

Resumo Estatístico dos dados produzidos durante a aplicação do Método Djuntu na Guiné-Bissau

2019 – 2024



Resumo Estatístico dos dados produzidos durante a aplicação do Método Djuntu na Guiné-Bissau

Ficha Técnica



Um programa da União Europeia
Ação implementada pelo IMVF

Um Programa da União Europeia Ação Implementada pelo IMVF

Autoria:

Vasco Pessoa Jorge, para a Ação *Ianda Guiné! Djuntu*

Publicado por:

Instituto Marquês de Valle Flôr (IMVF) no âmbito do projeto *Ianda Guiné! Djuntu*

Layout:

Daniel Mendes

Sobre o Ianda Guiné! Djuntu:

Trata-se de uma das ações do Ianda Guiné!, um programa da União Europeia, que confere oportunidades sociais e económicas à população da Guiné-Bissau. A Ação Ianda Guiné! *Djuntu* apoia os Coletivos de Cidadãos Organizados (CCO) da Guiné-Bissau na identificação e implementação de soluções para os problemas da própria comunidade, facilitando a sua participação na resolução dos desafios nacionais.

Sobre o Instituto Marquês de Valle Flôr

Criado em 1951 como instituição privada de utilidade pública, o IMVF é uma Fundação para o desenvolvimento e a cooperação, tendo iniciado atividade como ONGD em 1988 em São Tomé e Príncipe. A partir dos anos 90 expandiram a sua ação a outros países, com predominância aos de língua oficial portuguesa e alargaram as suas áreas de atividade. Os resultados alcançados tornaram o IMVF numa entidade de referência nos domínios da cooperação, da cidadania global e da reflexão sobre o desenvolvimento.

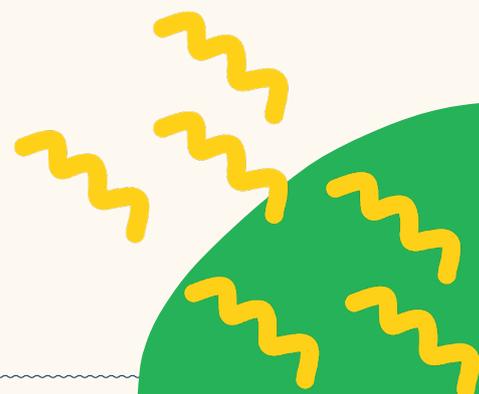
Publicado em Outubro de 2024

Índice

ÍNDICE DE TABELAS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
LISTA DE ACRÓNIMOS	9
INTRODUÇÃO	10
PARTE 1. COLETIVOS DE CIDADÃOS ORGANIZADOS	13
Número total de CCO registados.....	14
Número de CCO por região.....	14
Número de CCO por situação de formalização e por região.....	16
Número de CCO por tipo de organização.....	17
Número de CCO por área de interesse.....	20
Número de membros dos CCO, desagregados por sexo.....	23
Número de anos de atividade dos CCO.....	25
PARTE 2 – RECEPÇÃO DOS PEDIDOS DE AGENDAMENTO	27
Número de Pedidos de Agendamento recebidos por região.....	28
Número de Pedidos de Agendamento recebidos por tipologia e por contexto.....	30
Número de Pedidos de Agendamento recebidos por ciclo.....	32
Número de Pedidos de Agendamento recebidos por área temática.....	36
PARTE 3 – AVALIAÇÃO DOS PEDIDOS DE AGENDAMENTO	38
Número de Pedidos de Agendamento por etapa alcançada no processo de avaliação.....	39
Taxas de aprovação dos Pedidos de Agendamento por etapa de avaliação, ciclo a ciclo.....	42
Taxa de conversão dos Pedidos de Agendamento, ciclo a ciclo.....	44
Análise à Etapa da Grelha de Avaliação: dados globais.....	45
Análise à Etapa da Grelha de Avaliação: dados por região e por tipologia.....	47

Índice

Análise à Etapa da Grelha de Avaliação: classificações obtidas por tipo de CCO	51
Análise à Etapa da Verificação em Terreno: dados globais	55
Análise à Etapa da Verificação em Terreno: dados por região e por tipologia	58
Análise à Etapa da Verificação em Terreno: dados por tipo de CCO	60
PARTE 4 – INICIATIVAS APOIADAS	61
Número de iniciativas apoiadas por região	62
Número de iniciativas apoiadas por ciclo	63
Número de iniciativas apoiadas por tipologia e por contexto	64
Número de iniciativas apoiadas por área temática	66
Número de iniciativas apoiadas por tipo de CCO	68
PARTE 5 – SEGUIMENTO DAS INICIATIVAS APOIADAS	69
Número de visitas de seguimento registadas	71
Nível de apropriação durante a fase de implementação das iniciativas	72
Nível de aptidão demonstrado pelos CCO para a resolução de problemas durante a fase de implementação das iniciativas	75
PARTE 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	80
Conclusões	81
Recomendações	89



Índice

Tabela 1 - CCO registados por região (número total, percentagem e número por 100 mil habitantes)	14
Tabela 2 - Número e percentagem de CCO formalizados, por região	17
Tabela 3 - Número e percentagem de CCO por designação autoatribuída.....	18
Tabela 4 - Número e percentagem de CCO por foco de trabalho identificável no nome	19
Tabela 5 - Número e percentagem de CCO por número de áreas de interesse expressas	21
Tabela 6 - Número e percentagem de CCO por área de interesse expressa.....	22
Tabela 7 - Número e percentagem de CCO por dimensão em número de membros.....	23
Tabela 8 - Número e percentagem de CCO por proporção dos seus membros que é do sexo feminino.....	24
Tabela 9 - Número e percentagem de CCO por antiguidade	25
Tabela 10 - Número e percentagem de Pedidos de Agendamento por região e sua comparação com o número de CCO registados	29
Tabela 11 - Número de Pedidos de Agendamento por região, por tipologia e por contexto (urbano ou rural).....	31
Tabela 12 - Número e percentagem de Pedidos de Agendamento por Área Temática.....	36
Tabela 13 - Número e percentagem de Pedidos de Agendamento por etapa alcançada no processo de avaliação.....	39
Tabela 14 - Critérios da Grelha de Avaliação e sua pontuação máxima	46
Tabela 15 - Número e percentagem de pedidos de agendamento aprovados na grelha de avaliação, por região	48
Tabela 16 - Distribuição dos pedidos da tipologia C1 por intervalo de pontuação, por tipo de CCO	52
Tabela 17 - Distribuição dos pedidos da tipologia C2 por intervalo de pontuação, por tipo de CCO	53

Índice

Tabela 18 - Número e percentagem de VT em função das pontuações obtidas quanto ao grau de satisfação e ao grau de representatividade (n = 604, número de grelhas disponíveis para análise)	57
Tabela 19 - Número de iniciativas apoiadas por região, por tipologia e por contexto (urbano ou rural)	64
Tabela 20 - Número de Pedidos de Agendamento e de iniciativas apoiadas por área temática e por etapa do processo avaliativo alcançada (todas as tipologias).....	67
Tabela 21 - Número de iniciativas apoiadas vs. número de Pedidos de Agendamento recebidos por tipo de CCO e respetivas taxas de conversão	68
Tabela 22 - Estado das iniciativas apoiadas à data de redação deste relatório	70
Tabela 23 - Número de iniciativas apoiadas, por duração em meses da sua fase de execução e por número de Visitas de Seguimento registadas	72
Tabela 24 - Evolução percentual do nível de aptidão dos CCO entre as primeiras e as últimas visitas de seguimento	76

Índice

Gráfico 1 - Número de Pedidos de Agendamento por região.....	29
Gráfico 2 - Proporção de Pedidos de Agendamento por região	30
Gráfico 3 - Número de Pedidos de Agendamento por ciclo.....	32
Gráfico 4 - Percentagem cumulativa de Pedidos de Agendamento	34
Gráfico 5 - Acumulação de Pedidos por região, ciclo após ciclo	34
Gráfico 6 - Acumulação de Pedidos por tipologia e contexto, ciclo após ciclo	35
Gráfico 7 - Proporção dos Pedidos de Agendamento nas 5 principais áreas temáticas	37
Gráfico 8 - Percentagem de propostas reprovadas em cada etapa do processo de avaliação em função do número total de pedidos de agendamento recebidos por tipologia	41
Gráfico 9 - Taxa de Aprovação na Grelha de Avaliação e Taxa de Aprovação na Verificação em Terreno, ciclo após ciclo.....	43
Gráfico 10 - Taxa de conversão dos pedidos de agendamento, ciclo após ciclo (número de pedidos apoiados vs. número de pedidos recebidos)	44
Gráfico 11 - Distribuição dos Pedidos de Agendamento por Intervalo de Classificação na Grelha de Avaliação (n = 1342)	45
Gráfico 12 - Pontuação média, em percentagem da pontuação máxima, de cada um dos critérios da grelha de avaliação (n = 1342)	47
Gráfico 13 - Número e percentagem de pedidos de agendamento aprovados na grelha de avaliação, por região.....	49
Gráfico 14 - Taxa de aprovação na grelha de avaliação (por região e por tipologia)	50
Gráfico 15 - Número de pedidos avaliados vs. número de pedidos aprovados por tipologia e contexto	50
Gráfico 16 - Distribuição dos pedidos da tipologia C1 por intervalo de pontuação, por tipo de CCO	52
Gráfico 17 - Distribuição dos pedidos da tipologia C2 por intervalo de pontuação, por tipo de CCO	54
Gráfico 18 - Número de verificações em terreno realizadas em cada ciclo, por tipologia	56

Índice

Gráfico 19 - Decisão final sobre as propostas submetidas a verificação em terreno	57
Gráfico 20 - Número de propostas submetidas a VT e taxa de aprovação, por região.....	58
Gráfico 21 - Taxa de aprovação nas VT, por região e por tipologia	59
Gráfico 22 - Distribuição das VT realizadas por Grau de Satisfação e por Grau de Representatividade no processo conduzido pelos CCO durante a Fase de Diagnóstico, por tipologia	59
Gráfico 23 - Proporção de iniciativas apoiadas por região.....	62
Gráfico 24 - Número de iniciativas apoiadas vs. número de pedidos de agendamento recebidos por região e respetiva taxa de conversão	63
Gráfico 25 - Número de iniciativas apoiadas vs. número de pedidos de agendamento recebidos por ciclo e respetiva taxa de conversão.....	64
Gráfico 26 - Proporção das iniciativas apoiadas por contexto e tipologia (C1 e C2).....	65
Gráfico 27 - Proporção dos Pedidos de Agendamento nas principais áreas temáticas.....	66
Gráfico 28 - Distribuição das iniciativas apoiadas por nível de apropriação na fase de implementação (média das visitas de seguimento registadas).....	73
Gráfico 29 - Distribuição das iniciativas apoiadas por intervalo de pontuação obtida quanto ao nível de apropriação na fase de implementação (média das visitas de seguimento registadas).....	74
Gráfico 30 - Distribuição das iniciativas apoiadas face ao nível de aptidão médio registado nas primeiras e nas últimas visitas de seguimento	76
Gráfico 31 - Distribuição das iniciativas apoiadas quanto ao nível de aptidão médio registado nas primeiras e nas últimas visitas de seguimento, por tipo de CCO (com indicação das medianas).....	77
Gráfico 32 - Percentagem de visitas de seguimento (n=2005) nas quais foram considerados cada um dos critérios de avaliação do nível de aptidão	78
Gráfico 33 - Percentagem de últimas visitas de seguimento (n=438) nas quais foram considerados cada um dos critérios de avaliação do nível de aptidão	78
Gráfico 34 – Média amostral e intervalo para a média (a 95% de confiança) das pontuações atribuídas a cada critério do nível de aptidão nas últimas visitas de seguimento das iniciativas apoiadas (n=438), por tipo de CCO	79

Lista de acrónimos

CCO Coletivo(s) de Cidadãos Organizados

CR Centro(s) de Recursos

GAP Gabinete de Apoio Permanente

IGD *landa Guiné! Djuntu*

IMVF Instituto Marquês de Valle Flôr

INE Instituto Nacional de Estatísticas da Guiné-Bissau

OCB Organização(ões) Comunitária(s) de Base

ONG Organização(ões) Não Governamental(ais)

OCS Órgãos de Comunicação Social

OSC Organizações da Sociedade Civil

PdA Pedido(s) de Agendamento

SAB Sector Autónomo de Bissau

TIC Tecnologias da Informação e Comunicação

VS Visita(s) de Seguimento

VT Verificação(ões) em Terreno

Introdução

O *landa Guiné! Djuntu* (IGD), uma de oito ações do landa Guiné – um programa promovido pela União Europeia na Guiné-Bissau – foi implementado entre janeiro de 2019 e setembro de 2024 pelo Instituto Marquês de Valle Flôr (IMVF). Enquadrando-se na área temática do apoio às Organizações da Sociedade Civil (OSC), tinha como objetivo geral contribuir para tornar os «cidadãos da Guiné-Bissau protagonistas na resolução de problemas coletivos» e como objetivo específico «reforçar a participação e atuação dos Coletivos de Cidadãos Organizados (CCO) para a resolução dos seus problemas». Por CCO, entendeu-se qualquer agrupamento de cidadãos, juridicamente formalizados ou não, publicamente reconhecido e com mais do que um ano de existência comprovada.

Para esses fins, propôs-se a conceber e a coordenar um dispositivo permanente de âmbito nacional que financiasse iniciativas e reforçasse estratégica e operacionalmente os CCO, com vista à resolução de problemas comunitários. Esse dispositivo, que recebeu a designação de Gabinete de Apoio Permanente (GAP), constituiu uma forma inovadora de apoio às OSC da Guiné-Bissau, em particular devido às seguintes características:

- Atendimento ao público permanente e abertura à receção de propostas de forma contínua

(entre janeiro de 2021 e agosto de 2023, excluindo o Ciclo Piloto em 2020), eliminando as restrições impostas por prazos de candidatura mais apertados.

- Descentralização dos espaços físicos onde apresentar uma candidatura (ou, na terminologia do projeto, um pedido de agendamento), através da criação de escritórios para esse efeito (Centros de Recursos) no SAB e em todas as sedes de região.¹
- Possibilidade de apoiar os CCO através da concessão de subvenções até 4.500.000 FCFA, para sua gestão direta.
- Obrigatoriedade de utilização de formas participativas de tomada de decisão acerca dos problemas a resolver e das soluções a implementar com o apoio do projeto.

Resumidamente, o **Método Djuntu** definia os passos que deviam ser seguidos pelo CCO facilitador da iniciativa, consoante a tipologia da mesma. Em relação à tipologia C1, que veio a tornar-se a mais relevante dentro do projeto, o Método Djuntu exigia, entre outras coisas:

- A realização de três assembleias comunitárias independentes (uma de mulheres, uma de homens e uma de jovens) para a identificação dos principais

¹ Inicialmente não incluindo Biombo (cujos pedidos de agendamento deviam ser feitos em Bissau), mas, a partir de maio de 2021, também em Biombo.

problemas enfrentados pela comunidade passíveis de serem resolvidos com o apoio do IGD.

- A realização de uma assembleia comunitária, juntando os três grupos referidos, para votação do problema a resolver e da solução a propor para apoio do IGD.
- A realização de uma assembleia comunitária, juntando os três grupos referidos, para a elaboração de um orçamento detalhado, incluindo eventuais contribuições a dar pela comunidade (por exemplo, mão de obra, terreno, materiais, entre outros).

A tipologia C2 exigia procedimentos semelhantes, mas adaptados ao facto de os beneficiários da iniciativa serem os associados do próprio CCO. Deste modo, as assembleias iniciais eram divididas em apenas dois grupos (membros do CCO com funções diretivas e membros do CCO sem funções diretivas) e a documentação a preencher era, também ela, diferente.

A tipologia C3 exigia que fosse feito um inquérito à população para comprovar a pertinência da ideia proposta pelo CCO. Por este e por outros motivos, acabou por ser abandonada, dada a elevada complexidade e a baixa procura.

Em todos os casos, esta fase do Método Djuntu, designada por Fase Diagnóstico, obrigava a que os CCO assumissem a responsabilidade de facilitar, de forma autónoma e sem a presença de técnicos do projeto,

o processo de identificação do problema e da solução, dando-lhes, assim, protagonismo. Como tal, o projeto organizou continuamente Sessões de Esclarecimentos (abertas ao público) e Workshops de Formação no Método Djuntu (abertas aos CCO interessados), com vista a capacitar os responsáveis dos CCO para o seguimento dos referidos procedimentos e na utilização de técnicas de participação comunitária.

Na Fase de Análise e Seleção das propostas, o Método Djuntu previa que os técnicos regionais do IGD prestassem assistência aos CCO no correto preenchimento da documentação exigida (quando esta era entregue, em sessões previamente agendadas) e que, após a sua submissão, avaliassem a elegibilidade e a conformidade administrativa das propostas e do CCO.

