nós apresentamos um programa estratégico de 3 ou 5 anos e os doadores financiam aquele programa que inclui pesquisa, debates, publicações, formação interna, etc” (E1).

Os entrevistados argumentaram que o paradigma do financiamento “projecto a projecto” ou acordos anuais aumenta significativamente o nível de incerteza e não facilita que as organizações se projectem no longo prazo.

Proposições:

- 10. Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pelas incertezas com relação à disponibilidade de fundos.**
11. Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pelo paradigma de financiamento por projecto e financiamento anual.

7.2.9 O paradoxo de OI fortalecendo OSC moçambicanas

A capacidade e legitimidade de OI de capacitarem OSC locais foram bastante questionadas no workshop de Maputo. Por um lado, parece haver conflitos de interesse: as OI têm elas próprias interesse de sustentabilidade e de se manterem em Moçambique – até que ponto terão um real e genuíno interesse de fortalecer a sustentabilidade de organizações moçambicanas para depois competirem pelos mesmos fundos?

Por outro lado, as OI são essencialmente compostas por quadros moçambicanos que cresceram ou no Sector Público ou em OSC moçambicanas. Até que ponto a sua capacidade e

o seu paradigma de desenvolvimento e de sustentabilidade de OSC contribui realmente para a sustentabilidade das OSC moçambicanas?

Proposição:

12. Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada pela limitada capacidade das próprias OI parceiras.

7.2.10 ... O Paradoxo exacerbado pela prevalência de corrupção nas OI

A corrupção nas OI não foi mencionada nos questionários e nas entrevistas. Mas foi fortemente e até emocionalmente explicitada no workshop de Maputo. Praticamente todos os participantes participaram numa discussão acesa sobre a existência da corrupção nas OI e sobre as implicações que ela tem na sustentabilidade das OSC.

“Por vezes não recebemos fundos durante meses à espera de (...) as abordagens são muito directas: qual é a minha/nossa parte dos fundos que vão receber?(...) algumas OSC são obrigadas a esconder essas comissões pagas em consultorias (...) outras simplesmente não sabem como fazer isso” (WMP).

Foi ainda mencionado que este aspecto já foi colocado de forma mais directa ou indirecta aos parceiros de cooperação ou doadores sem qualquer tipo de consequências.

Proposição:

13. Em Moçambique, a sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pela corrupção existente em OI.

7.2.11 O argumento de que salários altos não são sustentáveis

A problematização deste assunto requer assumir pelo menos dois pressupostos:

- a) OSC necessitam de pessoas “de qualidade” (leia-se competentes nas três vertentes: pessoas com conhecimentos de alto valor; com habilidades técnicas certas e com a atitude certa para o desenvolvimento). Parece que sobre este ponto não há muita discussão; aliás este ponto apareceu sempre como segundo ou terceiro mais indicado como factor que contribui para a sustentabilidade de OSC.
- b) Pessoas de “qualidade” são “caras” – pelo menos no contexto moçambicano onde o sistema de ensino que, por decisão política, nos últimos 20 anos privilegiou a quantidade em detrimento implícito de qualidade.

Assumindo os dois pressupostos, parece razoável que as OSC paguem de forma competitiva os seus quadros. É também verdade que outros factores motivacionais devem persistir para reter quadros: o sentido de missão, os factores não-financeiros, entre outros.

Segundo alguns entrevistados é percepção de doadores que as OSC não devem pagar salários altos porque tal prática não é sustentável. Esta percepção transforma-se quase em política ou em instrução às OSC. Um dos entrevistados mencionou a grande relutância em um dos seus parceiros (leia-se Organização Intermediária) de aceitar um nível aparentemente alto de salários.

Este assunto complica-se quando, em Moçambique, quadros desenvolvem-se nas OSC (aprendem, ganham experiência e crescem) e depois vão trabalhar para OI. Não será para ter salários menores de certeza. Este aspecto foi bastante criticado no workshop de Maputo. Associado a isto colocou-se a dúvida sobre ao real interesse de OI desenvolverem e verem OSC moçambicanas como sustentáveis quando elas próprias necessitam de existir, ser sustentáveis e até justificar a sua existência no País.

Proposição:

14. A sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pela incapacidade de recrutarem e reterem gestores e colaboradores de elevada competência profissional.

7.2.12 Processo de Recrutamento e Selecção

Quando questionados sobre o conceito de sustentabilidade 24% dos 80 respondentes ao questionário associaram o conceito à existência de pessoal competente nas OSC. Reforçando, ao responder sobre os factores que devem estar presentes numa OSC sustentável, 46% dos respondentes associaram a ter uma equipa competente e qualificada.

No entanto, apenas um entrevistado, por sinal Director Executivo de uma OSC percebida como bastante sólida e potencialmente sustentável, disse que a chave de ter pessoas competentes e qualificadas está no recrutamento e selecção:

“Essa é outra dimensão capacidade interna, crítica. O processo de selecção faz toda a diferença, estou a três anos a procura de um oficial de advocacia já fiz três anúncios mas não encontro, ficamos nós sobrecarregados, mas enquanto nós não encontrarmos essa pessoa, nós não vamos preencher essa vaga.” (E7).

Proposição:

15. A sustentabilidade das OSC é afectada e limitada pela fragilidade dos seus processos de recrutamento e selecção.

7.3 RECOMENDAÇÕES

Um dos objectivos deste estudo é: “ser suporte para a tomada de decisão dos diversos actores que trabalham no fortalecimento das OSC”. Dois resultados esperados definidos são “elaborada uma proposta estratégica básica/simplificada para implementação pelas OSC para ajudar na sustentabilidade nas suas diferentes vertentes” e “apresentadas sugestões úteis a serem exploradas pelas OSC, como um conjunto de potenciais oportunidades disponíveis para o alcance da sustentabilidade”.

O corpo do documento apresenta nas secções 6.7 e 6.8.2 prioridades e recomendações dadas pelos participantes do estudo para o reforço da sustentabilidade das OSC em Moçambique.

Adicionalmente, nesta secção a consultoria apresenta um conjunto de recomendações para o reforço de sustentabilidade de OSC em Moçambique *assumindo como válidas as proposições apresentadas* na secção anterior. As recomendações são apresentadas em formato de um **Programa** que pode ser desenvolvido de forma integrada por actores que trabalham nesta área.

Programa de Reforço de Sustentabilidade de OSC moçambicanas

Objectivos. Recomendamos o desenho e a implementação de um Programa de médio-prazo (exemplo 5 anos) com **objectivo** de reforçar a sustentabilidade de um conjunto de OSC moçambicanas.

Princípios. Os **princípios** específicos deste Programa seriam:

1. **Colocar a OSC (cada OSC beneficiária do Programa) no centro.** As actividades do Programa são definidas e implementadas totalmente com base na demanda e nunca na base da oferta. O que isto significa em específico? Significa que todas as actividades são concebidas, desenhadas, preparadas e implementadas para encaixar perfeitamente nas necessidades, contexto, objectivos daquela OSC.
2. **Colocar a lógica da sustentabilidade como foco ao invés da lógica do *capacity building*.** Centrar intervenções numa lógica de “capacity building” tem abrangência limitada e tipicamente com grande ênfase no estabelecimento de políticas, sistemas e procedimentos de governação e de gestão (leia-se funcionamento). Isto é fundamental, mas não leva à sustentabilidade. O desenvolvimento de capacidade institucional cria apenas as condições mínimas para que a OSC possa ser qualificada como tal. Para alcance de sustentabilidade é importante ter uma visão mais holística e integrada e assegurar que todas as outras variáveis (todas as identificadas nas proposições) são prioritárias nos esforços de reforço da OSC.
3. **Visão integrada.** Como visto nas proposições apresentadas, sustentabilidade não pode ser conseguida “só com algumas peças do puzzle”. Todos os elementos identificados devem estar presentes de uma forma harmoniosa. Assim, intervenções com objectivo de reforço de sustentabilidade não devem ser isoladas muito menos *ad hoc*.
4. **Visão de médio ou longo prazo.** Sustentabilidade não se adquire em um ou dois anos. Para que uma organização alcance um estatuto de ser percebida como sustentável leva vários anos. Isto significa que, no âmbito de um Programa de Reforço de Sustentabilidade de OSC, o pacote de intervenção numa OSC deve ser concebido e implementado considerando uma visão temporal de no mínimo 5 anos.
5. **Interesse genuíno dos membros da OSC e dos doadores envolvidos.** Significa que a condição mínima para que uma OSC inicie um percurso que a leve à sustentabilidade é que os seus membros têm sentido de missão e interesse genuíno com criação de valor social. Significa também que os parceiros não têm qualquer dúvida ou desconfiança deste genuíno interesse; mas também significa que têm que estar dispostos a sair do actual paradigma de intervenção (ex: *capacity building*) e mudar o prisma para uma lógica centrada em apoiar de forma integrada em *tudo o que for necessário, planeado e acordado* para que a OSC seja sustentável.

