



## Principais Lições Aprendidas

A Concern Universal Moçambique está a implementar desde Fevereiro de 2012, em colaboração com as organizações da sociedade civil (OSC) locais e com o financiamento da Agência Suíça para o Desenvolvimento e Cooperação (SDC), um Programa denominado "**Monitoria de Responsabilização Social nos Municípios - (MuniSAM)**". O principal objectivo do MuniSAM é a "Melhoria da qualidade de vida dos cidadãos nos Municípios seleccionados através do reforço da responsabilização social e capacidade de resposta às necessidades sociais dos processos de gestão dos recursos públicos". O MuniSAM é implementado em 6 (seis) Municípios do Norte e Centro de Moçambique: Cuamba, Metangula, Montepuez, Mocimboa da Praia, Mocuba e Quelimane. No centro da abordagem do MuniSAM está a satisfação progressiva das necessidades humanas através do uso dos recursos disponíveis. O MuniSAM promove uma interacção contínua, construtiva e sistemática entre todas as partes interessadas nos Municípios-alvo e promove ferramentas, simples e abrangentes, que os actores Municipais são capazes de implementar e manter e que possam servir como referência no plano mais abrangente da municipalização no país.

Os 3 (três) anos de execução do Programa MuniSAM criaram uma boa base para aprendizagem, que poderá ser útil para os actuais e para os novos actores no sector de responsabilização social. Assim, neste documento partilhamos algumas aprendizagens geradas pelo Programa:

- 1 É importante entender que as iniciativas de responsabilização social não são um conjunto de actividades lineares, técnicas, previsíveis, mas sim **intervenções complexas, sistemáticas e sistémicas** que são tanto sobre a construção de relacionamentos - baseados na criação da confiança entre os actores e causando mudanças na sua forma de pensar e nas suas atitudes - como sobre o desenvolvimento de capacidades dos actores para implementarem mecanismos e ferramentas técnicas de responsabilização social (monitoria de responsabilização social, auditoria social, audição pública, etc.)
- 2 No coração da abordagem de responsabilização social deve estar um **diálogo construtivo orientado pelos resultados e soluções** - nesta linha é importante assegurar que os cidadãos possam não apenas monitorar o desempenho do Governo, mas também desenvolver uma compreensão realista dos desafios e constrangimentos enfrentados pelo Governo. Assim, os actores envolvidos na monitoria de desempenho dos governantes (cidadãos, grupos cívicos) devem ser capazes de não somente analisar o desempenho dos gestores municipais mas também de oferecer sugestões que ajudem os governantes a responder devidamente às necessidades das comunidades.
- 3 Para além dos actores do lado da demanda e da resposta à demanda é **necessário envolver outros actores / instituições** que são críticos nas intervenções de responsabilização social, pelo seu poder de influência para causar mudanças na legislação. São estas as instituições responsáveis pelos processos de supervisão, fiscalização e de prestação de contas, como a Assembleia da República, o Tribunal Administrativo e outras entidades com mandato de promoção da integridade pública.
- 4 É crucial, para qualquer intervenção de responsabilização social, não se concentrar apenas nos grupos mais fáceis de atingir mas sim projectar estratégias claras que assegurem a **inclusão equitativa e eficaz** daqueles que são mais difíceis de alcançar: as comunidades mais pobres, as mulheres, os jovens, as pessoas com deficiência, as pessoas vivendo com HIV e outros grupos marginalizados.
- 5 É importante ter em consideração os níveis de conhecimento local e as lacunas e incorporar **acções abrangentes e contínuas** de reforço das capacidades, assistência técnica assim como estratégias de acompanhamento em todas as intervenções de responsabilização social. É necessário garantir a consolidação da aprendizagem / conhecimento sobre o conceito e práticas de responsabilização social para que estas se repercutam mesmo após o fim dos programas.

6

O **alinhamento com o quadro jurídico-legal e as políticas** e procedimentos institucionais são essenciais para a implementação de programas de responsabilização social. Neste sentido é importante que todos os intervenientes conheçam as políticas, a legislação e os procedimentos para que o alinhamento da iniciativa com o quadro legal seja facilmente operacionalizado.