A essa etapa, seguia-se a avaliação propriamente dita das propostas consideradas elegíveis e administrativamente conformes, através de uma grelha de avaliação que pontuava as propostas entre 0 e 20 valores – sendo que uma proposta era considerada aprovada se atingisse 16 ou mais valores.

Em teoria, as propostas que o conseguissem, seriam alvo de uma Verificação em Terreno (VT) pela equipa do IGD, de modo a comprovar o rigor das informações transmitidas pelo CCO, em especial no que diz respeito ao cumprimento dos procedimentos em matéria de envolvimento da comunidade e de

representatividade dos diferentes grupos envolvidos. Por fim, as propostas aprovadas na VT, seguiriam para a etapa de contratualização, após a qual entravam em Fase de Implementação – tornando-se, enfim, em iniciativas apoiadas.

Ao longo deste processo, que se repetiu em mais de 1.500 ocasiões entre 2020 e 2023, foram recolhidos, informatizados, organizados e limpos inúmeros dados acerca dos CCO que tomaram contacto com o projeto, das propostas que fizeram e das avaliações de que estas foram alvo. O presente resumo estatístico enquadra-se na consultoria em análise de dados solicitada pelo projeto e que tem como principal objetivo investigar os dados recolhidos nas várias etapas do Método Djuntu e extrair informações operacionais e estratégicas sobre a sua implementação no contexto da Guiné-Bissau. Nas Partes I a V, foram abrangidas as seguintes dimensões de análise:

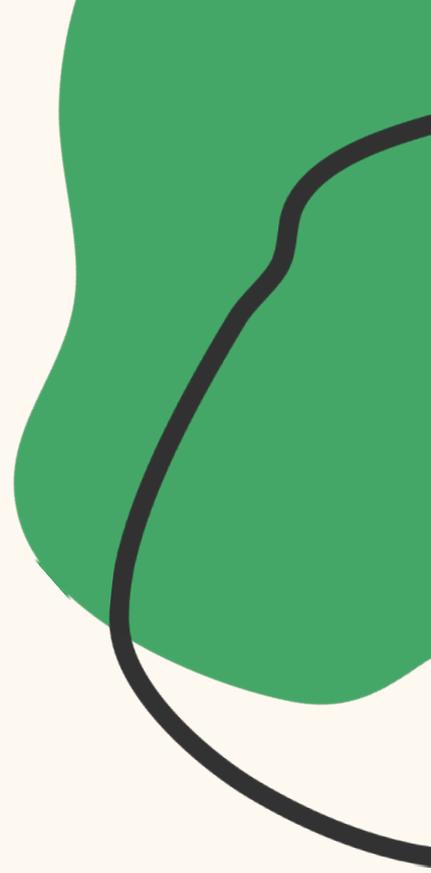
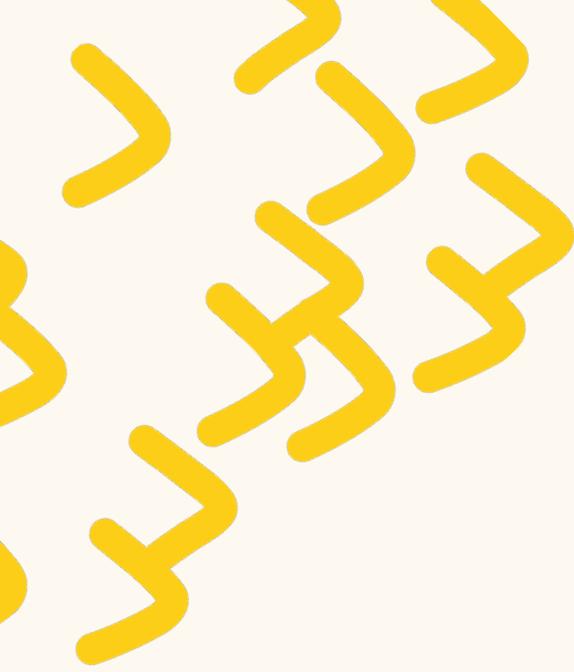
- Caracterização dos CCO registados (por região, por designação, por situação de formalização, por área temática de interesse, por dimensão e por participação feminina).

- Caracterização dos PdA recebidos (por região, por tipologia, por contexto² e por ciclo).
- Taxas de aprovação dos PdA por etapa de avaliação e ciclo a ciclo.
- Caracterização da etapa da grelha de avaliação (taxas de aprovação e outros dados por ciclo, por região, por tipologia, por contexto e por tipo de CCO), incluindo análise do grau de satisfação e do grau de representatividade na Fase Diagnóstico.
- Caracterização da etapa da VT (taxas de aprovação e outros dados, por região, por tipologia e por tipo de CCO).
- Caracterização das iniciativas apoiadas (por região, por tipologia, por contexto, por ciclo, por área temática e por tipo de CCO), incluindo nível de apropriação da comunidade e nível de aptidão do CCO na Fase de Implementação.

A Parte VI é dedicada à sumarização das conclusões e à apresentação de recomendações que emanam da análise de dados realizada.



² Urbano ou rural.



Parte **1**

Coletivos de Cidadãos Organizados



Número total de CCO registados

Os Coletivos de Cidadãos Organizados (CCO) que de algum modo entraram em contacto com a *Ação landa Guiné! Djuntu* (IGD) foram registados pelo projeto. Aqui se incluem os CCO que participaram nas Sessões de Esclarecimentos e nos Workshops de Formação do Método Djuntu, mas também aqueles que fizeram registo através do site do Programa *landa Guiné!* e os que se

dirigiram presencialmente a um dos Centro de Recursos (CR).

A lista final apresenta 2.919 entradas, mas durante o seu tratamento pôde verificar-se que existem 300 (cerca de 10%) que correspondem a registos duplicados ou inválidos.

Deste modo, são 2.619 os CCO registados pelo projeto.

Número de CCO por região

O IGD cobre todo o território nacional, pelo que os CCO registados provêm de todas as regiões. Mesmo na região com menos registos (Tombali), são 190 os CCO registados, o que atesta a vitalidade da sociedade

civil guineense – em particular das Organizações Comunitárias de Base (OCB) – e, também, a popularidade e visibilidade alcançada pelo IGD.

Tabela 1 - CCO registados por região (número total, percentagem e número por 100 mil habitantes)

Região	N.º CCO	% CCO	População ³	N.º CCO por 100 mil habitantes
Gabú	434	17%	247 927	175
Cacheu	394	15%	223 117	177
Bafatá	353	13%	242 161	146
SAB	352	13%	440 118	80
Oio	242	9%	259 458	93
B. Bijagós	241	9%	39 137	616
Quinara	213	8%	73 207	291
Biombo	194	7%	112 170	173
Tombali	190	7%	109 898	173
(sem região) ⁴	6	0,2%	-	-
Total	2619	100%	1 747 193	150

³ Projeções do INE para 2022, disponíveis no «Anuário de Estatísticas Vitais da Guiné-Bissau 2018-2022».

⁴ Registos de CCO para os quais não foi indicada, nem foi possível deduzir, a região de origem.

Podem identificar-se quatro regiões com um registo de CCO acima da média, entre os 350 e 450, (Gabú, Cacheu, Bafatá e SAB) e cinco regiões com um número inferior, entre os 190 e 250 CCO identificados. Vários fatores podem ajudar a explicar a distribuição verificada:

- **Demografia** – regra geral, houve maior registo de CCO nas regiões mais populosas: SAB, Gabú, Bafatá e Cacheu. Não obstante, em alguns casos o número de registos em função da população da região foi surpreendentemente alto (em Bolama/Bijagós foram registados cerca de 616 CCO por 100 mil habitantes, quatro vezes o valor verificado a nível nacional) ou particularmente baixo (o SAB e Oio ficaram aquém dos 100 CCO por 100 mil habitantes). O caso do SAB compreende-se pelo seu contexto urbano, onde, apesar do elevado número de habitantes, não há, por exemplo, associações de *tabanca*. Quanto às regiões de Oio e Bolama/Bijagós, é provável que os “intensivos de apoios” promovidos pelo IGD em 2022 (nos setores de Gabú, Bissorã e Bolama) tenham contribuído para que elevassem o número de CCO registados acima de 240 – mas, aparentemente, de forma muito diferente nestas duas regiões. No arquipélago parece ter havido uma verdadeira onda de cadastro das organizações comunitárias de base de todas as ilhas povoadas, enquanto no Oio o efeito do intensivo se cingiu mesmo ao setor de Bissorã – setores como Farim e Nhacra tiveram índices muito baixos de adesão ao IGD, considerando a sua população.
- **Deslocações ao Centro de Recursos** – em algumas regiões, as deslocações ao CR de referência eram dificultadas pela distância ou pelas condições de transporte (por exemplo, em Bolama-Bijagós entre as diversas ilhas e Bubaque; em Tombali, entre o setor de Cacine e Catió; em Oio, entre o setor de Bigene-Ingoré e Mansoa).⁵ Por outro lado, em SAB, a deslocação ao CR é particularmente fácil.
- **Confiança no Método Djuntu** – muitas das primeiras iniciativas apoiadas pelo IGD foram na região de Gabú, tendo-se criado, desde cedo, uma dinâmica de confiança entre os representantes dos CCO de que a concessão dos apoios era, de facto, uma possibilidade alcançável. Noutras regiões, como em Bolama-Bijagós, foram precisos vários meses até se estabelecer a percepção de que o cadastro no IGD poderia ser uma mais-valia.
- **Dinamismo dos Centros de Recursos** – os técnicos do projeto colocados nos CR de Gabú e de Cacheu foram reconhecidamente mais dinâmicos e eficazes na comunicação com os CCO e as comunidades locais, tendo promovido mais e melhores interações com estes, contribuindo para um maior número de interessados no Método Djuntu. Pelo contrário, o CR de Tombali foi, em alguns períodos, pouco capaz nesse sentido. Além disso, note-se

⁵ O IGD conseguiu mitigar estes efeitos através da realização de Sessões de Esclarecimentos e de Workshops de Formação do Método Djuntu descentralizados, evitando que os valores alcançados naquelas regiões fossem ainda menores.

que o CR de Biombo só foi operacionalizado a partir do Ciclo 3, o que ajuda a justificar o baixo número de registos (durante os dois primeiros ciclos, os CCO eram obrigados a deslocar-se a Bissau).

- **Dinamismo da sociedade civil**

Número de CCO por situação de formalização e por região

Uma das grandes expectativas colocadas ao IGD aquando do desenho da sua intervenção residia na sua capacidade de envolver e de dar protagonismo às OCB, incluindo as não formalizadas. Não há dúvidas de que isso foi alcançado. Adicionalmente, o projeto contribuiu para aumentar o conhecimento sobre a realidade destas organizações, desde logo ao identificá-las e ao quantificar a proporção daquelas que são formalizadas.

Com efeito, **apenas um em cada quatro (24%) dos CCO registados indicou ter feito o processo de formalização legal**. Este dado revela o elevado desligamento das OSC guineenses face aos mecanismos burocráticos formais – o que pode ocorrer por sentirem que estes não agregam valor às suas atividades, por considerarem que são de difícil acesso e compreensão ou, simplesmente, por lhes ser indiferente a sua situação oficial. Por outro lado, este dado também aponta para a

local – historicamente, tem havido mais intervenções da cooperação internacional em regiões como o SAB, Gabú, Bafatá e Cacheu, pelo que os CCO locais estão mais familiarizados com a linguagem e com o estabelecimento de relações com os projetos – e, em média, estarão mais organizados para participar neles.

necessidade de se diversificarem estratégias no apoio à sociedade civil na Guiné-Bissau, fazendo-o chegar a estas organizações que permeiam as comunidades a nível nacional e que representam três quartos da força cívica minimamente organizada. Nesse sentido, reforça a pertinência da abordagem seguida pelo IGD.

Na Tabela 2, pode observar-se que a proporção de CCO formalizados é significativamente maior no SAB, provavelmente relacionada com o facto de existir, na capital, maior proporção de cidadãos ligados à economia formal, cientes do processo e das vantagens de proceder ao registo da sua organização e mais próximos das instituições onde o fazer. Porém, mesmo aí, os CCO formalizados não são a maioria (45%).

Se excluirmos o SAB e fizermos alusão apenas às regiões, verificamos que a proporção de CCO legalizados é de 21%, ou seja, cerca de um em cada cinco.

Tabela 2 - Número e percentagem de CCO formalizados, por região

Região	Formalizados		Não Formalizados	
	#	%	#	%
B. Bijagós	47	20%	194	80%
Bafatá	74	21%	279	79%
Biombo	38	20%	156	80%
Cacheu	88	22%	306	78%
Gabú	75	17%	359	83%
Oio	40	17%	202	83%
Quinara	61	29%	152	71%
SAB	157	45%	195	55%
Tombali	42	22%	148	78%
(sem região)	0	0%	6	100%
Total	622	24%	1997	76%

Número de CCO por tipo de organização

Tratando-se de um conjunto de OSC maioritariamente não formalizadas, é relevante, então, tentar perceber a que tipos de organizações correspondem estes CCO. Por certo, poucos poderão ser considerados, estatutariamente, uma Organização Não Governamental (ONG) ou até uma associação. Contudo, e

mesmo que não disponham da documentação habitual nem do registo oficial, mais de 1.200 CCO autointitulam-se de "associação", e é verosímil que muitos operem, de facto, como tal. A Tabela 3 exhibe o número de CCO por tipo autoatribuído no nome.



Tabela 3 - Número e percentagem de CCO por designação autoatribuída

Designação autoatribuída	#	%
Associação/Organização	1238	47%
Grupo/Agrupamento/Coletivo/União	217	8%
Cooperativa	70	2,7%
Rede/Plataforma/Federação	53	2,0%
Bancada	52	2,0%
Escola/Centro de Formação	49	1,9%
Comité/Comissão/Fórum/Conselho	42	1,6%
Clube/Academia	29	1,1%
Rádio/OCS	25	1,0%
ONG	18	0,7%
Fundação	13	0,5%
Outros (não identificado)	813	31%
Total	2619	100%

É importante destacar as limitações desta classificação, já que, em 31% dos casos, o nome do CCO não dá indicação sobre o tipo de organização. No entanto, vale notar a preferência pela designação de “associação”, sendo mais frequente do que todas as outras juntas. Destas, apenas 28% estão, de facto, formalizadas como associação. Sublinhe-se, ainda, a identificação de **70 cooperativas**, 30 das quais indicam estar formalmente constituídas. Quase todas são de cariz agrícola ou agropecuário, dado que esses setores eram abrangidos pelo regime excepcional de apoio a organizações produtivas, previsto no desenho do Método Djuntu.

Não se incluem aí as cooperativas escolares, tendo estas sido contabilizadas como escolas. Aliás, são **49 as escolas e centros de formação** registados. Se, por um lado, uma escola não é, normalmente, uma OSC, a verdade é que, no caso das escolas comunitárias, tão comuns na Guiné-Bissau, estamos perante uma iniciativa cidadã não governamental e sem fins lucrativos. Não surpreende o número relativamente elevado de escolas registadas no IGD, tendo em conta a popularidade que atingiram os pedidos de apoio relacionados com a recuperação de infraestruturas escolares, não só porque a população reconheceu essa necessidade como

prioritária, mas também porque o orçamento da subvenção concedida se adequava à dimensão das intervenções identificadas.

Por fim, uma nota para as **53 redes, plataformas e federações** identificadas. Estas vão desde as redes de organizações de âmbito temático com alcance nacional, até às redes de indivíduos de nível local,

particularmente de mulheres e de jovens.

Os nomes dos CCO podem, aliás, dar uma indicação razoável sobre o seu foco de trabalho – incluindo se este foco está relacionado com a representação das mulheres ou dos jovens. Na Tabela 4, apresenta-se essa panorâmica.

Tabela 4 - Número e percentagem de CCO por foco de trabalho identificável no

Foco de trabalho identificável no nome	#	%
Desenvolvimento Local/Tabanca (genérico)	622	23,7%
Jovens	264	10,1%
Educação	191	7,3%
Agricultura/Pecuária/Horticultura	185	7,1%
Mulheres/Meninas	154	5,9%
Cultura/arte	39	1,5%
Ambiente	30	1,1%
Rádio/Media	27	1,0%
Pescas	21	0,8%
Desporto	20	0,8%
Pessoas com deficiência	19	0,7%
<i>Outros (não identificado)</i>	1242	47%
Total*	2814	107%

*pode somar mais do que o total de CCO, uma vez que um CCO pode ter mais de uma temática expressa no seu nome.

De novo, esta perspetiva tem limitações, dado que 47% dos CCO não dão a entender, pelo seu nome, qual o foco do seu trabalho. Contudo, a amostra dos restantes 1.388 CCO

é ainda muito grande e permite constatar que o tipo de CCO mais comum quanto ao foco de trabalho é, de facto, atípica à organização comunitária de base, centrada no

desenvolvimento de uma localidade ou *tabanca* de forma genérica. O IGD registou, pelo menos, 622 destas OCB, das quais 30% indicam estar formalizadas e 70% não formalizadas.