Estratégias. As **estratégias** de implementação do Programa, de uma forma geral, provavelmente não

iriam diferir dos programas tradicionais de desenvolvimento de capacidade institucional. Portanto, diagnósticos organizacionais, transferência efectiva de *know how*, desenvolvimento de políticas, processos e sistemas, utilização de *benchmarks* internacionais, troca de experiências seriam parte integrante.

No entanto, uma **estratégia** importante é que o conjunto de OSC abrangidas é bastante limitado. Ou seja, não se trataria de um Programa com elevada abrangência, mas sim com elevada profundidade do ponto de vista das suas intervenções e seu impacto em sustentabilidade.

Lógica de intervenção. Do ponto de vista de implementação, sugere-se três grandes etapas: 1) selecção de OSC com condições mínimas para alcance de um nível de sustentabilidade num período de 5 anos (isto incluirá diagnósticos e consultas profundas com os membros da OSC com enfoque no genuíno interesse, legitimidade e sentido de missão para adequada “filtragem”); 2) diagnóstico e planeamento centrado em sustentabilidade e centrado “naquela organização”; 3) implementação de intervenções de forma consorciada (ou seja não numa lógica de consultoria, assistência técnica ou formação clássica pouco eficaz; mas numa lógica de real parceria).

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) (2010). “Sustentabilidade das ONGs no Brasil: Acesso a Recursos Privados”. Rio de Janeiro. ABONG.
- Araújo, Edgilson T.; Melo, Vanessa P. & Schommer, Paula C. (2005). “O Desafio da Sustentabilidade Financeira e suas Implicações no papel social das Organizações da Sociedade Civil”.
- Armani, Domingos (2001). “O Desenvolvimento Institucional como Condição de Sustentabilidade das ONGs no Brasil”. In Ministério da Saúde. *Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira*. Brasília.
- _____ (2002). *Sustentabilidade: do que se trata, afinal?* Rio Grande do Sul. Unisinos.
- _____ (2003). *Sustentabilidade: Desafio Democrático*. 2003. In HANS, J. F. *ONGs no Brasil: Perfil de Um Mundo em Mudança*. Fortaleza. Fundação Konrad Adenauer.
- _____ (2008). “O Desenvolvimento Institucional e a Mobilização de Recursos como Condições de Sustentabilidade das Entidades da Sociedade Civil Brasileira”. In EQUIP (Org).
- _____ (2010). “Organizações da Sociedade Civil: Sustentabilidade e Democracia”. In Aliança Intergate (Org). *Novos Desafios à Luta por Direitos e Democracia no Brasil: Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil*. Recife: Aliança Intergate.
- Avritzer, Leonardo (2012). “Sociedade Civil e Estado no Brasil: da Autonomia à Interdependência Política”. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762012000200006. Acedido em 5 de Março de 2015.
- Backer, Thomas E. et al (2001). “Building Capacity in *Non-profit* Organizations”. The Urban Institute.
- Bailey, Michael (2000). “Levantamento de fundos no Brasil: principais implicações para as Organizações da Sociedade Civil e ONG internacionais”. *Cadernos ABONG*. n. 27. ONG: identidade e desafios atuais. p. 87-106.
- Barbieri, J. C & Simantob, M. A. (Org.) (2007). “Organizações Inovadoras Sustentáveis: Uma Reflexão sobre o Futuro das Organizações”. São Paulo: Atlas.
- Bonfim, Waneska M. F. (2011). “Estudo da Implementação dos Programas de Desenvolvimento Institucional – PDI nas ONGs Criadas A partir da Militância Política e os Impactos na sua Sustentabilidade Institucional”. Recife. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial submetida ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Faculdade Boa Viagem.
- Caccia-Bava, S. C. (2010). “O fim de uma era”. São Paulo. *Jornal Le Monde Diplomatique Brasil*.
- Caccia-Bava, S. C & Pontes, L. (1995) “As ONG’s e as Políticas Públicas na Construção do Estado Democrático”. São Paulo. *Jornal da ABONG*.
- Carvalho, Débora N. (2006). “Gestão e Sustentabilidade: Um Estudo Multicasos em ONGs Ambientalistas em Minas Gerais”. Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado em Administração submetida ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.

- Centro de Aprendizagem e Capacitação da Sociedade Civil (CESC) (2013). “Como as Mudanças Ocorrem em Moçambique? Uma Análise Baseada em Estudos de Caso de Experiências da Sociedade Civil e Movimentos Sociais” Maputo. OXFAM e IBIS.
- Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação (2012). “Pesquisa TIC– Organizações Sem Fins Lucrativos”.
- Chicago Foundation for Women (2000). “A Guide to Building Sustainable Organizations from the Inside Out: An Organizational Capacity-Building Toolbox From The Chicago Foundation For Women”. Chicago Foundation for Women.
- CIVICUS (2013). “State of Civil Society 2013: Creating an Enabling Environment”.
- Ckagnazaroff, I. B. (2001). “Desafios da Gestão em Organizações do Terceiro Sector”. In Pimenta, S. M. & Corrêa, M.L. (Org). Gestão, Trabalho e Cidadania: Novas Articulações. Belo Horizonte, Autêntica,
- Corcione, D. (2008). “Sistema de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização – PMAS e Elaboração de Indicadores”. In: EQUIPE (Org). A Sustentabilidade Institucional de Entidades da Sociedade Civil Brasileira. Recife. EQUIP e CCFD.
- Coutinho, Carlos Nelson (2003) Gramsci: Um Estudo Sobre seu Pensamento Político.
- Cruz, Célia Meirelles & Estraviz, Marcelo (2000). “Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos”. São Paulo: Global.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2001). “Organization Development and Change”, 7th ed., South-Western College Publishing.
- Da Costa, T. & Santos, Sá (2009). “Organizações da Sociedade Civil e as Construções Teóricas Contemporâneas acerca da Sustentabilidade”. In Cadernos de Gestão Social. Vol. 2, Nº 1.
- Durão, J. E. S. (2003). “Desafios para a Cooperação Internacional Norte-Sul no Contexto de Crise Global”. In ABONG. Outro Diálogo é Possível na Cooperação Norte-Sul. São Paulo.
- Edwards, M & Hulme, D. (1995). “Performance and Accountability: Introduction and overview”. In _____ (orgs.). Non- Governamental Organizations– Performance and Accountability: beyond the magic bullet. Londres. Earthcan Publications limited.
- Estraviz, M. (2001). Palestra sobre Mobilização de Recursos e Sustentabilidade.
- Falconer, Andrés Pablo (1999). “A Promessa do Terceiro Setor: Um Estudo Sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do Seu Campo de Gestão”. São Paulo. Universidade de São Paulo.
- Fischer, Rosa Maria (2000). “Building Intersectoral Partnerships”. São Paulo. Universidade de São Paulo.
- Fleury, M. T. L. (2002). “A gestão de competência e a estratégia organizacional”. In Fleury, M. T. (Coord.). As Pessoas na Organização. Gente. São Paulo.