7

O carácter inovador deste tipo de programas requer um elemento de **flexibilidade na concepção das actividades e orçamentos**, a fim de aumentar a capacidade de reagir às mudanças de contexto, aos desafios e constrangimentos encontrados durante a implementação das actividades e lições aprendidas ao longo do processo. Além disso, o empenho pessoal, dedicação e "know-how" são ingredientes importantes na receita de responsabilização social. É obrigatório garantir que existe um orçamento que permita melhorar e actualizar constantemente as competências das equipas implementadoras.

8

Não podemos trazer mudanças duradouras trabalhando sozinhos. O **recurso a coligações e alianças** é uma componente crítica e crucial para uma intervenção bem-sucedida, especialmente em termos de influência de questões de natureza mais sistémica, tais como as questões legislativas. Neste sentido, é fundamental que os programas e iniciativas de responsabilização social procurem alianças e coligações estratégicas, para uma maior partilha de conhecimentos, experiências, lições aprendidas e estratégias aplicadas para ultrapassar os desafios encontrados.

9

É necessário estar ciente de que a implementação de programas de responsabilização social precisa adoptar uma **abordagem sistémica** para assegurar que as fases de implementação "pré-engajamento, engajamento e seguimento", sejam operacionalizadas sistematicamente e de forma eficaz para que tragam os resultados desejados.

10

Iniciativas de responsabilização social devem fornecer evidências que irão servir como incentivos tanto para os cidadãos como para o Governo. É importante para ambos os lados compreenderem o benefício e o valor da prática de responsabilização social. Os cidadãos podem ver ganhos significativos através da melhoria da prestação de serviços. Os prestadores de serviços e funcionários públicos podem encontrar incentivos no aumento da base tributária e através da melhoria da sua legitimidade. Neste sentido, é importante identificar pessoas de referência - **Campeões** - funcionários do Governo que entendem e apoiam iniciativas de responsabilização social e estão em posição de influenciar os seus pares, para que estes adoptem uma atitude receptível para com iniciativas deste teor.



11

É importante vincular os direitos do cidadão com as suas responsabilidades nas intervenções de responsabilização social. Isso permite que as autoridades públicas olhem para as iniciativas de responsabilização social sob uma perspectiva de parceria e ao mesmo tempo abram os canais para participação. Por outro lado, a **interligação de direitos e responsabilidades** dos cidadãos proporciona uma maior compreensão e apropriação da cultura de cidadania e do exercício desta, o cidadão não tem apenas o direito de exigir melhores serviços mas tem também o dever de pagar os seus impostos, que por seu turno devem contribuir e ser canalizados pelos governantes para a provisão de melhores e mais serviços.

12

A **implementação de projectos de responsabilização social depende do contexto**. O contexto local varia e estas especificidades devem ser tidas em conta na fase de planificação e de forma continua durante a fase de implementação. Diferenças específicas podem depender, por exemplo, dos níveis de conhecimento e de alfabetização da comunidade, organização e capacidade da sociedade civil para interagir com o Governo local, influência política e tensões, abertura do Governo local, entre outros. Consequentemente, a monitora do contexto em tempo real e a adaptação dos mecanismos de intervenção é crucial para o sucesso dos programas de governação. As ferramentas que funcionam bem num contexto não têm de, necessariamente funcionar da mesma forma num contexto ou tempodiferente, mesmo dentro da mesma região geográfica, por isso devem ser revistas continuamente de forma a serem readaptadas, se necessário, para garantir que sejam bem-sucedidas e de acordo com os objectivos / resultados esperados.

#### Concern Universal Moçambique

Escritório de Lichinga (sede): Rua dos Condomínios das Alfândegas c.p. 234; Tel: 271 20 163, Fax: 271 21 553

Escritório de Maputo (apoio): Rua Padre António Viera 56, Bairro Coop; c.p. 1073; Tel: 21 415410; Cell: 82 363 1646; Fax: 21 41 4657

Escritório de Chimoio (apoio): Estrada Nacional N° 6, Bairro 4, Cell: 82 779 5260/ 84 358 8960

www.concern-universal.org.mz <<http://www.concern-universal.org.mz>> - Registered Charity No. 272465 Company Limited by Guarantee No