Além disso, evidenciam-se as tendências, em grande medida já possíveis de adivinhar, de organização dos cidadãos em torno das causas

juvenis⁶, da educação⁷, das atividades rurais geradoras de rendimento, e da representação das mulheres e das meninas. Em cada um destes casos, registaram-se no IGD mais de 150 organizações, sobressaindo as associações juvenis, que foram mais de 260.

Número de CCO por área de interesse

Uma forma mais relevante de caracterizar a temática na qual se foca o trabalho de cada um dos CCO é tomar em consideração a área de interesse expressa por eles próprios no momento do registo. Ora, desde logo, é importante notar que os CCO, conforme se constatou na ótica análise anterior, **tendem a não ser altamente especializados numa determinada área de interesse**. Pelo contrário, é frequente apresentarem-se como organizações dedicadas a três ou quatro áreas, não necessariamente próximas entre si. Isto poderá acontecer, em parte, devido ao facto de muitos dos CCO serem “associações de *tabanca*”, focados na resolução das necessidades básicas dos seus

moradores, quaisquer que sejam. Noutros casos, entre as organizações formalizadas, poderá ser uma questão de estratégia (ou de falta dela) posicionar-se num número alargado de setores, de forma a colher o maior número de oportunidades de parceria e de financiamento possível.

Na Tabela 5, mostra-se quantos CCO identificaram ter apenas uma ou mais do que uma área de interesse. Refira-se que apenas 36,8% dos CCO registados responderam a esta pergunta no momento do registo. Ainda assim, trata-se de uma amostra muito interessante de 963 CCO. Entre estes, verifica-se que um **CCO tem, em média, três áreas de interesse**.

⁶ Note-se a dimensão da população jovem da Guiné-Bissau.

⁷ Note-se a falta de cobertura da rede de ensino básico público, que ainda persiste aos dias de hoje.

Tabela 5 - Número e percentagem de CCO por número de áreas de interesse expressas

N.º de áreas de interesse expressas	#	%	% dos que responderam
Não respondeu	1656	63,2%	-
1	289	11,0%	30,0%
2	184	7,0%	19,1%
3	154	5,9%	16,0%
4	113	4,3%	11,7%
5	63	2,4%	6,5%
6	44	1,7%	4,6%
7	28	1,1%	2,9%
8	28	1,1%	2,9%
9	19	0,7%	2,0%
10	14	0,5%	1,5%
11	11	0,4%	1,1%
12	6	0,2%	0,6%
13	1	0,0%	0,1%
14	5	0,2%	0,5%
15	2	0,1%	0,2%
16	0	0,0%	0,0%
17	2	0,1%	0,2%
Total	2619	100%	100%

Com efeito, **daqueles que indicaram as suas áreas de interesse, apenas 30% indicou apenas uma, sendo que outros cerca de 47% indicaram entre duas a quatro áreas de interesse.** Mais curioso será notar que 223 CCO indicaram dedicar-se a cinco ou mais temáticas, o que corresponde a cerca de 23% daqueles que responderam à questão. Isto aponta para deficiências na definição da missão e no planeamento estratégico dos CCO.

Olhando às áreas de interesse propriamente ditas (Tabela 6), **destaca-se a Educação e Formação,**

elegida por 52% dos CCO que responderam à questão. Vale a pena comparar estes 504 CCO com o facto anteriormente reportado de existirem 49 escolas e centros de formação registados. Esta diferença indica que não são apenas as organizações de ensino que se focam na Educação, havendo centenas de CCO de outro tipo que veem esta área como prioritária. Este é, também, um espelho da situação deste setor no país, em particular nas áreas rurais, e da preocupação que a população demonstra perante o futuro das suas crianças e jovens.

É interessante notar que o **Género (37%) surge como segunda área de interesse mais comum**, num contexto onde é muitas vezes referido que pouco é feito para mitigar as desigualdades sociais que persistem entre homens e mulheres. É provável que este dado resulte mais da crescente popularidade das questões de género no plano teórico, do que propriamente pela realização concreta de atividades nessa área pelos 355 CCO que a indicaram.⁸ Seja como for, reflete positivamente o alcance da narrativa da equidade de género e do empoderamento feminino, que tem sido fortemente promovida nas últimas décadas pelos atores de desenvolvimento.

Por fim, não surpreende que **Energia, Água e Saneamento (34%), Saúde (31%) e Atividades Geradoras de Rendimento (30%)** surjam como as temáticas prioritárias seguintes, já que são necessidades básicas que, em muitos lugares da Guiné-Bissau, são parcialmente providenciadas por cidadãos que se organizam para tal. Estes dados, aliás, reforçam a ideia generalizada de que as OSC guineenses estão focadas na prestação de serviços – como se pode ver também pelo facto de que **apenas 4% dos CCO indicou ter interesse na área das políticas públicas**.

Tabela 6 - Número e percentagem de CCO por área de interesse expressa

Área de interesse expressa pelo CCO	#	% dos que responderam
Educação e formação	504	52%
Género	355	37%
Energia, água e saneamento	330	34%
Saúde	296	31%
Atividades geradoras de rendimento	286	30%
Ambiente	262	27%
Segurança alimentar	206	21%
Cultura	182	19%
Desporto	165	17%
Direitos humanos	159	17%
Juventude	146	15%
Microfinanças	83	9%
Justiça e segurança	77	8%
Comunicação social	55	6%
Políticas Públicas	40	4%
Ciência	29	3%
Direitos laborais	25	3%
Migração e diáspora	21	2%
Infraestruturas	0	0%
Total*	3221	-

*pode somar mais do que o total de CCO, uma vez que um CCO pode ter mais de uma área de interesse.

⁸ O número de propostas recebidas pelo IGD na área do Género foi muito reduzido (apenas duas entre 1510), confirmando esta observação.

Número de membros dos CCO, desagregados por sexo

No momento do registo, foi também pedido aos CCO que indicassem o seu número total de membros, especificando quantas mulheres e quantos homens. Quanto à dimensão total, constata-se que **o IGD conseguiu atrair todo o espectro de CCO**, desde os mais pequenos coletivos até às organizações com milhares de membros – onde se incluem algumas associações de

estudantes, “associações de filhos e amigos” de determinadas localidades e associações profissionais. Conforme se observa na Tabela 7, há uma distribuição do tipo 30-40-30 na dimensão dos CCO registados: cerca de 30% tem até 30 membros, cerca de 40% tem entre 31 e 100 membros e cerca de 30% tem mais de 100 membros.

Tabela 7 - Número e percentagem de CCO por dimensão em número de membros

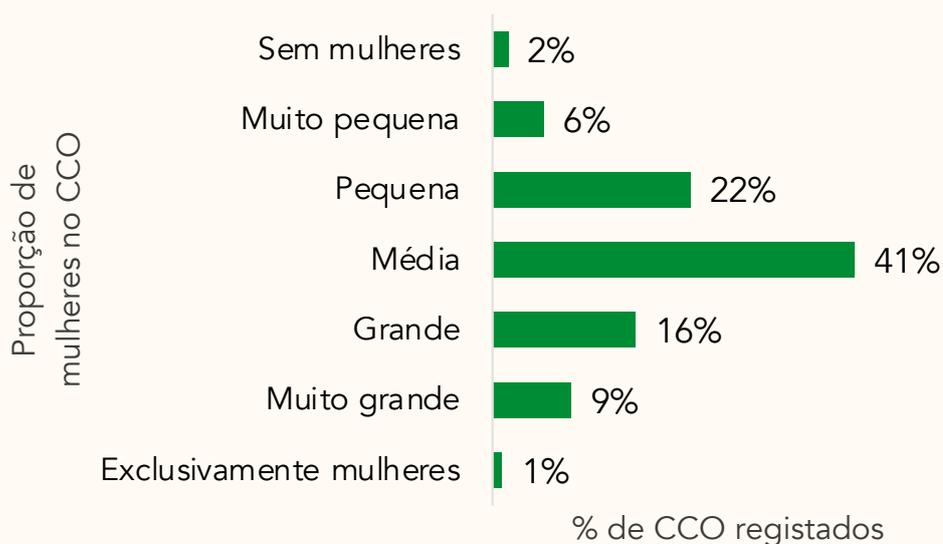
Dimensão (n.º total de membros)	de	até	#	%	
Micro	2	10	176	7%	
Pequeno	11	30	572	22%	
Médio	31	100	1094	42%	
Grande	101	300	497	19%	
Muito grande	301	20000	188	7%	
Não indicado	-	-	92	4%	
			Total	2619	100%

Quanto à afiliação de homens e mulheres nos CCO, observa-se um cenário muito próximo da paridade: dos 2.619 CCO registados, 30% são maioritariamente constituídos por homens, 26% maioritariamente constituídos por mulheres e 41%

apresentam um número equilibrado de membros de ambos os sexos (isto é, contêm entre 40 e 60% de ambos os sexos). A Tabela 8 exibe os valores em função da percentagem de mulheres.

Tabella 8 - Número e percentagem de CCO por proporção dos seus membros que é do sexo feminino

Proporção de mulheres	de	até	#	%	
Sem mulheres	0%	0%	44	2%	30%
Muito pequena	0%	20%	150	6%	
Pequena	20%	40%	583	22%	
Média	40%	60%	1067	41%	41%
Grande	60%	80%	423	16%	26%
Muito grande	80%	99%	232	9%	
Exclusivamente mulheres	100%	100%	28	1%	
Não indicado	-	-	92	4%	4%
			Total	2619	100% 100%



Número de anos de atividade dos CCO

Finalmente, para concluir a sua caracterização geral, apresenta-se a análise ao número de anos de atividade dos CCO registados pelo IGD, dado obtido através do ano de fundação indicado aquando do seu registo junto do projeto.

Desde logo, importa reter que 14% dos CCO não forneceu esse dado. Apesar disso, entre os restantes 86%, é perfeitamente possível constatar que a **maioria dos CCO é relativamente recente: 62% iniciou atividade entre 2010 e 2022**. São 1.622 CCO constituídos em 13 anos, equivalente a uma média de 125 por ano. Em detalhe, desses 1.622, há 210 que se formaram já no decorrer do projeto, em 2020, 2021 ou 2022.

Há ainda outros 427 CCO (16%) que começaram a operar na década de 2000, o que significa que **há apenas 198 CCO (8%) que podem ser considerados de longo ou muito longo percurso**. Destes, há

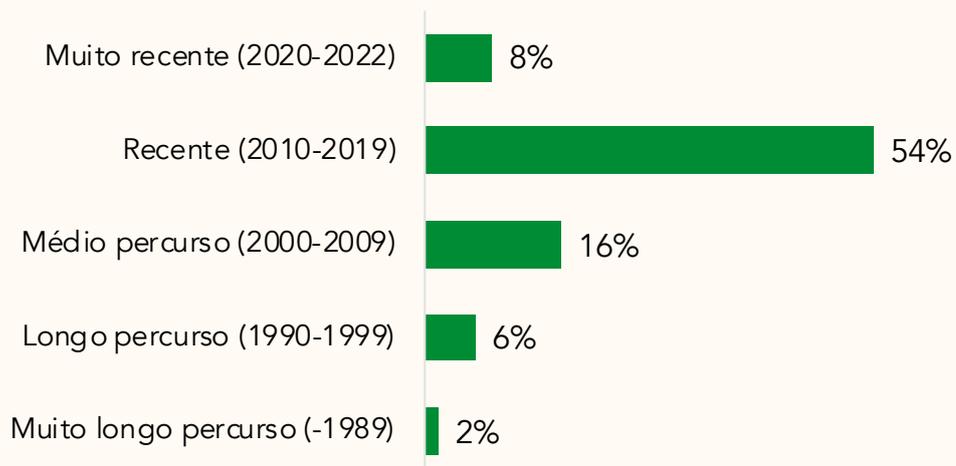
sete que perduram desde antes da independência da Guiné-Bissau.

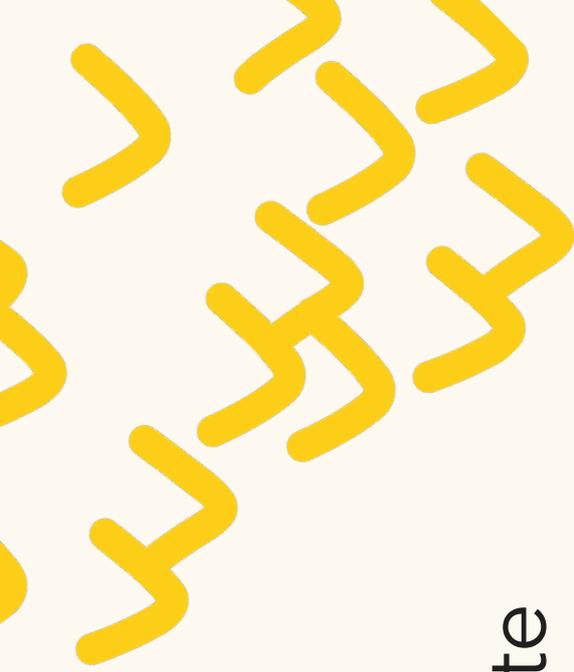
Estes dados corroboram a perceção de que os cidadãos guineenses continuam, cada vez mais, a organizar-se de modo mais ou menos formal para procurar dar resposta à carência de serviços sociais e de oportunidades económicas que enfrentam. De igual modo, também demonstram a falta de longevidade da maioria dos CCO, o que aponta para um nível médio de maturidade organizacional provavelmente baixo.

Fica por esclarecer de forma cabal até que ponto esta proliferação recente de organizações decorre, oportunisticamente, da crescente canalização dos recursos dos parceiros de desenvolvimento para as OSC – da qual o próprio IGD é exemplo. Não obstante, essa é uma hipótese plausível que não deve ser descartada.

Tabla 9 - Número e percentagem de CCO por antiguidade

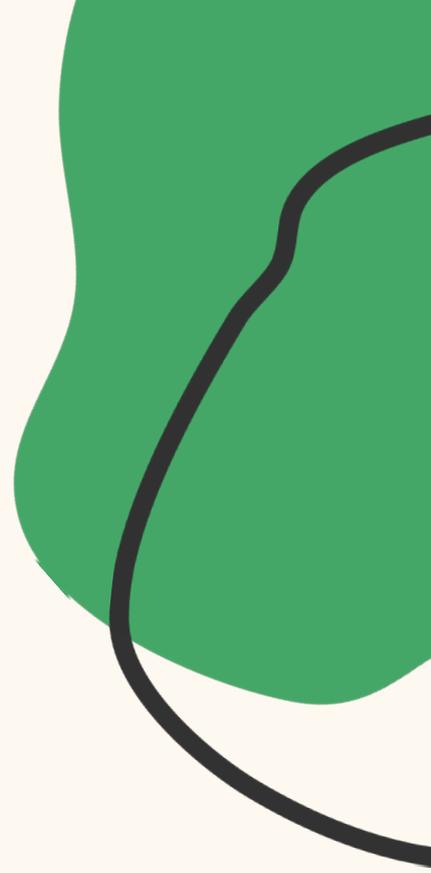
Por n.º de anos de atividade	de	até	#	%
Muito recente (2020-2022)	1	3	210	8%
Recente (2010-2019)	4	13	1412	54%
Médio percurso (2000-2009)	14	23	427	16%
Longo percurso (1990-1999)	24	33	157	6%
Muito longo percurso (-1989)	34	100	41	2%
Não indicado	-	-	372	14%
			Total	2619
				100%





Parte

2



Recepção dos pedidos de agendamento



O IGD esteve continuamente aberto à receção de Pedidos de Agendamento (PdA) entre janeiro de 2021 (se excluirmos o Ciclo Piloto, em 2020) e agosto de 2023 (Ciclo 10). Os PdA consistiam na marcação, por parte de um CCO, de um encontro com a equipa IGD, normalmente num dos seus nove Centros de Recursos (CR), para apresentação de uma proposta que o CCO pretendia ver apoiada no âmbito do projeto. Entre outras coisas, essa proposta deveria fazer prova de que o Método Djuntu tinha sido seguido pela comunidade-alvo, com a facilitação do CCO. A

indicação do principal problema identificado pela comunidade, a descrição da solução escolhida em plenário e o orçamento detalhado para a sua implementação eram três itens essenciais da proposta.

Nesse sentido, vários dados foram recolhidos e guardados pelo IGD no decorrer dos **1510 PdA** realizados. De entre eles, destacam-se a designação da ação proposta para implementação, a sua área temática, a sua localização (localidade, setor, região e contexto – rural ou urbano) e a sua tipologia.⁹

Número de Pedidos de Agendamento recebidos por região

Falando da distribuição geográfica destes PdA, verifica-se uma assimetria em favor das zonas leste e norte do país, sendo que **Gabú, Oio e Bafatá reúnem 50% dos PdA** recebidos pelo IGD. O caso particular de maior dinamismo em Gabú já foi anteriormente destacado, mas quanto ao número de PdA há que lembrar também a realização do “intensivo” nos ciclos finais do IGD, que aumentou muito o número de PdA desta região face às outras.