- Fleury, Maria Tereza L. (2007). “Desvendar a Cultura de uma Organização – Uma Discussão Metodológica”. In Fleury, Maria Tereza Leme & Fischer, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo. Atlas.
- Foster, W. & Bradrach, J. (2005). “Should *Non-profits* Seek Profits?”. In *Harvard Business Review*.
- Fowler, A. (2000). “The Virtuos Spiral: A Guide to Sustainability for NGOs in International Development”. London. Earthscan.
- Fundação Avina (2014). “Relatório Anual Avina de 2013”.
- Fundação luterana Para Diaconia (FLD) (2009). “Plano de Sustentabilidade e Mobilização De Recursos da Fundação Luterana De Diaconia”. Porto Alegre.
- Fundação Para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) (2008). “Índice da Sociedade Civil em Moçambique, 2007”. Maputo. FDC.
- Gibb, A. & Adhikary, D. (2000). “Strategies for Local na Regional NGO Development Combining Sustainable Outcomes with sustainable Organizations”. In *Entrepreneurship & Regional Developmnt*.
- Haddad, S. (2007). “Papel das Plataformas/Associações Nacionais de ONG’s em seus Países – Interações Regionais e Internacionais. In ABONG. *Diplomacia Não-Governamental: A Invenção das ONG’s num Sistema Internacional em Crise*”. São Paulo.
- International Accounting Education Standards Board (IAESB) (2012). “Initial Professional Development– Technical Competence” – Exposure Draft. International Federation of Accountants (IFAC).
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2012). “As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil, 2010”. Rio de Janeiro. IBGE.
- Iório, C. (2007). Normas, Procedimentos e Instrumentos de Transparência das Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos do Brasil”. In Brito, M & Melo, M. E. (Org.). *Hábitos de Doar e Captar Recursos no Brasil*. São Paulo. Peirópolis.
- Instituto Fonte (2012). “Mobilizar Pessoas para o Trabalho Voluntário”. In *Colecção Caminhos para o Desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil*. Instituto Fonte.
- Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) (2002). “Considerações sobre a Eficiência, Eficácia, e Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil”. Campos do Jordão.
- Leal, Edvalda A. & Famá, R. (2007). “Governança nas Organizações do Terceiro Sector: Um Estudo de Caso. São Paulo.
- Lei nº 8/91 de 18 de Julho – Boletim da República nº 29, I Série, Suplemento.
- Lewis, D. (2001). “The Management Of Non – Governmental Development Organizations: Na Introductions”. London, Routledge.
- Lopes, Mónica (2014). “Avaliando o Desempenho e o Impacto nas Organizações do Terceiro Sector: Conceitos, Instrumentos e Desafios”. Coimbra.

- Lozano, R. (2011). Creativity and Organizational Learning as Means to Foster Sustainability. [Versão electrónica]. Sustainable Development Sust. Dev.
- Mendonça, Patrícia M. & Araújo, Edgilson T. (2011). “Sustentabilidade Organizacional em ONGs: os Casos do GAPA-BA e do Grupo Brasil A partir das Contribuições da Teoria da Dependência de Recursos”. Salvador. In Revista Gestão e Planejamento. Vol. 12. Nº1.
- Merege, Luiz Carlos (2001). “O Desafio da Sustentabilidade no Terceiro Sector: O Caso das ONG/AIDS”. In Ministério da Saúde. *Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira*. Brasília. Ministério da Saúde.
- Milani, Carlos (1999). “Instrumentos de Política Ambiental”. Novos cadernos do NAEA, Vol. 1. Nº 1.
- Mulando, F. (2007). “O Papel das Organizações da Sociedade Civil na Formulação de Políticas Públicas em Moçambique: Caso G20 e o PARPA II”. Maputo. Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE). Conference paper Nº 25.
- Nilo, A. (2008). “Comunicação Estratégica para as ONG’s: Reflexões para o Debate. In Aliança Interage. Mobilizar – A Experiência do Programa de Formação em Mobilização de Recursos da Aliança Interage. Recife. Aliança Interage.
- Okorley, Ernest L. & Nkrumah, Edmund E. (2012). “Organisational Factors Influencing Sustainability of Local Non-Governmental Organisations”. In International Journal of Social Economics, Vol. 39. Iss 5.
- Oliveira, R. R. (2010). “Enfoques Multitemáticos para a Gestão de Organizações Não – Governamentais. Revista Electrónica de Estratégia e Negócios. Vol. 3. Nº 1.
- Observatório da Sociedade Civil (2014). “O Dinheiro das ONGs: Como as Organizações da Sociedade Civil Sustentam suas Actividades – e Porque Isso é Fundamental Para o Brasil”.
- Parente, Tobias C. et al (2012). “Gestão de Mudanças nas Organizações do Terceiro Sector: O Desafio da Sustentabilidade Financeira”. In Gestão & Regionalidade .Vol. 28. Nº 84.
- Pettigrew, Andrew M. (2007). “A Cultura das Organizações é Administrável?”. In Fleury, Maria Tereza Leme & Fischer, Rosa Maria. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo. Atlas.
- Pimenta, Solange M. & Brasil, Elvécio R. (2006). “Gestores e Competências Organizacionais no Terceiro Sector em Itabira -MG”. In Gestão e Regionalidade. Nº 64.
- Poças, Sandra (2014). “ O Contributo do Value For Money na Análise da Actividade do Transporte Não Urgente de Doentes”. Dissertação de Mestrado em Auditoria submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Poverty Eradication Network (2007). “Enhancing the Competence and Sustainability of High Quality CSOs in Kenya”.
- Proença, Fátima (2013). “As ONGD e a Qualidade, em Todos os Campos e Latitudes”.
- Prugsamatz, Raphaella (2010). “Factors that Influence Organization Learning Sustainability in Non-profit Organizations”. In The Learning Organization. Vol. 17. Iss 3.

- Ramos, Adriana (2001). “Sustentabilidade Institucional: O Desafio das Organizações Não-Governamentais”. In Ministério da Saúde. Aids e Sustentabilidade: Sobre as Ações das Organizações da Sociedade Civil Brasileira. Brasília.
- Rattner, Henrique (2001). “Sustentabilidade Revisitada”.
- Rattner, Henrique (2004). “*Sustentabilidade: Uma Visão Humanista*”.
- Risley, A. (2004). “Citizen Participation in Policy Making: Comparison perspectives on Civil Society Networks and Coalitions”. 2004 Annual Meeting of the American Political Science Association. September 2 – 5.
- Ryan, William P. (1999). “The New Landscape for *Non-profits*”. In Harvard Business Review.
- Sachs, Ignacy (2002). “Caminhos Para o Desenvolvimento Sustentável”.
- Salamon, L. (1997). “Estratégias para o Fortalecimento do Terceiro Sector”. In Ioschpe, E. B. (org.) 3º Sector Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro. Paz e Terra.
- Silva, A.L.P. (2003). “Utilizando o Planejamento como Ferramenta de Aprendizagem. São Paulo. Global.
- _____ (2008). “Governança e Mobilização de Recursos. In Aliança Interage. Mobilizar – A Experiência do Programa de Formação em Mobilização de Recursos da Aliança Interage. Recife. Aliança Interage.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). “Competence at Work”. New York. John Wiley & Sons.
- Spers, Valéria Rueda L. et al (2012). “O Papel do Gestor de Organizações Não Governamentais: A Busca pela Definição de suas Competências para Viabilização da Profissionalização dos Sujeitos Sociais”. Segundo Congresso Transformare. Paris.
- TCC group (2009). “The Sustainability Formula: How *Non-profit* Organizations Can Thrive in the Emerging Economy”.
- Termos de Referência (TdR) do Estudo de Sustentabilidade das OSC (2014).
- Thach, Elizabeth & Thompson, Karen J. (2007). “Trading Places: Examining Leadership Competencies Between For-profit vs. Public and Non-profit Leaders”. In Leadership & Organization Development Journal. Vol. 28. Iss 4.
- Topsoe-Jensen, Bente; Padil Salimo; Paula Monjane; & Sandra Manuel (2012). “Joint Evaluation of Civil Society Engagement in Policy Dialogue”. Final Country Report.
- Toni, A. (2010). “Acesso a Recursos Públicos e Relação com o Estado”. São Paulo. Informes Abong. N. 459.
- Tude, J. & Rodrigues, G. (2007). “Organizações Não-Governamentais: Uma Discussão sobre suas Peculiaridades Organizacionais”. Salvador. VI Conferência Regional de ISTR para América Latina e Caribe.

United States Agency For International Development (USAID) (2012). “2012 Sustainability CSO Index for Sub-Saharan Africa”.

USAID (2009). Organizational Capacity Assessment tool.

Valarelli, Leandro Lamas (1999). “Uma Noção Ampliada de Captação de Recursos”.

Weerawardena, Jay & Mort, Gillian S. (2005). “Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model”. *In Journal of World Business*. Elsevier.

World Bank – Civil Society Team (2007). “Consultations with Civil Society”.