De resto, em certa medida, **o número de PdA feitos em cada região acompanha o número de CCO registados**. Biombo, Tombali e Quinara não chegaram a alcançar os 100 PdA, o que representa menos de

cinco PdA por mês ao longo de todo o período de abertura do IGD, mas também foram as regiões com menos CCO identificados.

A exceção mais notável a esta tendência é a região de Oio, que é a segunda em número de PdA, mas apenas quinta em número de CCO. Conforme se pode ver na Tabela 10, **88% dos CCO registados no Oio apresentaram um PdA**, uma percentagem superior até à da região de Gabú (79%) e muito superior à média nacional de 58%. Em sentido oposto, encontramos a região de Cacheu, cujos 394 CCO registados foram responsáveis por apenas 165 PdA (42%).

⁹ Ver secção “Introdução”

Tabela 10 - Número e percentagem de Pedidos de Agendamento por região e a sua comparação com o número de CCO registados

Região	N.º Pedidos	% Pedidos	N.º CCO	Pedidos/CCO
Gabu	343	23%	434	79%
Oio	214	14%	242	88%
Bafatá	200	13%	353	57%
SAB	185	12%	352	53%
Cacheu	165	11%	394	42%
B. Bijagós	127	8%	241	53%
Quinara	99	7%	213	46%
Tombali	90	6%	190	47%
Biombo	87	6%	194	45%
Total	1510	100%	2613	58%

O Gráfico 1 e o Gráfico 2 ajudam a visualizar a referida assimetria

geográfica em termos de número de PdA recebidos pelo IGD.

Gráfico 1 - Número de Pedidos de Agendamento por região

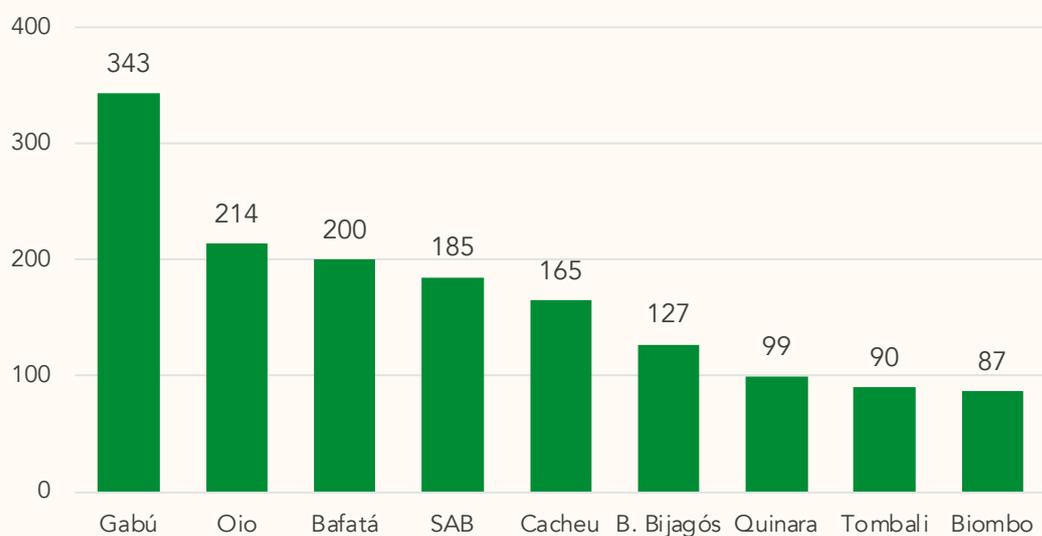
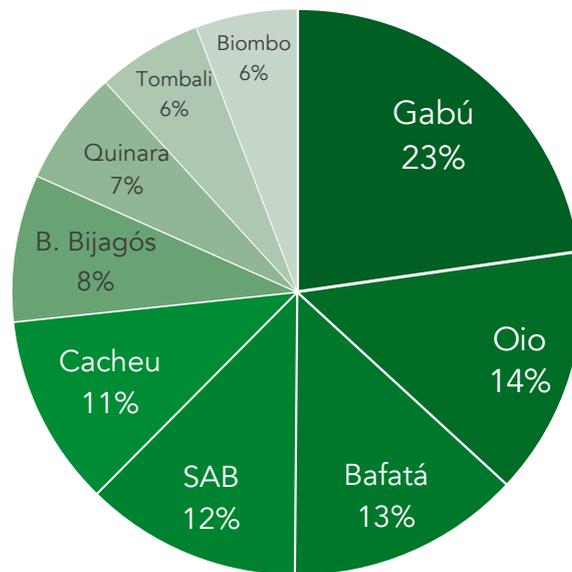


Gráfico 2 - Proporção de Pedidos de Agendamento por região



Número de Pedidos de Agendamento recebidos por tipologia e por contexto

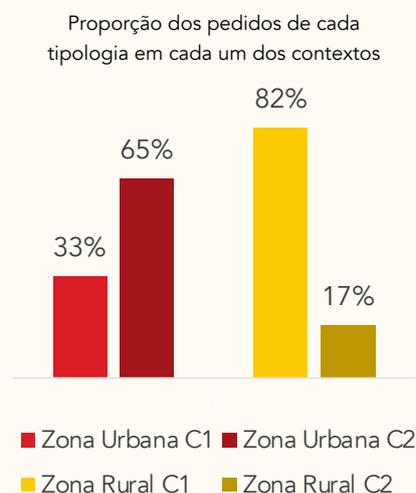
Um aspeto que foi amplamente debatido durante o desenho inicial do Método Djuntu teve a ver com as tipologias de apoio que seriam colocadas à disposição dos CCO. Ao longo da implementação do projeto e como resultado dos vários processos de monitorização e de melhoria contínua postos em prática, pelos menos duas lições foram aprendidas quanto a isso: que a tipologia C3, embora pertinente em teoria, se revelava, na prática, pouco clara e

pouco convidativa; e que a tipologia C1, para a qual as assembleias de jovens, mulheres e homens são tão centrais, era mais adequada às *tabancas* do que ao meio urbano.

Os dados recolhidos – e transmitidos na Tabela 11 – espelham isso mesmo. Quanto à tipologia C3, diga-se, aliás, que foi abandonada após o Ciclo 4, depois de ter atraído apenas 15 pedidos de agendamento em 5 ciclos (incluindo o Ciclo Piloto).

Tabela 11 - Número de Pedidos de Agendamento por região, por tipologia e por contexto (urbano ou rural)

Região	N.º Pedidos			N.º Pedidos		
	Zona Urbana			Zona Rural		
	C1	C2	C3	C1	C2	C3
Gabu	51	61	0	213	18	0
Oio	28	5	2	171	7	1
Bafatá	18	35	0	132	15	0
SAB	29	152	2	1	1	0
Cacheu	5	26	2	97	35	0
B. Bijagós	16	16	1	63	29	2
Quinara	13	21	0	53	11	1
Tombali	8	7	0	49	23	3
Biombo	6	20	1	27	33	0
Total	174	343	8	806	172	7
% da Zona	33%	65%	2%	82%	17%	1%
% do Total	12%	23%	1%	53%	11%	0%



No global, **a tipologia C1 foi, de longe, a que mais mobilizou os CCO a apresentar pedidos de agendamento**: foram 980 os PdA da tipologia C1, contra 515 da tipologia C2 e apenas 15 da tipologia C3. Significa que aproximadamente **dois em cada três PdA foram da tipologia C1**, pelo que não admira que esta se tenha tornado a “bandeira” do projeto e a modalidade de apoio na qual mais depressa se pensa quando se refere o Método Djuntu.

Contudo, é nítido que **a tipologia C1 teve mais sucesso em contexto rural** (806 dos 980 PdA) do que em contexto urbano (174 PdA). Pelo contrário, **a tipologia C2 atraiu mais CCO de zonas urbanas** (343 dos 515 PdA) do que de zonas rurais (172 PdA).

Outra forma de constatar estas preferências é focar cada um dos contextos separadamente. Em

zonas rurais, 82% dos PdA foram da tipologia C1 e apenas 17% da tipologia C2. Já em zonas urbanas, apenas 33% dos PdA foram da tipologia C1, enquanto 65% foram da C2.

Estas tendências compreendem-se, por um lado, pelo que já foi dito sobre a maior adequação da tipologia C1 a uma *tabanca* do que, por exemplo, a um bairro de Bissau, onde um dado CCO tenderá a ter menos reconhecimento público para liderar um processo como o do Método Djuntu e onde realizar uma série de assembleias entre vizinhos pode ser menos natural e mais complicado do ponto de vista logístico do que numa comunidade menor.

Por outro lado, a tipologia C2, uma vez que se foca no reforço institucional dos CCO, será vista como mais interessante para CCO formalizados ou para CCO que tenham uma missão e visão

estratégica mais bem definidas, nas quais possam enquadrar justificadamente um apoio por subvenção. Ora, estes CCO tendem a existir mais nas cidades e menos nas localidades rurais.

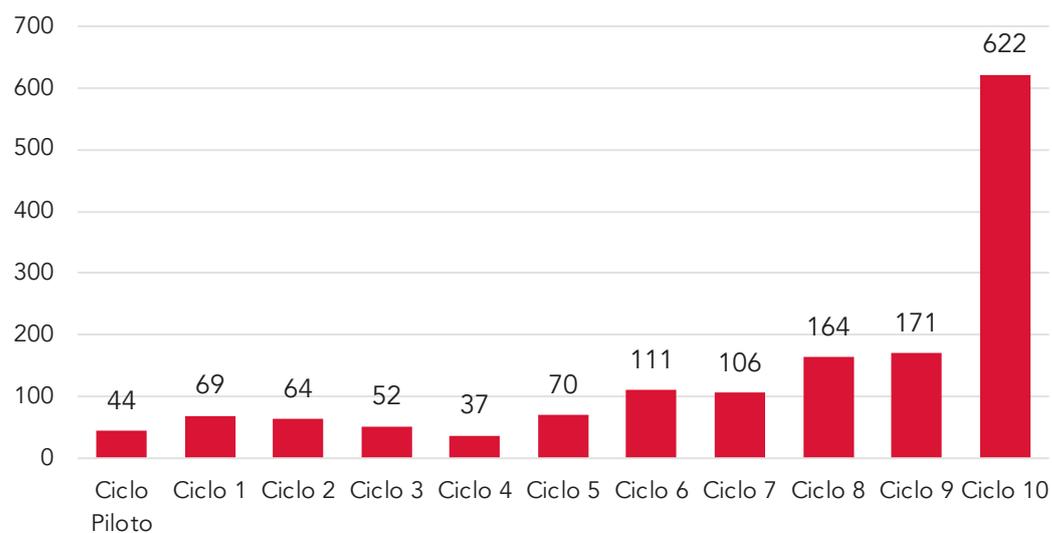
Por fim, importa notar que estes dados descrevem apenas as preferências dos CCO, mas em nada atestam sobre a qualidade dos seus PdA ou sobre o sucesso que viriam a alcançar com o pedido feito (análise, essa, feita na Parte IV).

Número de Pedidos de Agendamento recebidos por ciclo

Conforme se referiu, os 1.510 PdA realizaram-se ao longo de um período ainda bastante extenso, entre março de 2020 e agosto de 2023. Os primeiros 6 meses ficaram logo marcados pelo surgimento da pandemia COVID-19, mas, se os excluirmos, contamos ainda com 36 meses consecutivos de abertura à receção de propostas

dos CCO. Durante esse tempo, os PdA foram avaliados e os apoios foram concedidos pelo IGD em 11 ciclos (um Ciclo Piloto e dez ciclos regulares). O Gráfico 3 mostra o número de PdA por ciclo, aportando uma perspetiva cronológica que dá muitas indicações relevantes sobre o Método Djuntu.

Gráfico 3 - Número de Pedidos de Agendamento por ciclo



Em primeiro lugar, nota-se que, apesar de todos os esforços realizados nesse sentido pelo projeto, a **confiança dos CCO no Método Djuntu tardou a chegar**. Este efeito foi, de certo modo, subestimado na conceção do projeto, quando se definiu a mesma meta de apoios para todos os ciclos (36). Teria feito mais sentido uma meta progressiva, até para também considerar um eventual efeito de “viralização” do projeto, depois de alguns ciclos de apoios.

Ainda assim, é um facto que mesmo os primeiros 5 ciclos tiveram PdA suficientes para cobrir essa meta. Contudo, a elegibilidade e qualidade das propostas apresentadas dependia de vários fatores e, como é natural, não se podia esperar uma taxa de aprovação muito elevada, sobretudo nos primeiros ciclos. Vale lembrar que o Método Djuntu constituiu uma novidade para todos os envolvidos, da equipa de projeto às comunidades, passando pelos CCO. Deste modo, o número ideal de PdA por ciclo teria de ser muito superior a 36 – até porque, nesses ciclos, existia um limite máximo de 4 apoios por região, não podendo haver transferência de quota não utilizada de uma região para outra região, mesmo que sobrassem boas propostas numa delas.

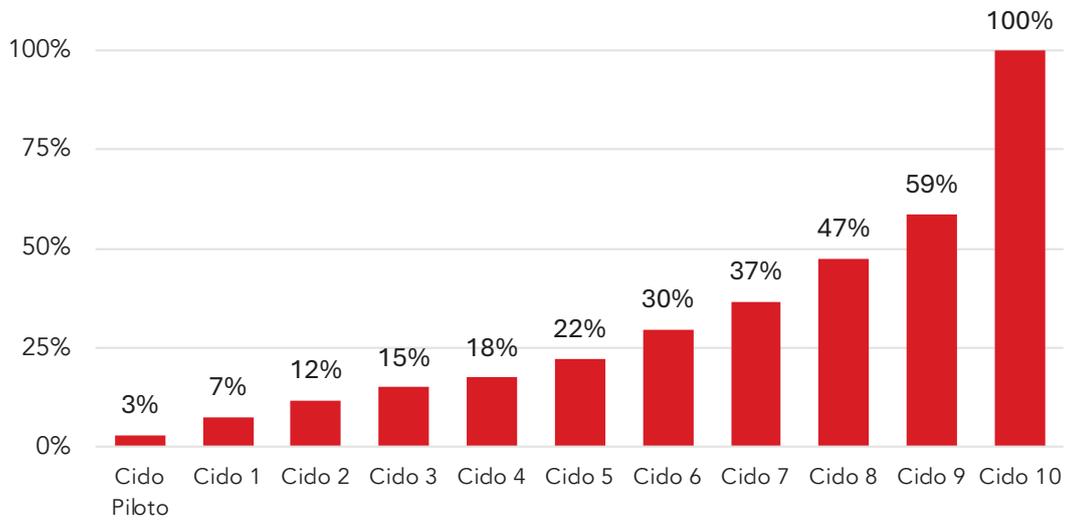
O ciclo com menos PdA foi, curiosamente, o Ciclo 4, já depois de alguma experiência adquirida e de

muita divulgação feita. Porém, daí em diante, dir-se-ia que o Método Djuntu realmente descolou e os PdA mais do que duplicaram.¹⁰ Para isso, muito contribuíram as medidas tomadas pelo IGD para obter o maior alcance possível, de entre as quais se destacam: a realização de Sessões de Esclarecimentos e Workshops de Formação sobre o Método Djuntu fora das capitais regionais; a remodelação dos Workshops para aumentar a adesão e melhorar a transmissão da informação; a abertura do CR de Biombo; o reforço à formação dos técnicos regionais; e a supressão do limite máximo de apoios por região por ciclo, o que ampliou a participação nas regiões onde a motivação para o fazer já estava a ser maior.

Contudo, a medida com mais impacto no número de PdA foi mesmo a implementação de três “intensivos”. Estes “intensivos”, que tiveram por objetivo testar o efeito das iniciativas do Djuntu quando implementadas de forma simultânea e concentradas num único setor administrativo, consistiram em conceder 90 apoios adicionais nos setores de Gabú (40), Bissorã (40) e Bolama (10). Isto levou a um aumento mais acentuado de PdA a partir do Ciclo 8, com uma verdadeira explosão no Ciclo 10. Conforme se observa no Gráfico 4, **41% de todos os PdA efetuados durante o projeto tiveram lugar no último ciclo**.

¹⁰ Entre o Ciclo Piloto e o Ciclo 4, receberam-se 266 PdA. Entre o Ciclo 5 e o Ciclo 9, receberam-se 622.

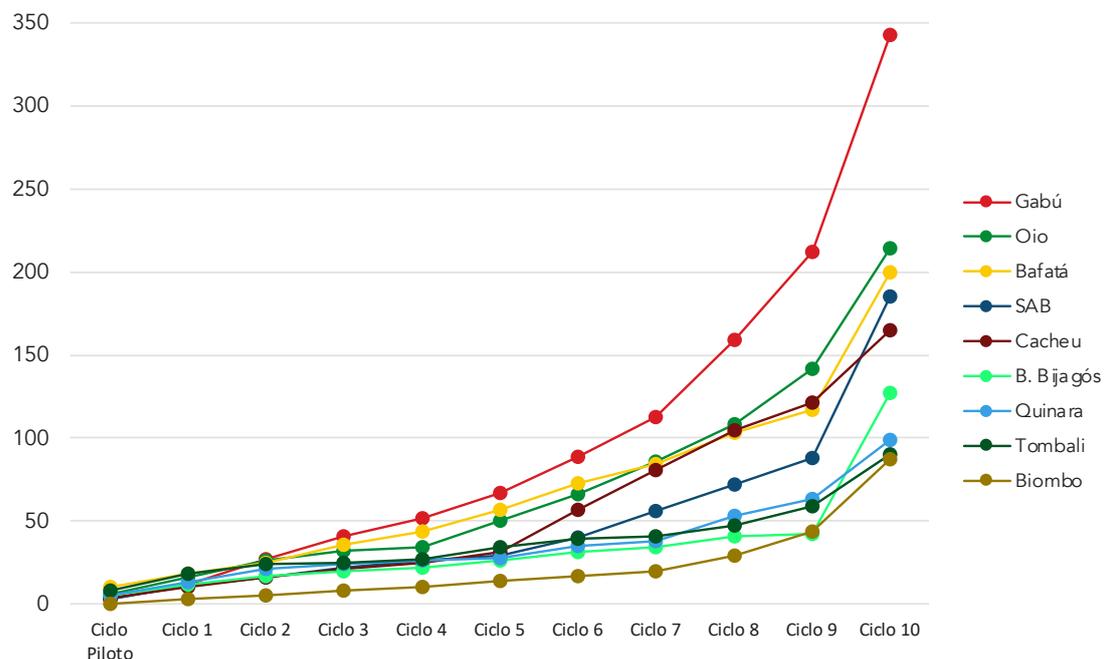
Gráfico 4 - Percentagem cumulativa de Pedidos de Agendamento



O aumento foi mais claro, de facto, nas regiões de Gabú, Oio e Bolama/Bijagós, mas verificou-se em todas as regiões, e com grande expressividade também em Bafatá e no SAB (Gráfico 5). Isto indica que, para além do efeito dos "intensivos", também poderá ter havido uma corrida à última oportunidade de conseguir um apoio do IGD – o que,

naquele momento, já se afigurava aos CCO como uma possibilidade bastante credível pela quantidade de iniciativas que já tinham sido apoiadas e publicitadas. Além disso, terá havido CCO que estavam a tratar de melhorar uma proposta recusada num ciclo anterior e que "deixaram para a última" a sua ressubmissão.

Gráfico 5 - Acumulação de Pedidos por região, ciclo após ciclo

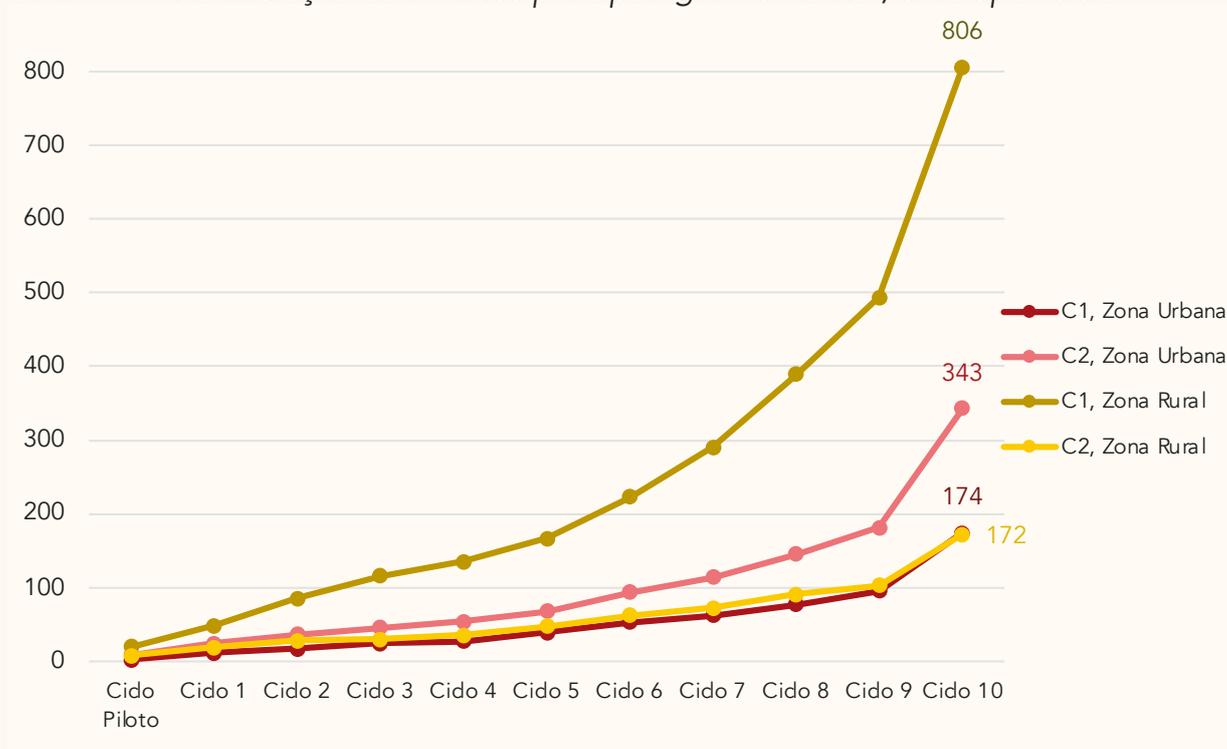


Ainda em relação à perspetiva cronológica dos PdA, é interessante analisar a popularidade das tipologias C1 e C2 ao longo do tempo, seja em zonas urbanas ou rurais (Gráfico 6). Não há dúvidas que a tipologia C1 em meio rural sempre foi o PdA mais popular, mas também é verdade que uma enorme parte desses PdA surgiram apenas no último ciclo, impulsionados pelo próprio projeto através dos “intensivos”. Foram 312 PdA desse tipo realizados só no Ciclo

10, de um total de 806 em todos os ciclos (ou seja, 39%).

De resto, o segundo tipo de PdA mais popular (tipologia C2 em meio urbano) também registou um crescimento acentuado no Ciclo 10. Já os outros dois tipos (tipologia C1 em meio urbano e tipologia C2 em meio rural), aumentaram apenas ligeiramente, confirmando a tendência de especialização do Método Djuntu ao longo do tempo.

Gráfico 6 - Acumulação de Pedidos por tipologia e contexto, ciclo após ciclo



Número de Pedidos de Agendamento recebidos por área temática

No que diz respeito às áreas temáticas, os CCO podiam escolher uma de entre 29 áreas temáticas padronizadas para caracterizar a sua proposta. Destas, nove não foram escolhidas uma única vez: Alterações climáticas (redução do risco de catástrofes e desertificação), Democracia, Direitos Humanos, Economia e Finanças Públicas, Governação, Justiça, Migração e Asilo, Paz e Segurança, Reforma do Sector Público e Descentralização.

Das restantes vinte, **houve claramente cinco áreas favoritas: Água e Saneamento** (348 PdA), **Agricultura e Desenvolvimento Rural** (317), **Sociedade Civil** (267), **Educação** (250) e **Transportes**

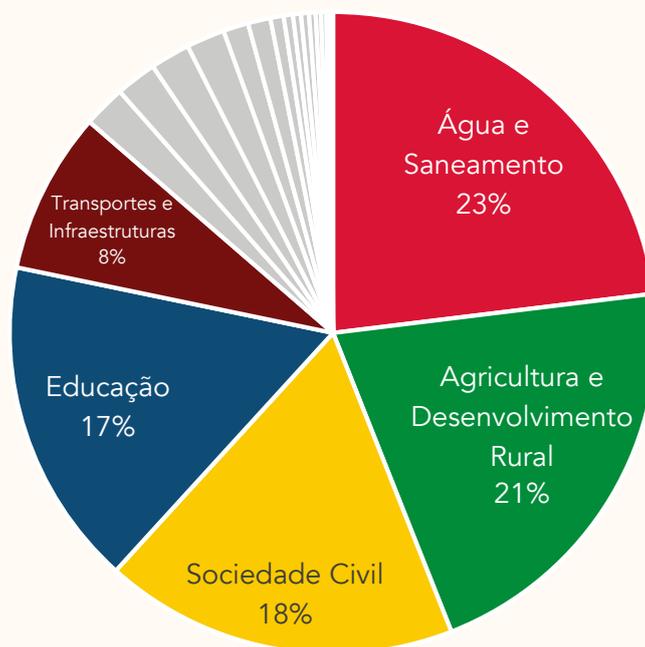
e Infraestruturas (123). Juntas, englobam mais de 86% de todos os PdA feitos. Com a exceção de Sociedade Civil, onde se enquadram, sobretudo, os pedidos da tipologia C2, as restantes áreas expressam as principais necessidades identificadas pelas comunidades: acesso à água, produção de alimentos através de horticultura ou orizicultura e reabilitação de infraestruturas, sobretudo, escolares. Uma necessidade básica que ficou sub-representada é o acesso à saúde, não porque não seja uma preocupação fundamental, mas provavelmente porque as soluções aventadas nessa área não teriam cabimento no orçamento máximo previsto pelos apoios do IGD.

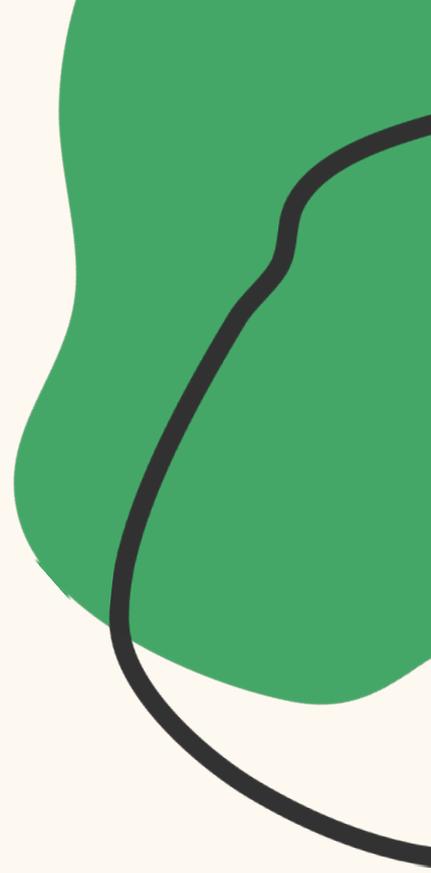
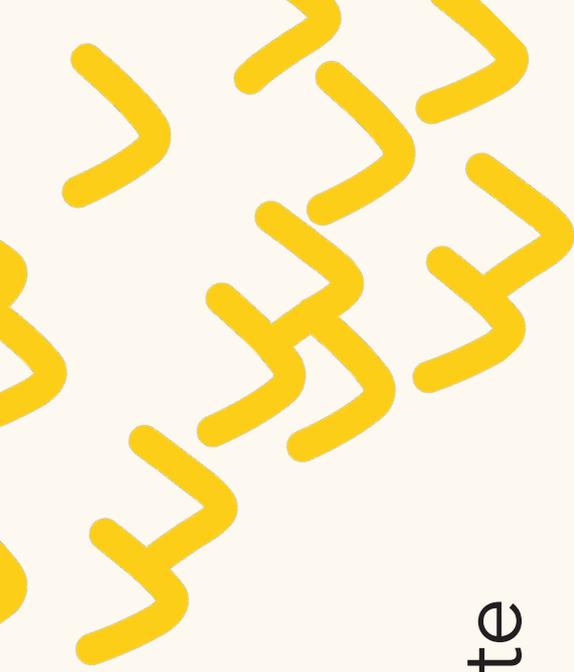
Tabela 12 - Número e percentagem de Pedidos de Agendamento por Área Temática

Área Temática	N.º PdA	% PdA
Água e Saneamento	348	23,0%
Agricultura e Desenvolvimento Rural	317	21,0%
Sociedade Civil	267	17,7%
Educação	250	16,6%
Transportes e Infraestruturas	123	8,1%
(área temática não indicada pelo CCO)	32	2,1%
(outras)	31	2,1%
Tecnologias da Informação e Comunicação	30	2,0%
Saúde	29	1,9%
Segurança Alimentar e Nutricional	19	1,3%
Energia	17	1,1%
Ambiente e Economia Verde	10	0,7%

Cultura	7	0,5%
Emprego e Formação Técnico-Profissional	6	0,4%
Comércio e Integração Regional	6	0,4%
Desenvolvimento do Sector Privado	5	0,3%
Pescas	4	0,3%
Crianças e Juventude	4	0,3%
Género	2	0,1%
Proteção Social	2	0,1%
Desenvolvimento Urbano	1	0,1%
Total Geral	1510	100%

Gráfico 7 - Proporção dos Pedidos de Agendamento nas 5 principais áreas temáticas





Parte

3

Avaliação dos pedidos de agendamento



Número de Pedidos de Agendamento por etapa alcançada no processo de avaliação

O Método Djuntu foi evoluindo e tendo variações ao longo do projeto, mas, pela maior parte do tempo, o processo de avaliação das propostas submetidas pelos CCO seguiu quatro etapas:

- 1) **Apreciação geral da elegibilidade da proposta e a sua conformidade administrativa com os requisitos mínimos, feita aquando do agendamento inicial.**
- 2) **Avaliação e pontuação das propostas consideradas elegíveis e conformes, mediante critérios bem definidos numa grelha de avaliação.**
- 3) **Verificação em Terreno (VT) da veracidade das informações transmitidas na documentação da proposta, feita apenas àquelas que fossem aprovadas na etapa anterior e que coubessem nas quotas regionais de apoios previstos para o ciclo em questão.**
- 4) **Contratualização e consequente confirmação do apoio.**

Das 1510 propostas submetidas, cerca de 30% chegaram à última etapa, resultando em 458 iniciativas efetivamente apoiadas pelo IGD.

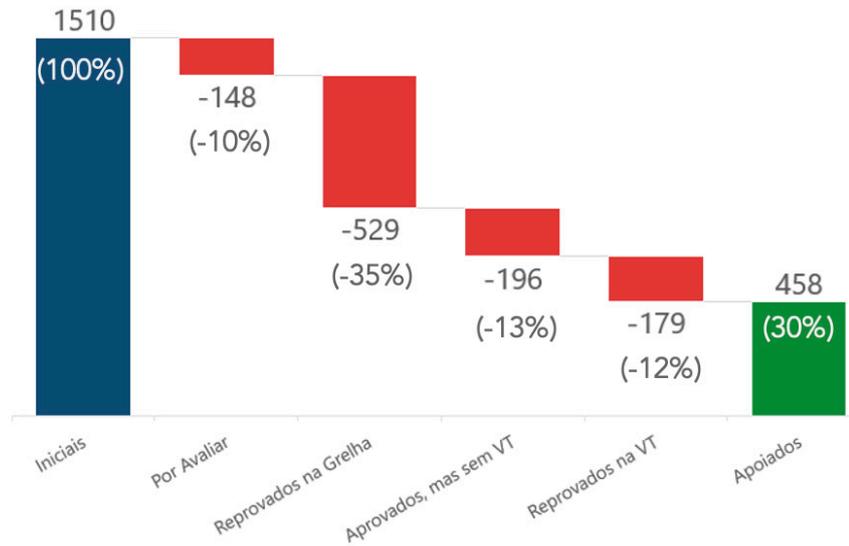
A análise da taxa de retenção das restantes 1052 propostas nas diferentes fases do Método, permite retirar ilações importantes sobre a sua adequação e apontar afinações em aplicações futuras. A tabela e os gráficos que se seguem ajudam fazer essa análise.

Em primeiro lugar, considerando todas as tipologias (ver Tabela 13), os valores gerais apontam para **10% dos pedidos reprovados na Etapa 1 por falta de elegibilidade ou conformidade, 35% reprovados na Etapa 2 por não alcançarem a pontuação mínima exigida pela grelha de avaliação e 55% aprovados.** Destes, houve 13% que, apesar de reunirem pontuação suficiente, não seguiram para a fase de VT por não caberem nas quotas regionais definidas. Os restantes 42% fizeram VT, tendo sido 12% aí recusados ou excluídos do processo pouco depois, por outro tipo de irregularidades excecionais detetadas já durante a contratualização.