Websites:

<http://www.avina.net> – Acedido em 5 de Março de 2015.

wikipedia.org/wiki/W._K._Kellogg_Foundation acedido em 11 de Março d 2015.

<http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/missao/#.VP8nAPmUdqU> acedido em 6 de Março de 2015.

<http://www.wkkf.org/who-we-are/overview> acedido em 5 de Março de 2015.

<http://www.buloke.vic.gov.au/ArticleDocuments/519/Good%20Governance.pdf.aspx> acedido em 19 de Março de 2015.

<http://kfkknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Performance%20management%20in%20not-for-profit%20organisations.aspx> acedido em 1 de Abril de 2015.

<http://www.lexico.pt/conceito/> acedido em 4 de Março de 2015

9 ANEXOS

9.1 DEFINIÇÕES DE SUSTENTABILIDADE DE OSC OBTIDAS NOS WORKSHOPS

Foi realizado, nos workshops, um exercício com a finalidade de perceber o conceito de sustentabilidade de OSC na perspectiva das organizações abrangidas pelo estudo. O exercício, realizado em 3 rondas, consistiu em:

- Na primeira ronda, cada participante devia definir, individualmente, o conceito de sustentabilidade;
- Na segunda ronda, os participantes eram reunidos em grupos de 3, onde em conjunto deviam elaborar um conceito (que poderia ser a partir das definições individuais de cada um, ou com elementos adicionais e externos às definições prévias);
- Numa última ronda, repetia-se o procedimento da ronda anterior, onde os grupos eram novamente reunidos (juntando-se dois ou três grupos anteriormente formados) e os membros deveriam, à semelhança da ronda anterior, definir o conceito de sustentabilidade.

Através deste exercício, foi possível obter 3 definições em Manica, 3 em Nampula e 4 definições em Maputo (dado que o workshop em Maputo contou com um maior número de participantes).

As definições emergentes das duas últimas rondas apresentam-se nas páginas e tabelas seguintes (o percurso inteiro pode ser visualizados nos anexos deste documento).

Tabela 4 – Resumo das reflexões nos workshops sobre o conceito de sustentabilidade

Manica					
-Ter capacidade de mobilizar recursos financeiros; -Ter uma boa gestão para garantir o desenvolvimento sustentável; -Desenhar projectos de geração de rendimentos.	Sustentabilidade é uma estratégia pela qual uma organização funciona numa forma independente	Sustentabilidade é a capacidade de dar a resposta a determinado assunto dentro da organização de modo a garantir a sua existência.	A capacidade de uma organização de existir independente e sem ajuda financeira externa	Sustentabilidade é a capacidade de desenvolver e suportar as suas necessidades com transparência de gestão.	Sustentabilidade é a capacidade de autogestão contínua minimizando a dependência no prosseguimento dos seus objectivos.
Sustentabilidade é uma estratégia de sobrevivência		A capacidade de uma organização de sobreviver independentemente de ajuda externa		Sustentabilidade é a capacidade de desenvolver continuamente com eficácia e eficiência	

Nampula						
Sustentabilidade é a capacidade que uma OSC deve ter de realizar e maximizar o seu funcionamento interno sem depender em grande medida da ajuda externa.	Sustentabilidade é a capacidade de seguir com facilidade sem muitos riscos a renovação da disponibilidade, garantir a gestão, liderança incluindo o grupo alvo.	Sustentabilidade é o acto de uma OSC/ outra instituição criar e usar mecanismos que garantam a realização das actividades com uma independência financeira, material e técnica.	Sustentabilidade é a capacidade de uma organização (que inclui valores, recursos humanos e materiais) de operar e manter-se por tempo indeterminado com a mesma força e dinamismo.	Sustentabilidade é continuidade de forma sistemática de acções que garantem a utilidade por um longo período.	Sustentabilidade é a Capacidade de continuar a produzir ou realizar actividade com meios próprios.	Capacidade de uma organização definir e manter a sua identidade, resistir a choques (internos e externos) e mobilizar recursos para implementar continuamente as suas actividades.
Sustentabilidade é a capacidade de planificar acções, promover e gerir recursos com responsabilidade para garantir o funcionamento pleno e o alcance dos objectivos da organização.		Sustentabilidade é a capacidade de uma organização operar e manter-se por tempo indeterminado com o mesmo dinamismo, independência de valores e autonomia de recursos técnicos financeiros e materiais.		Sustentabilidade é a capacidade de uma OSC definir e manter a sua identidade, resistir a choques (internos e externos) e mobilizar recursos para a sua continuidade activa.		

Maputo						
Sustentabilidade é ter uma visão relevante no contexto em que se enquadra e ter a liberdade para implementar a sua missão.	Sustentabilidade é a capacidade de gerar recursos que assegurem o funcionamento eficaz e durável da organização, resistindo as transformações, políticas e sócio-económicas.	Sustentabilidade de uma OSC é a capacidade de uma organização funcionar sem depender totalmente de apoios externos.	Sustentabilidade é a capacidade de revitalização das suas operações, de forma estável e regular, com base nos recursos de que dispõe.	Continuidade de existência forte, compromisso, eficácia/capacidade de alcançar resultados.	Autonomia institucional, e financeira por longo prazo.	É a capacidade de implementar acções de qualidade a longo prazo e de forma autónoma.
Sustentabilidade é ter uma visão relevante no contexto em que se enquadra, e ter a liberdade para implementar a sua missão resistindo as transformações sociais, económicas e políticas.		Sustentabilidade é a capacidade de uma organização se reproduzir nas realizações das suas actividades de forma regular e estável com base nos recursos que dispõe.		Autonomia institucional (visão clara, cometimento, finanças) e continuidade/longo prazo. & Capacidade (humana, financeira, material) para implementar acções de qualidade a longo prazo de forma autónoma.		

9.2 RESULTADOS BRUTOS DOS WORKSHOPS

A tabela abaixo apresenta os 5 factores mais apontados em cada workshop como aqueles que devem estar presentes em OSC sustentáveis.

Tabela 5 – Factores presentes em OSC sustentáveis mais mencionados nos workshops

#	Maputo	Manica	Nampula
1	Recursos humanos competentes	Capacidade técnica (recursos humanos competentes e qualificados)	Capacidade institucional (estrutura organizacional, planos estratégicos bem definidos, recursos humanos competentes)
2	Mobilização de fundos	Recursos financeiros	Clareza da visão/missão/objectivos
3	Boa governação	Transparência e boa governação	Financiamento
4	Comprometimento das pessoas com a organização	Pagamento de quotas e jóias	Comprometimento com a organização
5	Missão/visão relevantes e claras	Capacidade institucional (Planificação estratégica conjunta, manuais de procedimentos)	Transparência e prestação de contas

A tabela abaixo apresenta os resultados das discussões realizadas em torno das áreas de competência e qualificação das Equipas.

Tabela 6 – Equipa competente e qualificada

Província	Áreas de capacitação	Contribui para a sustentabilidade através de:
Manica	- Área administrativa e financeira - Área programática - Área de coordenação Mais especificamente: - Elaboração de planos de actividades - Elaboração de relatórios - Plano estratégico - Manual de procedimentos - Inventário dos bens da OSC - Monitoria e avaliação - Elaboração e submissão de projectos - Elaboração de estratégias de sustentabilidade	- Bom desempenho da organização - Visibilidade da OSC - Organização e arquivo (documentação) - Sistema de controlo interno - Supervisão das actividades - Verificação de relatórios e outros instrumentos da organização - Avaliação sistemática do desempenho do pessoal
Nampula	- Elaboração de projectos e planificação - Monitoria e avaliação - Gestão de recursos - Lobby e advocacia	- Operacionalização da visão, missão e objectivos - Seguimentos dos indicadores/resultados - Transparência, resolução de conflitos - Mobilização de recursos, influenciar as políticas de desenvolvimento de parcerias inteligentes
Maputo	- Programática - Administração e finanças	- Bom conhecimento do ciclo de projecto (programa) - Conhecimentos sólidos da área administrativa e financeira - Relacionamento com os financiadores - Bom fecho de contas - Gestão baseada nos resultados

A tabela abaixo apresenta os resultados das discussões realizadas em torno do boa governação, transparência e prestação de contas.