Tabela 13 - Número e percentagem de Pedidos de Agendamento por etapa alcançada no processo de avaliação

Tipologia	Pedidos Iniciais		Pedidos Por Avaliar		Pedidos Recusados na Avaliação			Pedidos Aprovados na Avaliação mas não eleitos para VT			Pedidos Recusados na VT ou cancelados pouco depois			Pedidos Apoiados		
	N.º	N.º	% do inicial	N.º	% do inicial	% dos avaliados	N.º	% do inicial	% dos avaliados	N.º	% do inicial	% dos verificados	N.º	% do inicial	% dos verificados	
C1	980	84	9%	275	28%	31%	144	15%	16%	128	13%	27%	349	36%	73%	
C2	515	60	12%	249	48%	55%	52	10%	11%	49	10%	32%	105	20%	68%	
C3	15	4	27%	5	33%	45%	0	0%	0%	2	13%	33%	4	27%	67%	
Total	1510	148	10%	529	35%	39%	196	13%	14%	179	12%	28%	458	30%	72%	

Todas as tipologias



Estes dados permitem refletir sobre a eficiência do Método Djuntu. De facto, foi concedido um número notável de 458 apoios. Porém, não pode ignorar-se que foi necessária uma grande estrutura organizativa de técnicos administrativos e regionais, que teve de analisar outras 1052 propostas que nunca chegaram a resultar na implementação de qualquer iniciativa – 179 das quais chegaram, inclusivamente, a ser verificadas localmente, com todas as implicações logísticas que isso exigiu.

Naquilo que dependeu de si, o projeto procurou ir melhorando a eficiência do Método através de medidas para que o nível de entrada das propostas fosse o mais alto possível, por exemplo nunca deixando de promover Sessões de Esclarecimentos e Workshops de Formação sobre o Método. Estes últimos foram, aliás, sendo

aprimorados ao longo do tempo, focando-se em ajudar os CCO a preencher a documentação exigida de acordo com as suas situações concretas. A própria documentação foi sendo simplificada, dentro do possível. O IGD foi evoluindo de uma postura de fiscalização para uma abordagem de tutoria e assistência aos CCO na elaboração das propostas, até porque este tipo de capacitação também era objetivo do projeto.

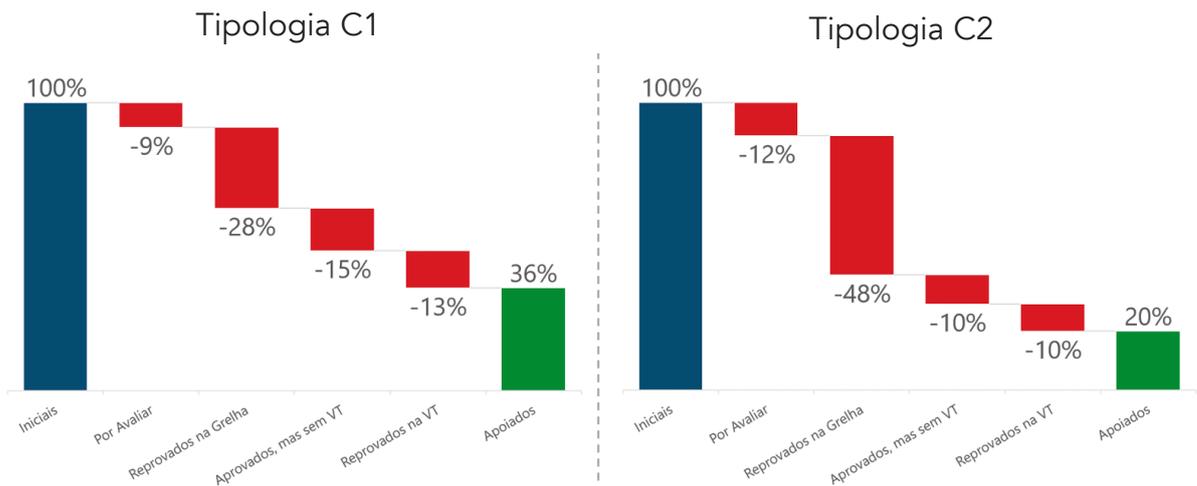
Olhando a cada tipologia individualmente, percebe-se que os pedidos do tipo C1 e C2 tiveram diferentes níveis de aceitação nas várias etapas do processo (Gráfico 8). Desde logo, em termos de taxa de conversão total, os pedidos da tipologia C1 tiveram mais sucesso (36%) do que os da C2 (20%). **Em particular, as propostas da tipologia C2 tiveram grande dificuldade**

em ser aceites logo no primeiro controlo de elegibilidade ou pelos critérios da grelha de avaliação: cerca de 60% foram reprovados nessas etapas.

Em grande medida, isto deveu-se a um desajuste das expectativas dos CCO. Muitos dos que procuraram a tipologia C2 para se reforçarem institucionalmente, procuraram também incluir na candidatura o financiamento de despesas que, na verdade, nunca foram elegíveis no âmbito do Método Djuntu (tais como, construção ou reabilitação de sedes e compra de equipamentos). Talvez o projeto pudesse ter sido mais assertivo na comunicação destas restrições, mas também é verdade que a maioria das OSC na Guiné-Bissau tem enormes limitações no acesso a recursos materiais, pelo

que dificilmente abdicaria desta oportunidade para pelo menos tentar receber apoio desse tipo. Esta leitura, aliás, concorre para outra discussão mais ampla sobre o quão restritivas eram as “regras de jogo” do Método Djuntu, sobretudo no seu início. No caso concreto da tipologia C2, o que os dados parecem indicar é de que algumas das necessidades prioritárias identificadas pelos CCO para o seu próprio reforço não eram, na verdade, elegíveis – pelo que, nesse sentido, o Método Djuntu não lhes seria tão útil quanto desejado. Por outro lado, também pode estar em causa a capacidade dos CCO apresentarem uma proposta convincente para acederem à subvenção do IGD – aspeto para o qual talvez possam ser capacitados, em futuras aplicações do Método.

Gráfico 8 - Percentagem de propostas reprovadas em cada etapa do processo de avaliação em função do número total de pedidos de agendamento recebidos por tipologia



No caso da tipologia C1 essa questão não se coloca tanto, uma vez que, mesmo havendo restrições à elegibilidade de algumas formas de suporte, o Método Djuntu não deixou de corresponder a um leque alargado de necessidades prioritárias identificadas pelas comunidades. A taxa de reprovação “em escritório” dos pedidos da tipologia C1 foi muito inferior, situando-se nos 37%.

Em ambos os casos, deve ser destacada a taxa de propostas excluídas por falta de vaga no respetivo ciclo e na respetiva região em que foram apresentadas, apesar de aprovadas na grelha de avaliação. Trata-se de 15% dos pedidos C1 e 10% dos pedidos C2, que podiam ter potencialmente resultado em 144 iniciativas do primeiro tipo e 52 do segundo e que foram negadas

simplesmente pelo *timing* em que foram apresentadas. Possivelmente esta situação terá sido fator de desmotivação para alguns CCO e comunidades, que não avançaram para fases posteriores do Método, apesar de terem cumprido os mesmos requisitos de qualidade que outros CCO, cuja proposta foi selecionada.

É provável que, caso tivessem seguido o curso normal de avaliação, estas propostas tivessem aumentado ainda mais a assimetria regional verificada nos apoios do IGD. Contudo, parece acertado que o projeto tenha, a partir do Ciclo 5, possibilitado a transferência destas propostas para a quota parte de outras regiões, cujo limite não estava a ser alcançado.

Taxas de aprovação dos Pedidos de Agendamento por etapa de avaliação, ciclo a ciclo

Para além da percentagem de PdA aprovados em cada etapa face ao número total de PdA recebidos, importa analisar a percentagem de PdA aprovados em cada etapa face ao número de PdA efetivamente avaliados em cada etapa. A Tabela 13, anteriormente apresentada, também mostra estas taxas de aprovação.

Desde logo, no que diz respeito à Etapa 1, já se fez notar que 90% dos PdA recebidos pelo IGD foram considerados elegíveis,

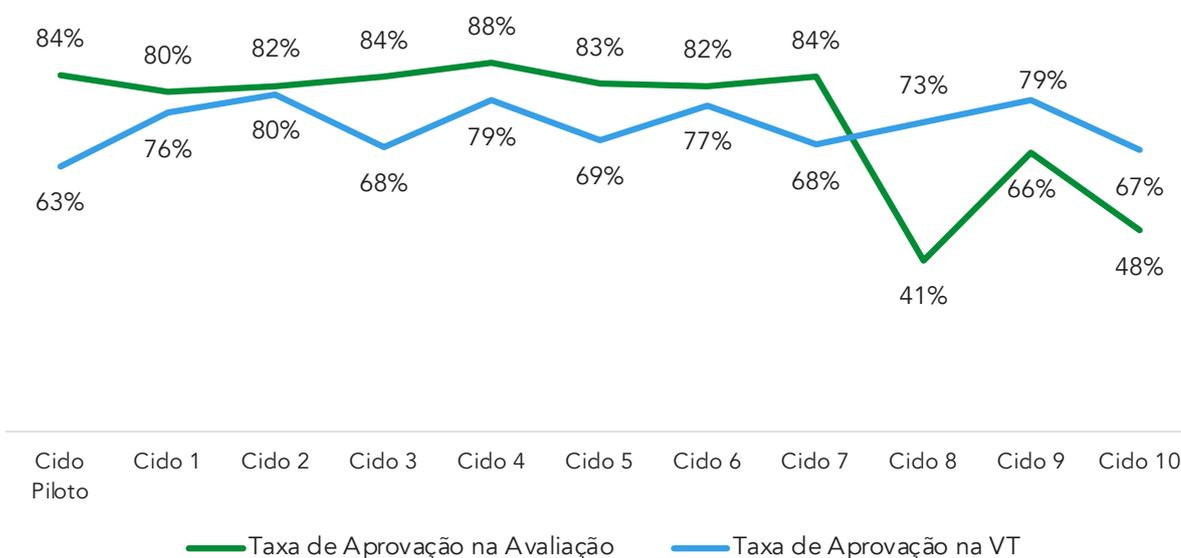
correspondendo a 1.362 PdA. Desses, 833 foram aprovados na grelha de avaliação, o que equivale a dizer que **a taxa de aprovação na Etapa 2 foi de 61%.**

Destes 833, houve 196 que não foram selecionados para VT por falta de vaga (23,5%). Por conseguinte, realizaram-se 637 VT, tendo 458 resultado na aprovação e contratualização bem-sucedida de apoios. Por outras palavras, **a taxa de aprovação na Etapa 3 foi de 72%.**

Conforme é evidenciado pelo Gráfico 9, estas taxas de aprovação não foram

constantes ao longo dos onze ciclos de apoios.

Gráfico 9 - Taxa de Aprovação na Grelha de Avaliação e Taxa de Aprovação na Verificação em Terreno, ciclo após ciclo



Quanto à etapa da grelha de avaliação, podem distinguir-se duas fases bem diferentes: até ao Ciclo 7, mais de 80% das propostas analisadas foram aprovadas. Porém, nos Ciclos 8, 9 e 10, aprovaram-se apenas 50% das propostas analisadas. Esta redução abrupta é difícil de explicar com os dados disponíveis. É um facto que foi nestes ciclos que se verificou um avolumar de PdA recebidos: 164, 171 e 622 novos PdA, respetivamente. Mas isso não deveria ser suficiente para justificar, por si só, tamanha redução da proporção de boas propostas. A análise às grelhas de avaliação, feita nas secções que se seguem, poderá trazer uma perspetiva adicional a este assunto.

Quanto à etapa da VT, a variação da taxa de aprovação entre ciclos é mais moderada. O Ciclo Piloto foi, como se poderia esperar, aquele no qual a taxa foi menor (63%), mas, de resto, houve uma oscilação entre os 67% e os 80% que se pode considerar normal. De qualquer modo, a taxa global de 72%, apesar de relativamente elevada, causa alguma surpresa, pois significa que, na verdade, **uma em cada quatro propostas aprovadas na grelha de avaliação escondiam deficiências metodológicas suficientemente relevantes para as desqualificar** quando analisadas no local. Isto deverá ser alvo de reflexão em futuras aplicações do Método Djuntu, estudando-se formas de mitigar esta ineficiência inerente ao processo avaliativo.

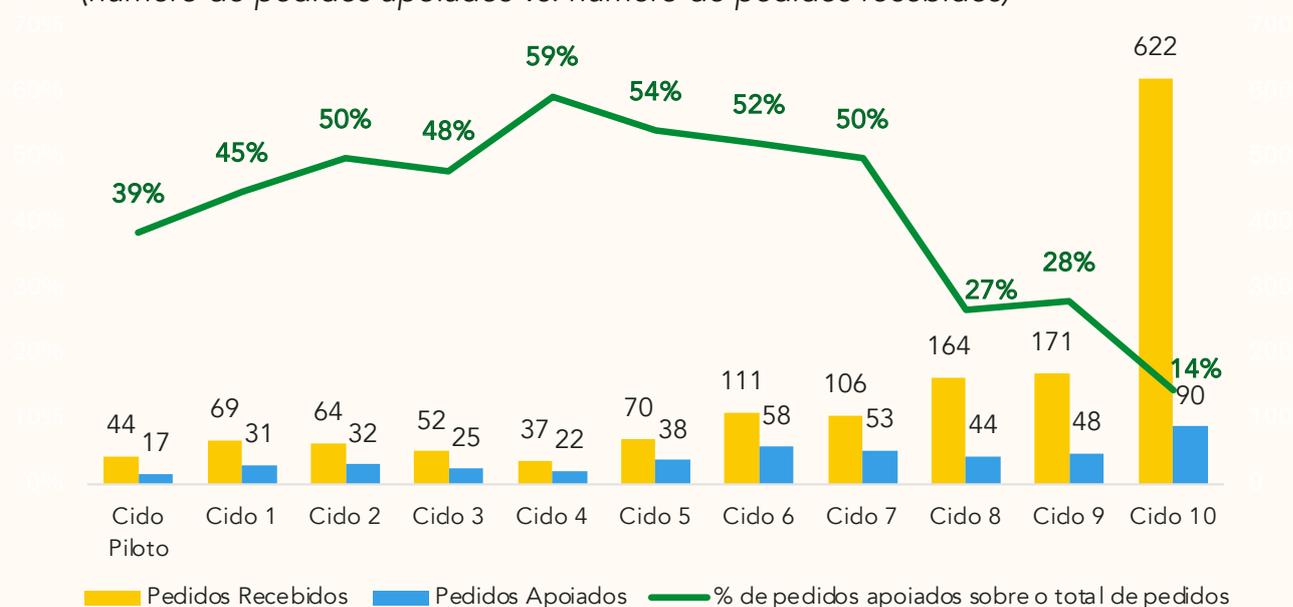
Taxa de conversão dos Pedidos de Agendamento, ciclo a ciclo

Já se constatou, anteriormente, que 30% dos 1510 PdA foram convertidos em iniciativas apoiadas. Analisa-se, agora, a evolução desta taxa de conversão ao longo dos onze ciclos de apoios. Deve notar-se que esta taxa depende, por um lado, das taxas de aprovação em cada uma das etapas do processo avaliativo, mas é, por outro lado, grandemente influenciada pelo número de PdA recebidos – uma vez que havia um limite máximo de apoios a conceder por ciclo, um número extraordinário de PdA faria sempre diminuir a taxa de conversão.

Foi precisamente isso que se verificou nos ciclos 8, 9 e 10, conforme pode ser visualizado no Gráfico 10, quando a proporção de PdA efetivamente apoiados atingiu valores de 27%, 28% e 14%, respetivamente. Contudo, antes disso, a taxa de conversão

média rondava os 50%. É claro que um número elevado de propostas recebidas é um sinal saudável e de pertinência do Método Djuntu, mas estes dados também apontam para a **necessidade de tentar nivelar a procura pelos apoios**. A elevada concentração de PdA em determinados ciclos não só leva ao estrangulamento das equipas que os recebem e avaliam, como introduz, também, uma certa dose de iniquidade no Método Djuntu, ao impossibilitar a conversão de um elevado número de boas propostas (dadas as quotas de apoios por ciclo). Isto aumenta o risco de desconfiança face ao Método, uma vez que passam a ser predominantes os casos em que comunidades e CCO trabalham para ir ao encontro das exigências, mas em vão.

Gráfico 10 - Taxa de conversão dos Pedidos de Agendamento, ciclo após ciclo (número de pedidos apoiados vs. número de pedidos recebidos)



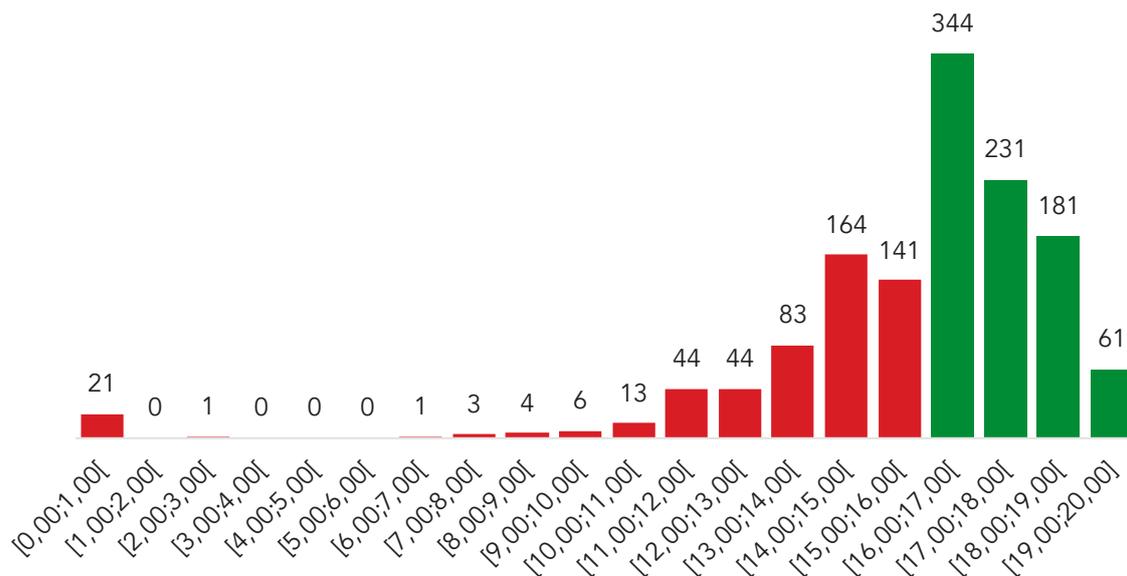
Análise à Etapa da Grelha de Avaliação: dados globais

Focando agora na Etapa da Grelha de Avaliação, analisam-se os PdA nela aprovados ou reprovados. Apesar de terem sido registados 1.362 PdA nesta fase, os dados que se seguem dizem respeito aos 1.342 PdA cujas grelhas de avaliação foram disponibilizadas pelo IGD.¹¹

No Gráfico 11, pode ver-se que **817 desses 1.342 PdA obtiveram classificação superior a 16 pontos**, o que corresponde a uma taxa de aprovação de 61%, conforme referido previamente. Além disso, pode constatar-se que 23 PdA obtiveram classificação inferior a 7 pontos, dos quais 21 foram, na realidade, registados com 0 pontos. Nestes 23 casos, as secções 2 e 3 da

grelha de avaliação (“viabilidade” e “eficiência”, respetivamente) não chegaram a ser utilizadas pelos técnicos do IGD. Provavelmente, serão propostas que foram indevidamente consideradas elegíveis na etapa de avaliação anterior e para as quais, por isso, não tenha feito sentido aplicar a totalidade da grelha. Por motivos de consistência de dados, teria sido interessante que o IGD tivesse desconsiderado estas grelhas de avaliação e reclassificado estes PdA como reprovados na fase de elegibilidade. Em todo o caso, trata-se de uma quantidade de dados relativamente pequena (1,7% das grelhas em estudo), sem grande impacto nas conclusões desta análise.¹²

Gráfico 11 - Distribuição dos Pedidos de Agendamento por Intervalo de Classificação na Grelha de Avaliação (n = 1342)



¹¹ As 20 grelhas de avaliação em falta (16 aprovações e 4 reprovações) não terão sido informatizadas à data de redação deste relatório. De qualquer modo, as 1.342 grelhas analisadas são uma amostra representativa do total.

¹² Se desconsiderássemos, agora, estas 23 grelhas de avaliação, a taxa de aprovação nesta etapa do Método seria de 62% em vez dos já referidos 61%, uma diferença muito pouco expressiva.

Outra observação que pode ser feita é a de que parece haver **uma descontinuidade na distribuição das classificações dadas às propostas justamente nos 16 pontos**. Isto pode indicar uma de duas situações: a pontuação de cada um dos onze critérios da grelha de avaliação estava definida de maneira que fosse substancialmente mais provável somar entre 16 e 17 pontos do que somar, por exemplo, entre 15 e 16 pontos; ou pode ter-se dado o caso de que, em benefício de um maior alcance dos apoios a conceder pelo projeto, algumas propostas no intervalo entre os 15 e os 16 pontos tenham sido “puxadas” pelos técnicos até ao mínimo dos 16 pontos – o que pode ver-se como algo sensato a fazer em alguns casos, sabendo que houve ciclos com um número reduzido de

propostas de alta qualidade e que as propostas muito próximas dos 16 pontos ainda poderiam ser alvo de afinação em fases posteriores do Método, nomeadamente nas VT e na contratualização.

Seja como for, é de notar que, **de entre as 817 propostas aprovadas, 70% ficaram entre os 16 e os 18 pontos e apenas 30% acima dos 18 pontos**.

Fazendo uma leitura critério a critério, é possível verificar em que aspetos mais acertaram e mais falharam as propostas apresentadas pelos CCO. Contudo, importa conhecer primeiro os critérios utilizados e a pontuação máxima admitida por cada um deles (Tabela 14).

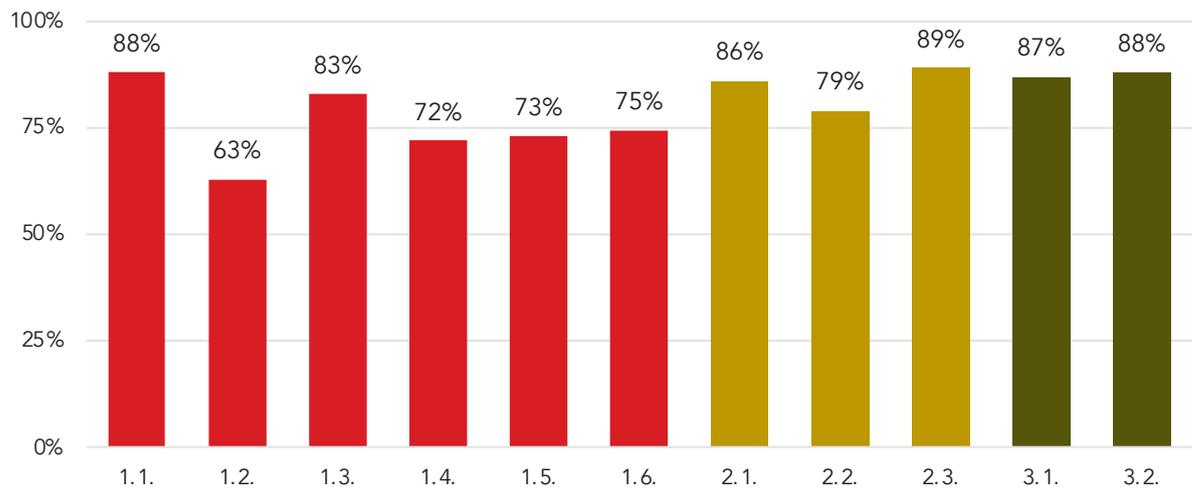
Tabela 14 - Critérios da Grelha de Avaliação e sua pontuação máxima

Grupo	Critério	Pontuação Máxima
1. Pertinência da ação	1.1. Coerência dos problemas identificados pelos grupos/membros com o problema principal escolhido?	2
	1.2. Justificação do problema principal (como o problema escolhido afeta a comunidade ou CCO)?	3
	1.3. Coerência da(s) proposta(s) da solução(es) apresentada(s) com a que foi selecionada?	2
	1.4. Lógica da(s) proposta(s) de solução escolhida com o problema principal identificado? (A proposta de solução responde claramente ao problema identificado?)	3
	1.5. Pertinência dos recursos solicitados face ao problema identificado e à solução(es) proposta(s)?	3
	1.6. O grupo-alvo está devidamente identificados(as) e a sua escolha está devidamente justificada?	2
2. Viabilidade	2.1. A metodologia (atividade) do projeto é clara (o quê, como, quando e quem)? As atividades definidas estão em harmonia com a solução(s) selecionada(s)?	1
	2.2. O cronograma é claro e o tempo estabelecido é realístico para a execução das atividades? As responsabilidades estão bem distribuídas?	1
	2.3. As/os beneficiárias/os estão devidamente envolvidas/os? Este envolvimento garante a participação e apropriação durante e pós projeto?	1
3. Eficiência	3.1. Todas as atividades estão devidamente refletidas no orçamento?	1
	3.2. O montante total solicitado mais a contrapartida da comunidade garantem a qualidade dos resultados, reduzindo os riscos de falta de recursos na realização do projeto?	1

No Gráfico 12, mostra-se a pontuação média (em percentagem da pontuação máxima) de cada um dos critérios. **Observa-se que a maior**

dificuldade dos CCO residiu na justificação do problema escolhido para ser resolvido com o apoio da subvenção do IGD.

Gráfico 12 - Pontuação média, em percentagem da pontuação máxima, de cada um dos critérios da grelha de avaliação (n=1342)



Análise à Etapa da Grelha de Avaliação: dados por região e por tipologia

Nesta análise à Etapa da Grelha de Avaliação, interessa estudar as diferenças entre regiões e entre tipologias (C1 e C2). Começando pelas regiões, verifica-se uma **amplitude nas taxas de aprovação bastante grande, entre os 48% no SAB e os 79% em Tombali** (Tabela 15). Estas duas regiões acabam por ser exceções à tendência geral de que o número de pedidos aprovados é consistente com o número de

pedidos avaliados. O SAB, sendo a quarta região com mais pedidos avaliados, é apenas a quinta em matéria de pedidos aprovados (ultrapassado por Cacheu). Pelo contrário, na região de Tombali houve mais um pedido aprovado do que em Quinara, embora tenham sido submetidas à grelha de avaliação menos 11 propostas do que nesta região.

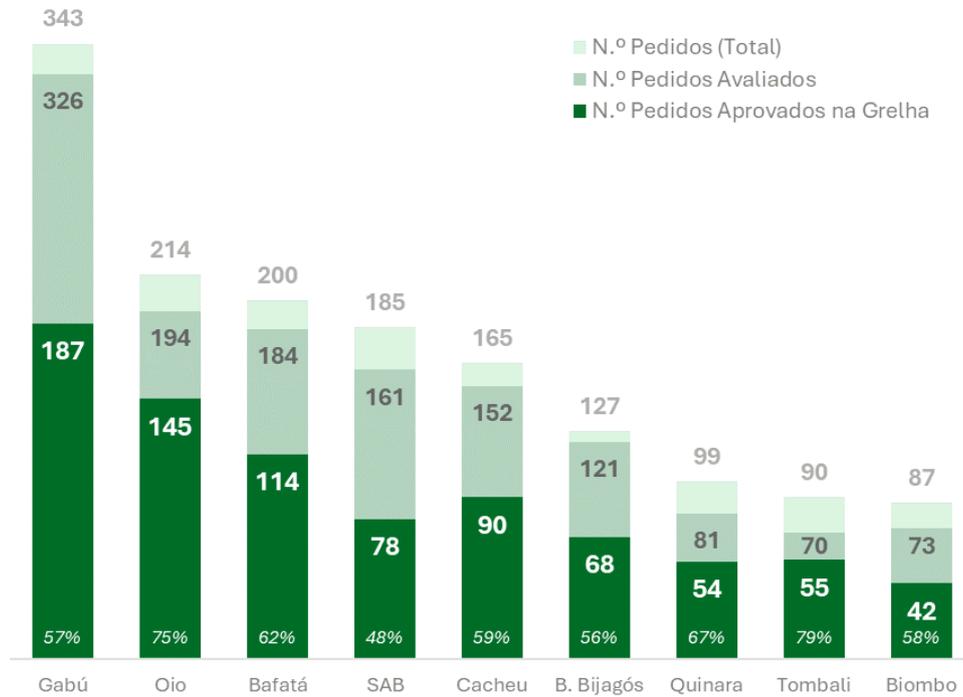
Tabla 15 - Número e percentagem de pedidos de agendamento aprovados na grelha de avaliação, por região

Região	N.º Pedidos (Total)	N.º Pedidos Avaliados	N.º Pedidos Aprovados	% Pedidos Aprovados sobre
Gabú	343	326	187	57%
Oio	214	194	145	75%
Bafatá	200	184	114	62%
SAB	185	161	78	48%
Cacheu	165	152	90	59%
B. Bijagós	127	121	68	56%
Quinara	99	81	54	67%
Tombali	90	70	55	79%
Biombo	87	73	42	58%
Total	1510	1362	833	61%

O Gráfico 13 põe em perspetiva o número absoluto de pedidos aprovados em cada região e o respetivo valor percentual. Note-se que, em Gabú, a taxa de aprovação não foi especialmente alta, fixando-se abaixo da média, nos 57%. Contudo, não deixou de ser a região com mais pedidos aprovados, fruto da grande quantidade de pedidos recebidos e

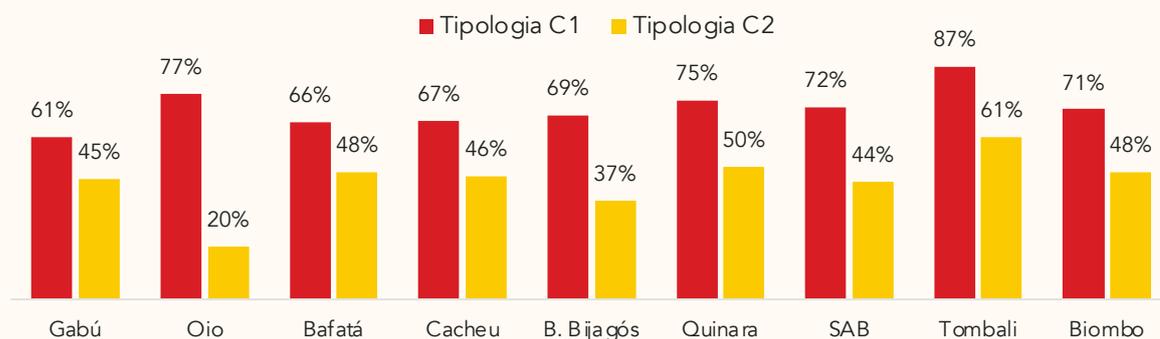
submetidos à grelha de avaliação. Por seu turno, em Oio, foram aprovados 75% dos pedidos. Deste modo, passaram à etapa seguinte quase tantas propostas como em Gabú (diferença de 42), embora o número de propostas avaliadas tenha sido bem díspar entre as regiões (diferença de 132).

Gráfico 13 - Número e percentagem de Pedidos de Agendamento aprovados na grelha de avaliação, por região



Em grande medida, **o que está por detrás das baixas taxas de aprovação** registadas no SAB, assim como em Bolama/Bijagós, Gabú, Biombo e Cacheu, é o facto destas regiões terem **maior volume de pedidos da tipologia C2** – que, conforme discutido anteriormente e mostrado no Gráfico 11, tiveram maior propensão para serem rejeitados na etapa da grelha do que os pedidos da tipologia C1. O caso do SAB demonstra bem este efeito: foram submetidos para avaliação apenas 25 pedidos da tipologia C1, tendo 18 sido aprovados (72%); porém, chegaram a ser avaliados 134 pedidos C2, tendo sido aprovados 75 (ou seja, apenas 44%).

Para isolar este efeito, pode analisar-se a taxa de aprovação em cada região separando as duas tipologias (Gráfico 14). Assim se vê que, na verdade e de forma algo contraintuitiva, **a região com a proporção mais baixa de boas propostas do tipo C1 foi Gabú** (61%), bem abaixo da média nacional de 69% para essa tipologia. Em sentido oposto, foi nas regiões do sul que se registaram as maiores taxas de aprovação para a tipologia C1 (87% em Tombali, 75% em Quinara), a par de Oio (77%).

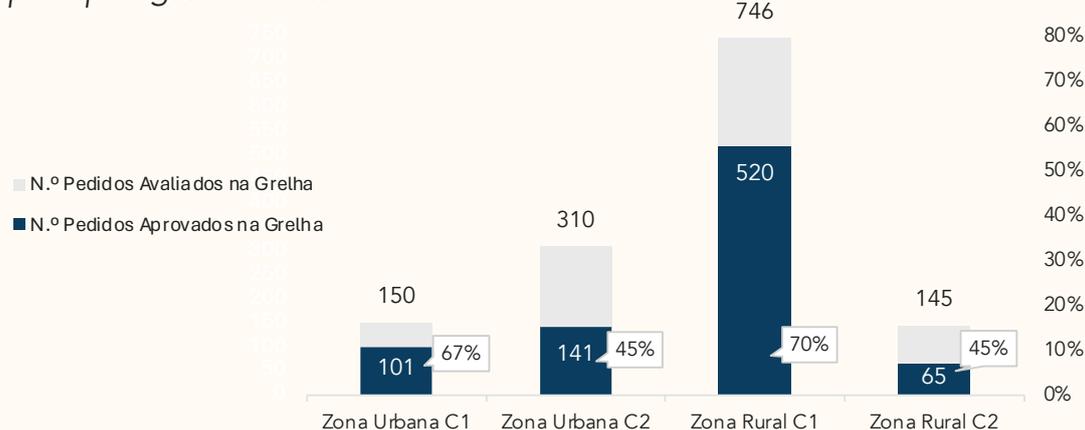
Gráfico 14 - Taxa de aprovação na grelha de avaliação (por região e por tipologia)

Quanto aos pedidos da tipologia C2, tiveram uma aprovação média nacional de 45%, tendo sido particularmente baixas em Oio (20%) e particularmente altas em Tombali (61%). No caso de Oio, vale dizer que a percentagem registada é influenciada pelo facto da amostra de PdA ser muito pequena: apenas 10 propostas C2 foram aí avaliadas (2 aprovadas, 8 rejeitadas).