Tabela 7 – Boa governação, transparência e prestação de contas

Província	O que significa?	Como contribui para a sustentabilidade?
Manica	- Saber liderar a equipa - Documentação - Arquivo organizado e no uso da vitrina - O uso correcto do orçamento - Inventário	- A boa comunicação - Encontros permanentes - Saber elogiar o trabalho - Elevar auto estima - Planificação conjunta dos trabalhos (organizados) - Gastos controlados - Monitoria e avaliação - Sem desvio de aplicação - Bom ambiente de trabalho - Auditoria interna - Prestação de contas
Nampula	- Transparência no processo de tomada de decisão e na gestão de recursos - Gestão participativa e inclusiva - Comunicação caracterizada pelo fluxo de informação - Observância de actos e princípios democráticos	- Confiança e credibilidade dos membros e doadores - Clareza na missão e objectivos da organização
Maputo	- Website/ estratégia de comunicação - Existência e funcionamento eficaz e eficiente dos Órgãos Sociais./membros - Sistemas e políticas - Manual de procedimento - Auditorias públicas, publicadas - Código de conduta - Plano de desenvolvimento dos membros/inclusão - Plano estratégico/orçamento - Estatutos - Espaço político	- Credibilidade - Legitimidade - Apropriação - Visibilidade - Acesso a recursos - Confiança - Transparência - Integridade - Autoridade política - Conhecimentos sólidos e boa gestão

A tabela abaixo apresenta os resultados das discussões realizadas em torno do comprometimento e engajamento da equipa.

Tabela 8 – Comprometimento e engajamento da equipa

Província	Como se consegue?	Como contribui para a sustentabilidade?
Manica	- Consegue-se a partir da clareza dos estatutos, regulamento, missão, visão, objectivos e valores da OSC - Plano estratégico - Manual de procedimentos	- Planificação conjunta - Respeito de opinião - Consenso na tomada de decisão - Operacionalização das acções da OSC - Alcance dos resultados
Nampula	- Indução sobre valores da organização - Formação/capacitação do pessoal - Motivação/seguimento/feedback - Apoio na realização das tarefas - Delegação da responsabilidade das tarefas - Avaliação periódica - Revisão salarial em função dos níveis e categoria da organização./Incentivos sociais - Troca de experiência com organizações similares - Reflexão permanente dos novos desafios da organização, metodologias, abordagens	- Evita a rotina - Mantém motivação da equipa e dinamismo da mesma - Há partilha de responsabilidade na organização - Permite a visibilidade da organização pelo trabalho da equipa (investimento) - Actualização permanente da organização das suas metodologias e abordagem de trabalho

Província	Como se consegue?	Como contribui para a sustentabilidade?
	temáticas	
Maputo	• Visão, missão, valores, objectivos e planos partilhados (sensibilização) • Motivação dos colaboradores (programa de orientação) • Prestação de contas • Capacitação institucional • Contratos de trabalho • Teambuilding • Networking • Sistemas e políticas de (administrativos) desenvolvimento e gestão dos R.H. adequados • Capacidade da liderança de gerir a organização informal	• Eficiência • Objectividade • Transparência • Inovação • Satisfação • Incentivos • Credibilidade • Sinergias • Redução de custos de transacção • Eficácia

A tabela abaixo apresenta os resultados das discussões realizadas em torno da capacidade institucional.

Tabela 9 – Capacidade institucional

Província	Em que aspectos?	Como contribui para a sustentabilidade?
Manica	• Gestão de recursos • Regulamento interno • Manual de processos e procedimentos • Gestão e liderança • Financiamento	• Assegurar o funcionamento da OSC com eficiência e eficácia • A OSC pode ficar livre e autónoma

Província	Em que aspectos?	Como contribui para a sustentabilidade?
Nampula	• Ter regulamento interno, manual de política e procedimentos administrativos • Ter plano estratégico • Ter R.H. qualificados • Fortalecimento dos órgãos sociais • Angariação de recursos • Infra-estruturas e equipamento próprio	• Contribui para credibilidade da OSC • Priorização de acções e recursos • Gestão e implementação de actividades • Comprometimento dos membros pelas causas da OSC • Sentido de pertença • Gestão organizacional e governação • Execução dos planos • Redução da vulnerabilidade da OSC
Maputo	• Recursos humanos qualificados/competentes • Recursos financeiros (angariação e gestão) • Instalações próprias • Boa governação (normas e procedimentos, políticas, liderança, apropriação da organização pelos membros/comprometimento, transparência e prestação de contas, integridade/valores, eleições regulares dos órgão/liderança participativa) • Capacidade de renovação e inovação • Estabelecimento de parcerias estratégicas • Existência de materiais/equipamento • Posicionamento estratégico da organização (imagem da organização) • Remuneração adequada	• Atinge os resultados/impacto • Permite continuidade/longo prazo • Memória institucional • Gestão de conhecimento • Permite a implementação das actividades (materiais, R.H, etc) • Permite adquirir outros recursos, incluindo os financeiros • Cria resistência a flutuações no mercado/manter a organização mesmo em momentos difíceis • Ajuda na visibilidade e identidade da organização • Reconhecimento e valorização • Resistência a corrupção • Resolução e diminuição de conflitos • Facilita a liderança • Facilita a angariação de fundos • Permite a continuidade • Protege a organização e trabalhadores • Adaptação as mudanças/relevância • Geração de conhecimento • Organização de referência • Visibilidade • Motivação/satisfação

A tabela abaixo sistematiza os resultados das discussões que tiveram lugar nos 3 workshops com relação a factores contextuais que inibem sustentabilidade das OSC em Moçambique

Tabela 10 – Factores contextuais identificados nos workshops que inibem a sustentabilidade

Manica	Nampula	Maputo
• Corrupção • Falta de acesso à informação (Censura das informações) • Algumas instituições do governo dificultam o funcionamento das OSC • OSC são confundidas com a oposição política (levando à fraca aceitabilidade nas comunidades) • Instabilidade económica • Insegurança pública • Conflitos políticos e militar • Burocratismo • Mudanças climáticas • Vias de acesso • Falta de apoio do governo	• Aparente “marginalização” das OSC e falta de investimento para o seu desenvolvimento	• Políticas externas do País • Instabilidade política (que leva à saída de doadores)

A tabela abaixo apresenta os factores identificados em cada um dos workshops com relação a factores internos que são limitantes à sustentabilidade das OSC.

Tabela 11 – Factores internos às OSC que dificultam a sua sustentabilidade

Manica	Nampula	Maputo
(Não foi mencionado nenhum factor interno nesta reflexão)	- Falta de “Causa” / Sentido de Missão por parte de algumas OSC - Fuga de Cérebros - Falta de espaço próprio e equipamentos básicos para o funcionamento das OSC - Fraca articulação entre as plataformas/redes nos níveis local, provincial e nacional - Falta de aprendizagem organizacional	Concorrência entre OSC

A tabela abaixo apresenta os factores identificados em cada um dos workshops com relação a factores associados a doadores que são limitantes à sustentabilidade das OSC.

Tabela 12 – Factores relacionados a doadores e que dificultam a sustentabilidade (workshops)

Manica	Nampula	Maputo
- Corrupção dentro das organizações intermediárias - Centralização de fundos em Maputo - Falta de acesso a doadores - Falta de acesso à informação (Censura das informações) - Burocratismo - Falta de doadores - Vias de acesso (os doadores não vão às OSC que estão distantes ou em zonas de difícil acesso)	Imposição dos parceiros (muitas vezes sem ter em conta a realidade local)	- Políticas e sistemas dos doadores e intermediárias - Tendências e priorização temática dos movimentos internacionais - Corrupção dentro das organizações intermediárias - Concorrência entre OSC

Tabela 13 – Foco do apoio de doadores (workshops)

Província	Foco do apoio dos doadores
Manica	- Formação/capacitação (Desenvolvimento organizacional, Administração e finanças, Liderança) - Disponibilidade de fundos (de acordo com o contrato) - Assistência técnica - Parcerias directas (reduzir intermediários) - Recursos materiais - Meios de transporte
Nampula	- Fortalecimento da Capacidade Institucional das OSC - Ajustamento da sua intervenção à realidade e contexto local - Instar o Governo a cumprir com a legislação - Lobby e advocacia - Disseminação de boas práticas, histórias de sucesso e lições aprendidas
Maputo	- Transferência de conhecimento para as OSC nacionais - Cumprimento de questões previstas nos contratos - Priorizar financiamento por programas

Província	Foco do apoio dos doadores
	• Desenho de programas em conjunto (OSC com doadores) • Prever nos seus planos esta questão de sustentabilidade das OSC

9.3 ASPECTOS A DESENVOLVER (RESPONDENTES AO QUESTIONÁRIO)

Foi colocada no questionário uma pergunta que tinha como objectivo perceber dos inquiridos quais os factores, na sua óptica, que devem ser desenvolvidos pelas OSC moçambicanas para reforço da sua sustentabilidade.

A partir das respostas ao questionário foi possível categorizar os factores ilustrados na figura abaixo.

Figura 10 – Aspectos a desenvolver pela OSC para serem mais sustentáveis



9.4 LISTA DE RESPONDENTES AO QUESTIONÁRIO

Tabela 14 – Lista de respondentes ao questionário

#	Nome da OSC	Nome do Representante	Cargo	Email
1	AJAMO	Milagre		ajamo.sedebeira@yahoo.com.br
2	UNAC	Lizarda Cossa	Oficial de Programas	lizarda.cossa@gmail.com
3	ANDA	Albertino Atanásio	Gestor do Projecto	albertino.anda@gmail.com
4	OE	Anastácio Chembeze	Director Executivo	taciochembeze@gmail.com
5	Parlamento Juvenil	Quitéria Gueringane	Oficial de Programas	programas@parlamentojuvenil.org
6	UDEBA-LAB	Aurora Sabino	Oficial de Programas	auroramsabino@yahoo.com.br
7	Rede da Criança	Amélia Fernanda Langa	Coordenadora da Rede	crianca@tvcabo.co.mz
8	NAFEZA	Metina Samajo	Coordenadora de Projectos	mefinasamajo@gmail.com
9	Fórum da Terceira Idade (FTI)	António Siteo		ftimocambique@gmail.com
10	RENSIDA	Rafael Costa		rafael.costa1954@yahoo.com.br
11	UPC Cabo Delgado	Assane Juanga	Coordenador	assanitounac@gmail.com
12	Akilizetho	João Olaia	Presidente da Mesa da AG	olaiajoao@gmail.com
13	ABIODES	Lina da Silva	Oficial de Programas	linaevaristo@gmail.com
14	AAAJC	Júlia Paulo	Assistente de Direcção	juliapaulomuando60@gmail.com
15	HACI	Celeste Nobela	Coordenadora do Projecto	c.nobela@hacimoz.org.mz
16	Facilidade	Armando Ali	Director Executivo	armandoali@yahoo.com
17	AMMCJ	Eulália Ofumane	Secretaria Geral	ammcm@gmail.com
18	IBFAN	Cristina Chibindji	Coordenadora de Projectos	chibindji@gmail.com
19	Kubatsirana	Vladimir Nomié Adriano	Secretário Geral	vnomier@gmail.com
20	FDC	Cila Uamusse	Monitoria e Avaliação	cila.uamusse@fdc.org.mz
21	HACI	Flávio Liberato	Presidente do CD	flavio.liberato@wonasanana.org.mz
22	UNAC	Luís Muchanga	Director Executivo	lmuchanga@gmail.com
23	Kubatsirana	Ernesto Tuia	Gestor de Programas	efrazia@gmail.com
24	IBFAN	Olinda Mugabe	Presidente do CD	olindareencontro@gmail.com
25	Kubatsirana	Betty Mutata	Oficial do Projecto	bettymutata@gmail.com
26	Kukumbi	Jeremias Muanatraca	Oficial do Projecto	jmuatraca@gmail.com
27	MULEIDE	Clotilde Noa	Oficial de Programas	malateclo@hotmail.com
28	WLSA	Justina Cumbe	Presidente do CD	justinacumbe@yahoo.com.br
29	CESC	Emma Cardoso		ecardoso@cescmoz.org
30	SEKELEKANI	Tomas Vieira Mário	Director	tomas.mario@tvcabo.co.mz
31	PNDH	Catarina Artur	Presidente do Conselho de Direcção	pressaondhumanos@yahoo.com.br
32	CCM Sofala	Jacob Jenhuro	Presidente do CCM Sofala	jjenhuro@yahoo.com
33	NAFEZA	Ânchima Mussa	Presidente do CD	achimamussa@yahoo.com.br
34	Ophavela	Roberto Bernardo	Presidente do CD	rojalube@yahoo.com.br
35	ORAM	Abela Sainda	Oficial de Advocacia	aasainda@gmail.com
36	WLSA	Terezinha da Silva	Coordenadora	coord@wlsa.org.mz
37	GMD	Rafa Machava	Presidente do CD	muleide@tvcabo.co.mz
38	PSCM-PS	Sérgio Falange	Direcção Executiva	sfalange@pscm-ps.org.mz
39	HACI	Celso Mabunda	Director Executivo	cmabunda@hacimoz.org.mz
40	FONGA	Anastácio Matavel	Director executivo	matavelanastacio@gmail.com
41	OMR	João Mosca	Director Executivo	joao.mosca1953@gmail.com

#	Nome da OSC	Nome do Representante	Cargo	Email
42	JOINT	Simão Tila	Coordenador	coordenador@joint.org.mz
43	ADCR	Armando Macome		armandomacome@yahoo.com.br
44	Kulima	Domenico	Director	kulima@tvcabo.co.mz
45	Centro de Integridade Publica (CIP)	Aida Macuacua	Administradora	aidamacuacua@cip.org.mz
46	AENA	Jordão Matimula	Director Executivo	matimulajunior1109@gmail.com
47	CECOHAS	Marcos Amaral		marcos.cecogas@gmail.com
48	CEMO	Saite António Júnior	Director Interino	saitejunior@gmail.com
49	OMR	Katia Amreen	Assistente Administrativa	katya_amreen@hotmail.com
50	Arepacho	Dorca	Director	arepacho@gmail.com
51	N'weti	Denise Namburete	Directora Executiva	d.namburete@nweti.org.mz
52	Niiwanane	Victor Domingos João Canhemba	Presidente do CD	canhembavictor@yahoo.com.br
53	Estamos	Feliciano dos Santos	Director Executivo	felicianos@tdm.co.mz
54	CCM Sofala	Eduardo Tivane	Delegado do CCM Sofala	tivane2002@yahoo.com.br
55	UDEBA-LAB	Januário de Sousa	Director de Programas	januariod@yahoo.com.br
56	ACABE	Eurico Luciano Rassude	Presidente do CD	acabemoz@yahoo.com.br
57	Plataforma Marracuene	Judite Rui Tembe	Presidente	tjuditerui@yahoo.com
58	ORAM	Dulce Mavone	Directora Executiva	dnovela2001@yahoo.com.br
59	NAMUALI	Sérgio Mourão	Coordenador	namualiza@gmail.com
60	CCM Sofala	Miguel Estêvão Chibete	Oficial de Projectos	estevao7@yahoo.com.br
61	JÁ	Jose Morais	Administrativo/Financeiro	moraishchauque@gmail.com
62	AJOAGO	Estêvão	Director executivo	ajoago@tdm.co.mz
63	ANRAN-Namaacha	Rafael Langa	Coordenador	jpanhela76@gmail.com
64	CEDE	Eduardo Sitoi	Director Executivo	eduardo.nkomo@gmail.com
65	ACUDES-Ibane	Enoque Costa	Coordenador	encosta67@yahoo.com.br
66	AJULSID	Amadeu Haje	Coordenador	ajulsid2007@yahoo.com.br
67	Kukumbi	Artur Armando Colher	Presidente do CD	arturcolher@yahoo.com.br
68	ECOSIDA	Cornélio Balane	Director Executivo	cornelio.balane@gmail.com
69	CEMO	Constâncio Nguja	Presidente da Mesa da AG	cspnguja@hotmail.com
70	UDEBA-LAB	Eugénio Chirime	Director Executivo	udebalab@tdm.co.mz
71	AMPCM	Amâncio Armando	Director Executivo	aarmando.ampcm@gmail.com
72	LDC	Ana Maria Libelela	Presidente do C. Direcção	anamarialibelela@yahoo.com.br
73	Plataforma PLASOC-Chimoio (MASC)	Danilo António	Coordenador	plasocmz@gmail.com
74	HOPEM	Diogo Milagre	Presidente do CD	dmilagre66@gmail.com
75	RENSIDA	Alice Muchine		rensida.maputo@gmail.com
76	ACIDECO (MASC)	António Bembele	Coordenador	abembele@yahoo.com
77	Magariro	Joaquim Oliveira	Director Executivo	oliveiramucar@gmail.com
78	CMA	Maria Helena Sibia	Directora Executiva	moc.ajuda@yahoo.com.br
79	FOCADE	Emerson Ubisse	Coordenador Grupo Temático	ccmcd.pemba@yahoo.com.br

9.5 LISTA DAS OSC ENTREVISTADAS

A tabela abaixo apresenta a lista das pessoas entrevistadas em 19 OSC.

Tabela 15 – Lista das pessoas entrevistados

#	Nome da OSC	Província	Nome do entrevistado	Cargo	Email
1	Observatório Rural de Moçambique (OMR)	Maputo	João Mosca	Director Executivo	joao.mosca1953@gmail.com
2	Muleide	Maputo	Berta Chilundo	Presidente do Conselho de Direcção (CD)	
3	Centro de Integridade Pública (CIP)	Maputo	Adriano Nuvunga	Director Executivo	adrianonuvunga@gmail.com
4	Rensida	Maputo	Abecassis Veloso	Director Executivo	
			Rafael Costa	Director Executivo Adjunto	rafael.costa1954@yahoo.com.br
5	Kindlimuka	Maputo	Amos Sibambo	Presidente do CD	asibambo@yahoo.com.br
6	AMMCJ	Maputo	Júlia Wachave	Assistente Jurídica	
7	N'weti	Maputo	Denise Namburete	Directora Executiva	d.namburete@nweti.org.mz
8	Magariro	Manica	Joaquim Oliveira	Director Executivo	
9	Focama	Manica	Noé Gonçalves	Presidente CD	
			Ivan Monteiro		
10	ANDA	Manica	Simões Raul	Director Executivo	semoesraul62@yahoo.com.br
			Atanásio		
11	Kubatsirana	Manica	Vladmir Adriano	Secretário Geral	vnomer@gmail.com
12	Rádio Comunitária de Macequece	Manica	Paulo Algozanda	Presidente da Associação	
			Hérída Samisone Amоче		
13	Facilidade	Nampula	Armando Ali	Director Executivo	armandoali@yahoo.com
14	AENA	Nampula	Jordão Matimule	Director Executivo	aena.org.mz@hotmail.com matimulejunior@yahoo.com.br
15	Niiwanane	Nampula	Victor Domingos	Presidente do CD	canhembavictor@yahoo.com.br
			Régio Domingos Augusto	Director Executivo	
			Delfim Pinto	Presidente do Conselho Fiscal	
16	Olipa Odis	Nampula	Abdorazaque Muinde	Director Executivo	olipa.muinde@tdm.co.mz
17	Plataforma das OSC	Nampula	António Muajerene	Secretário Executivo	pposc.nampula@gmail.com
18	Ophavela	Nampula	Roberto Bernardo	Presidente do CD	rojalube@yahoo.com.br
19	FOCADE	Nampula	Fabião Namiva		fnamiva@gmail.com
			João Pedro	Oficial de Programas	joaopedro.pembe@gmail.com

9.6 LISTA DOS PARTICIPANTES AOS WORKSHOPS

Tabela 16 – Lista dos participantes aos workshops

#	Nome da OSC	Província	Nome do Participante	Cargo	Email
1	GMD	Maputo	Iracema Duarte	Oficial de Programa	cemaduarte07@yahoo.com.br
2	Helvetas	Maputo	Nicola Dongiovanni	Mandato	nicola.dongiovanni@helvetas.org
3	Kindlimuka	Maputo	Amós Sibambo	Presidente do Conselho de Direcção	asibambo@yahoo.com.br
4	AMMCJ	Maputo	Nilza Assane	Oficial de Finanças	nilzahassane@gmail.com
5	AMODEFA	Maputo	Bento Paulo Siteo	Contabilista	bentopaulositeo@yahoo.com.br
6	Sociedade Aberta	Maputo	Herminio J. Menete	Conselho Fiscal	herminio.menete@gmail.com
7	WLSA Moçambique	Maputo	Terezinha da Silva	Coordenadora Nacional	coord@wlsa.org.mz
8	Fórum da Terceira Idade (FTI)	Maputo	Rosa A. M. da Silva	Oficial de Administração e Finanças	rosalvasilva@live.com
9	ORAM	Maputo	Dulce M.	Coordenadora	oramsede@tv cabo.co.mz
10	GEMO	Maputo	José Correia	PC Direcção	jiecorreia@gmail.com
11	Actionaid Moçambique	Maputo	Aboobakar F.P. Covela	Coordenador, Parceria, Ang. Fundos	aboobakar.covela@actionaid.org
12	RENSIDA	Maputo	Rafael da Costa	Secretário Executivo Nacional Adjunto	rafael.costa1954@yahoo.com.br
13	CESC	Maputo	José Dias	Gestor de Programa	jdias@cescmoz.org
14	NWETI	Maputo	Denise Namburete	Directora Executiva	d.namburete@nveti.org.mz
15	CEMO	Maputo	Constâncio Nguja	Órgãos Sociais	cspnguja@hotmail.com
16	HACI	Maputo	Celso Mabunda	Director Executivo	cmabunda@hacimoz.org.mz
17	JOINT	Maputo	Manuel do Rosário	Oficial	mrnelo@yahoo.com.br
18	CEMO	Maputo	Claúdia Banze		banzeclaudia@hotmail.com
19	Helvetas	Maputo	Alexandra Silva	Assistente de Projecto	alexandra.silva@helvetas.org
20	FTI	Maputo	António Siteo	Coordenador	antoniofabiasiteo@gmail.com
21	FOCAM	Maputo	Benilde Nhalevilo	Directora Executiva	benilde.nhalevilo@gmail.com
22	Muleide	Maputo	Carolina Matavele	P. Mesa de Assembleia	renasceroma@gmail.com

#	Nome da OSC	Província	Nome do Participante	Cargo	Email
23	GMD	Maputo	Eufrigina dos Reis	Coordenadora	eufriginareis@yahoo.com.br
24	OMR	Maputo	Uacitissa Mandamule	Pesquisadora	uacymanda@gmail.com
25	Kindlimuka	Maputo	Irene Vasco Cossa	Coordenador Executivo	irenevcossa@gmail.com
26	Joint	Maputo	Simão Tila	Coordenadora Executiva	chababetila@yahoo.com.br
27	Actionaid	Maputo	Amade Suca	Director Executiva	amade.suca@actionaid.org
28	CESC	Maputo	Tamara Tomé	Gestora de Projecto	Home@cescmoz.org
29	PSCM-PS	Maputo	Genifer Chivambo	Estagiária	chivambogenifer@gmail.com
30	Shinguirirai	Manica	Rosa Paulo	Coordenadora	coordenador.shingirirai@gmail.com
31	Kubatsirana	Manica	Agostinho A. Morais	Recursos Humanos	morais.kubatsirana@gmail.com
32	Kubatsirana	Manica	Mário Zeca Fernando	Conselho de Direcção	
33	OCODEMA	Manica	Succeed Tsvanhu	Oficial de Programa	opensucceed@gmail.com
34	MAGARIRO	Manica	Tomáz Canhore	Supervisor	tmcanhore@gmail.com
35	Radio C. Macequece	Manica	Helena G. Arone	Administrativa	
36	AKSM	Manica	Alby D. Lourenço	Gestor/Tele	albylourenco@gmail.com
37	ANDA - Manica	Manica	Simões Raúl	Presidente CD	simoeraul62@yahoo.com.br
38	AKW - Gondola	Manica	Mareca J.A. Mabalane	Coordenador	mrmabalane@gmail.com
39	Rubatano	Manica	Carlos Alberto Gina	Director	carlosgina26@gmail.com
40	Shinguirirai	Manica	Lopes Mateus	1º Vogal	
41	AKW - Gondola	Manica	Florian Martins	Financeira	florianamartins100@gmail.com
42	Lemusica	Manica	Achia Camal	Coordenadora	lemusica@tdm.co.mz
43	RCM	Manica	Sebastião A.	Coordenador	radiomacequece@gmail.com
44	FOMICRES	Manica	Júlio Francisco Juliasse	Coordenador	juliofjuliassse@gmail.com
45	Lemusica	Manica	Judith C.	Assessora	judimat@tdm.co.mz
46	CAACOV	Manica	Dambuso Vernácio Johana	Gestor de Renda	dambuzovernaisse@gmail.com
47	Solidariedade- Zambézia	Nampula	Manuel Conta	Director Executivo	solidarchildrenmoz@gmail.com
48	Focade - ADBG	Nampula	João Pedro	Assistente Programa	joaopedro.pembe@gmail.com
49	FAWEMO/FOCADE	Nampula	Fabião K. Namiva	Oficial de Programa	fnamiva@gmail.com
50	AFDC	Nampula	Siaca Mussagi	Vice Presidente	
51	Kulima	Nampula	Bernardino Viseu	Oficial de Programa	bvizeu62.bjvd@gmail.com

#	Nome da OSC	Província	Nome do Participante	Cargo	Email
52	Soldmoz-ADS	Nampula	António Vitorino	Oficial de Progeama	antoniovitorino27@gmail.com
53	AKILIZETHO	Nampula	Leopoldino Lubrino	ADEL	Leolubrino@yahoo.com.br
54	UPC-NPL	Nampula	Maia Dionisio Lacerda	Assistente Administrativo	maialacerda9@gmail.com
55	ORAM NPL	Nampula	Calisto Ribeiro	Delegação	calisto.muchcio@gmail.com
56	Executivo AFD-Nampula	Nampula	Manuel Nadimo	Director	
57	AJAMO	Nampula	Crispino Mendes	Presidente	crispinomendes@gmail.com
58	AKILIZETHO	Nampula	Olga Loforte	Assistente	tofoloforte@yahoo.com.br
59	Pathfinder	Nampula	Maria Mefino	Assistennte	mmefino@gmail.com
60	LAMBDA	Nampula	Orlando de F. Cobre	Coordenador Regional	ocobre@lambdamoz.net
61	Pathfinder	Nampula	Ricardo Cau	Oficial do Projecto	rsamuelcam@pathfinder.org
62	Facilidade ICDS	Nampula	Armando Ali	Director	facilcoor@tdm.co.mz
63	AENA	Nampula	Jordão Matimule Júnior	Director	aena.org.mz@hotmail.com/matimulejunior@yahoo.com.br
64	Kulima	Nampula	J. Abdulogido	Administrativa	abdulogidaindo@gmail.com
65	Olipa-Odes	Nampula	Abdorazaque Muinde	Director Executivo	olipa.muinde@tdm.co.mz
66	AENA	Nampula	Ussen Salimo	Oficial Advocacia	ussene.ansalimo@gmail.com
67	PPOSC	Nampula	António Muajerene	Secretário Executivo	pposc.nampula@gmail.com
68	AENA	Nampula	Assane Amade	Presidente MA	mavirabudo@gmail.com
69	Olipa-Odes	Nampula	Nordino Chilane		nchilane@yahoo.com.br

9.7 QUESTÕES COLOCADAS NOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS

Indicadores de sustentabilidade			
#	Questionário		Entrevistas
1	O que você entende por sustentabilidade de uma organização da sociedade civil?	1	O que você entende por sustentabilidade de uma organização da sociedade civil? <i>O entrevistador procurará aqui explorar a percepção do entrevistado sobre o conceito de sustentabilidade de uma OSC.</i>
2	Quais são os factores que devem estar presentes numa OSC sustentável?	2	Quais são os factores que devem estar presentes numa OSC sustentável? <i>Esta pergunta poderá ser aprofundada com a seguinte questão:</i> Imagine uma organização sustentável – quais são os 5 factores que a caracterizam?
Ameaças			
3	Quais são os factores da envolvente moçambicana que não ajudam a sustentabilidade das OSC	3	Quais são os factores da envolvente moçambicana que não ajudam a sustentabilidade das OSC <i>O entrevistador tentará aqui explorar aspectos associados com o contexto político-legal, regulamentar, económico, do mercado de trabalho, e outras que o entrevistado queira discutir.</i>
Pontos Fortes e Fracos			
4	Quais são as principais fragilidades das OSC moçambicanas que não facilitam a sua sustentabilidade?		Quais são as principais fragilidades das OSC moçambicanas que não facilitam a sua sustentabilidade? <i>Esta pergunta poderá ser aprofundada com a seguinte questão:</i>
		4	Conhece alguma organização que considere insustentável? Na sua opinião, o que a torna insustentável? Conhece alguma organização que já teve um grande nível de projecção, credibilidade e/ou maturidade, e depois decresceu significativamente? Quais teriam sido os grandes motivos? O que se pode aprender daí?
		4a	<i>Às 15 organizações “mais fortes”, (ou que sejam exemplos de organizações sustentáveis) explorar-se-á a seguinte questão:</i> O que fez a sua organização tornar-se mais sustentável, mais forte, mais credível junto à sociedade? Quais foram os cuidados que tiveram ou os factores de sucesso?
		4b	<i>Às 5 organizações “mais fracas”, (ou organizações que se fragilizaram ao longo dos últimos anos) explorar-se-á a seguinte questão:</i> O que tornou a sua organização menos sustentável, mais frágil, menos credível junto à sociedade? O que é que a organização não fez bem? Quais são as lições aprendidas ou que gostaria de transmitir a outras organizações?
Recomendações			
5	Para que sejam sustentáveis ou mais sustentáveis, quais são os factores que as OSC moçambicanas devem desenvolver?	5	Para que sejam sustentáveis ou mais sustentáveis, quais são os factores que as OSC moçambicanas devem desenvolver?
6	Acha que os doadores podem ter influência na sustentabilidade de OSC? Porquê?	6	Acha que os doadores podem ter influência na sustentabilidade de OSC? Porquê?
7	Com excepção de questões financeiras, qual deveria ser o foco de apoio de doadores / ONGs internacionais para fortalecer as OSC no sentido de serem mais sustentáveis?	7	Com excepção de questões financeiras, qual deveria ser o foco de apoio de doadores / ONGs internacionais para fortalecer as OSC no sentido de serem mais sustentáveis?

Os questionários contaram com uma pergunta adicional, nomeadamente:

Percepção de Prioridades, com base na Teoria	
8	Marque os 5 factores que sua opinião são prioritários para reforçar a sustentabilidade das OSC moçambicanas: ○ Desenvolvimento institucional (<i>Aperfeiçoamento de mecanismos internos focando as áreas financeiras, administrativa, organizativa e os seus sistemas de Planeamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização</i>) ○ Profissionalização (<i>Existência de regras e procedimentos de gestão, para as diferentes áreas da organização – RH Finanças, Planeamento, M&A, etc. tornando a organização mais “profissional”, em detrimento de um carácter “voluntário” patente em muitas OSC</i>) ○ Capacidade de mobilizar recursos (<i>Capacidade da OSC mobilizar recursos, sejam eles financeiros, materiais ou pessoal, necessários à execução das actividades da organização</i>) ○ Diversificação de fontes de financiamento (<i>A OSC ter diversas fontes de financiamento, ao invés de uma só</i>) ○ Transparência e accountability (<i>Prestar contas sobre o trabalho realizado, as mudanças obtidas e a utilização de recursos gerados e captados</i>) ○ Capacidade de lobby (<i>Capacidade de criar pressão ou influenciar na criação ou alteração de políticas públicas</i>) ○ Criatividade, inovação, adaptação e reinvenção (<i>Capacidade da OSC actualizar/alterar a sua missão face a novas demandas/desafio, capacidade de se adaptar às alterações e evoluções do ambiente, etc.</i>) ○ Legitimidade da Missão (<i>Importância da missão face às demandas sociais e necessidades actuais dos beneficiários</i>) ○ Impacto das Actividades (<i>Impacto efectivo das acções da OSC verificando-se efeitos e melhorias concretas para os beneficiários</i>) ○ Credibilidade e visibilidade da organização (<i>A imagem que as pessoas e outras instituições têm da OSC, a visibilidade da OSC e das suas acções</i>) ○ Parcerias e diálogo com outros actores (<i>Existência de parcerias e diálogos correntes com outros actores, sejam estes do sector privado, órgãos do Estado ou do Terceiro Sector</i>)