Em Tombali, ambas as tipologias alcançaram taxas de aprovação altas, levantando questões sobre quais os fatores para este aparente sucesso. Embora não haja dados para suportar essa ideia, pode simplesmente ser o caso de que os CCO que apresentaram pedidos nessa região são mais experientes neste tipo de

candidaturas. Alternativamente, pode ter havido maior apoio do CR dessa região aos CCO, levando a maiores níveis de qualidade das propostas. Por fim, pode mesmo ter havido um relaxamento dos critérios de avaliação por parte dos técnicos – mas apenas uma reanálise exaustiva a todas as propostas permitiria perceber se houve algum tipo de enviesamento desse tipo que justifique os valores registados.

Por fim, confirma-se a tendência de maior adequabilidade do Método Djuntu aos pedidos da tipologia C1, que registou taxas de aprovação de 67% em meio urbano e de 70% em meio rural – por oposição aos 45% de aprovação das propostas da tipologia C2 em ambos os contextos.

Gráfico 15 - Número de pedidos avaliados vs. número de pedidos aprovados por tipologia e contexto

Análise à Etapa da Grelha de Avaliação: classificações obtidas por tipo de CCO

Uma dúvida que desde o início foi lançada sobre o projeto foi a de que os CCO não formalizados teriam significativamente menos capacidade do que os CCO formalizados para seguir todos os passos do Método Djuntu e para apresentar uma proposta de qualidade, em particular em termos de rigor documental. Os dados das grelhas de avaliação permitem retirar algumas ilações quanto a isso.

Em primeiro lugar, refira-se que **os CCO não formalizados, sendo maioritários, apresentaram também mais PdA**: 1125 (75%) contra 385 (25%) dos CCO formalizados. Em termos de elegibilidade e conformidade administrativa, os dois tipos CCO registaram níveis semelhantes, a rondar os 90%. Deste modo, o número de propostas que passaram à etapa da grelha de avaliação foi de 1023 no caso dos CCO não formalizados e 339 no caso dos CCO formalizados.¹³

Em segundo lugar, refira-se que os **CCO formalizados demonstraram maior tendência para a apresentação de pedidos da tipologia C2**. No caso dos CCO formalizados, entre os pedidos que chegaram à etapa da grelha de avaliação, 54% (183 de 339) eram desta tipologia. Já no caso dos CCO não formalizados, essa proporção foi de apenas 27% (272 de 1023). Conforme já é sabido, a preferência pela tipologia C2 influencia negativamente a taxa de aprovação nesta etapa, pelo que faz sentido analisar os dados em separado.

Assim sendo, apresentam-se de seguida tabelas e gráficos que ilustram as diferenças entre os tipos de CCO. Começando pelos pedidos da tipologia C1, a Tabela 16 e o Gráfico 16, mostram que **os CCO formalizados alcançaram uma taxa de aprovação bastante maior do que os CCO não formalizados (78% vs. 67%)**.



¹³ O número de grelhas de avaliação disponibilizadas para análise foi de 1011 e 331, respetivamente, pelo que os dados posteriormente analisados dizem respeito a estes totais.

Tabela 16 - Distribuição dos pedidos da tipologia C1 por intervalo de pontuação, por tipo de CCO

Tipologia C1						
Intervalo de pontuação	CCO Não Formalizados			CCO Formalizados		
	N.º de pedidos avaliados	Proporção de pedidos avaliados	Taxas de reprovação e aprovação	N.º de pedidos avaliados	Proporção de pedidos avaliados	Taxas de reprovação e aprovação
[0,00;1,00[6	1%	33%	2	1,4%	22%
[1,00;2,00[-	-		-	-	
[2,00;3,00[-	-		-	-	
[3,00;4,00[-	-		-	-	
[4,00;5,00[-	-		-	-	
[5,00;6,00[-	-		-	-	
[6,00;7,00[1	0,1%		-	-	
[7,00;8,00[1	0,1%		-	-	
[8,00;9,00[-	-		-	-	
[9,00;10,00[1	0,1%		-	-	
[10,00;11,00[2	0,3%	67%	2	1,4%	78%
[11,00;12,00[17	2%		2	1,4%	
[12,00;13,00[14	2%		2	1,4%	
[13,00;14,00[42	6%		3	2,0%	
[14,00;15,00[84	11%		14	9,5%	
[15,00;16,00[72	10%		8	5,4%	
[16,00;17,00[198	27%		46	31%	
[17,00;18,00[128	17%		38	26%	
[18,00;19,00[130	18%		20	14%	
[19,00;20,00[40	5%	11	7%		
Total	736	100,0%		148	100,0%	

Gráfico 16 - Distribuição dos pedidos da tipologia C1 por intervalo de pontuação, por tipo de CCO



O gráfico evidencia, uma vez mais, a já referida descontinuidade na escala de pontuações em torno nos 16 pontos – indicando, em certa medida, que os critérios de avaliação estariam desenhados para que fosse relativamente fácil ultrapassar os 16 pontos (ou, pelo menos, para que fosse bastante mais provável obter entre 16 e 17 pontos do que entre 15 e 16 pontos). Mas sobretudo, o gráfico ilustra bem que as propostas apresentadas pelos CCO formalizados tenderam a obter resultados superiores às propostas dos CCO

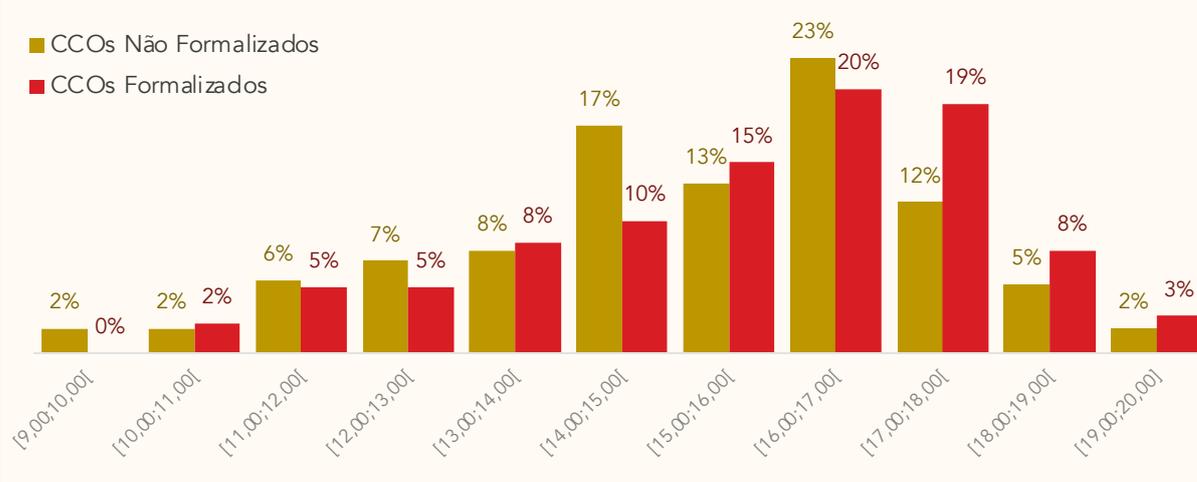
não formalizados. A pontuação média alcançada pelos primeiros foi de 16,27 pontos, enquanto a dos segundos foi de 16,08.

Quanto aos pedidos da tipologia C2, a diferença entre as taxas de aprovação dos dois tipos de CCO é ligeiramente inferior, mas também não é negligenciável (Tabela 17 e Gráfico 17): **os CCO formalizados conseguiram aprovar 50% dos pedidos deste tipo, enquanto os não formalizados aprovaram apenas 41%.**

Tabela 17 - Distribuição dos pedidos da tipologia C2 por intervalo de pontuação, por tipo de CCO

Tipologia C2						
Intervalo de pontuação	CCO Não Formalizados			CCO Formalizados		
	N.º de pedidos avaliados	Proporção de pedidos avaliados	Taxas de reprovação e aprovação	N.º de pedidos avaliados	Proporção de pedidos avaliados	Taxas de reprovação e aprovação
[0,00;1,00[8	3,0%	59%	4	2%	50%
[1,00;2,00[-	-		-	-	
[2,00;3,00[-	-		1	0,6%	
[3,00;4,00[-	-		-	-	
[4,00;5,00[-	-		-	-	
[5,00;6,00[-	-		-	-	
[6,00;7,00[-	-		-	-	
[7,00;8,00[1	0,4%		1	0,6%	
[8,00;9,00[2	0,7%		2	1%	
[9,00;10,00[5	1,9%		-	-	
[10,00;11,00[5	1,9%		4	2%	
[11,00;12,00[15	5,6%		9	5%	
[12,00;13,00[19	7,1%		9	5%	
[13,00;14,00[21	7,8%		15	8%	
[14,00;15,00[47	17,5%		18	10%	
[15,00;16,00[35	13,0%		26	15%	
[16,00;17,00[61	22,7%	36	20%	41%	
[17,00;18,00[31	11,5%	34	19%		
[18,00;19,00[14	5,2%	14	8%		
[19,00;20,00]	5	1,9%	5	3%		
Total	269	100,0%		178	100,0%	

Gráfico 17 - Distribuição dos pedidos da tipologia C2 por intervalo de pontuação, por tipo de CCO



Tal como na tipologia C1, o intervalo de classificações mais frequente é o dos 16-17 pontos, mas parece haver maior continuidade ao longo da escala. Entre os CCO não formalizados, houve especial dificuldade em ultrapassar os 15 pontos (46% não conseguiram fazer, contra 36% dos CCO formalizados) e houve, também, uma proporção bastante inferior de pedidos de alta qualidade (somente 19% ultrapassaram os 17 pontos, contra 30% dos pedidos de CCO formalizados).

Quanto à classificação média, os pedidos dos CCO formalizados alcançaram os 14,96 pontos e os pedidos dos CCO não formalizados atingiram os 14,47.

Em resumo, dir-se-ia que as expectativas sobre uma maior capacidade dos CCO formalizados em apresentar candidaturas com maior qualidade média do que os CCO não formalizados não eram infundadas. Estes obtiveram taxas de aprovação superiores em cerca de dez pontos percentuais, tanto em pedidos da tipologia C1 como da tipologia C2.



Análise à Etapa da Verificação em Terreno: dados globais

Todas as 833 propostas aprovadas na Etapa da Grelha de Avaliação, passariam, em teoria, à Verificação em Terreno (VT). Nesta etapa, a equipa do IGD procedia a uma visita ao local da suposta implementação da iniciativa a fim de verificar que as informações transmitidas pelo CCO haviam sido rigorosas e que a comunidade tinha sido, de facto, envolvida na seleção do problema e no desenho da solução, de acordo com os trâmites previstos pelo Método Djuntu.

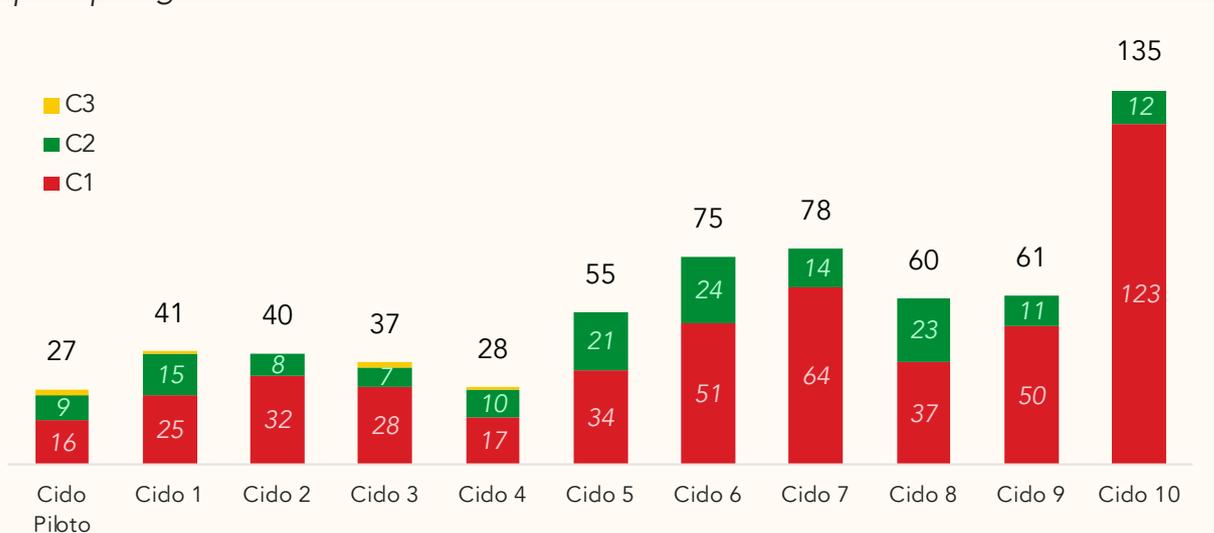
No entanto, nos ciclos em que o número de propostas aprovadas ultrapassou o número máximo de apoios a conceder numa dada região¹⁴, nem todas foram verificadas em terreno. Regra geral, em cada ciclo e cada região, as propostas foram ordenadas pela classificação obtida na Grelha de Avaliação e as primeiras quatro foram selecionadas para a Etapa de VT. Na eventualidade de alguma destas ser reprovada na VT, a seguinte proposta com maior pontuação era repescada e submetida a VT. Deste modo, **realizaram-se 637 VT**: 477 da tipologia C1, 154 da C2 e 6 da C3. As restantes 196 propostas, que representam 23,5% das propostas aprovadas na grelha de avaliação, não tiveram continuidade.

As VT tiveram uma taxa de aprovação inicial de 74% (470 aprovações em 637 verificações). Porém, houve 12 propostas que, embora tenham sido aprovadas na VT, foram canceladas pouco depois (ou até após a contratualização) devido a irregularidades detetadas em subsequentes visitas aos locais de implementação. Para efeitos da presente análise, consideram-se estas propostas como tendo sido reprovadas nesta etapa, pelo que a **taxa de aprovação final** se fixou, então, nos **72% (458 aprovações em 637 verificações)**.

Seria de esperar que o número de VT realizadas em cada ciclo rondasse as 36 (quatro por cada uma das nove regiões da Guiné-Bissau), o que de facto sucedeu até ao Ciclo 4. Contudo, a partir daí, pelas razões anteriormente enumeradas e que têm que ver com medidas tomadas pelo projeto (tais como o fim das quotas regionais), o número de VT realizadas aumentou, acompanhando o crescimento do volume de pedidos de agendamento recebidos. Cerca de 40% de todas as VT foram efetuadas nos últimos 3 ciclos (Gráfico 18).

¹⁴ Limite estipulado por motivos orçamentais, mas que também era balizado pela capacidade logística de realizar todas verificações em terreno necessárias, no respetivo intervalo de dias a elas alocado.

Gráfico 18 - Número de Verificações em Terreno realizadas em cada ciclo, por tipologia



No decorrer das VT, as propostas eram avaliadas entre 1 e 4 pontos nos seguintes critérios: grau de satisfação com a forma como o Método Djuntu tinha sido aplicado na identificação do problema e da solução a implementar; e grau de representatividade dos diferentes grupos de pessoas envolvidos naquele processo.

Nas propostas da tipologia C1, cada um destes critérios era pontuado três vezes: uma por cada um dos três grupos de pessoas envolvidos (mulheres, homens e jovens). Nas propostas da tipologia C2, os critérios eram pontuados duas vezes: uma por cada um dos dois grupos de pessoas envolvidos (membros diretivos do CCO e membros não diretivos). Através da média simples de cada uma dessas pontuações, calculava-se o grau de satisfação e o grau de representatividade gerais de cada proposta.

Das 637 VT realizadas, foi possível analisar uma amostra bastante significativa de 604 grelhas de pontuação destes critérios (457 da tipologia C1, 143 da C2 e 4 da C3). Em relação à **satisfação** da comunidade (ou dos membros do CCO, no caso da tipologia C2), **duas em cada três iniciativas demonstraram um grau "Muito elevado"** (pontuação superior a 3,25). Cerca de 87% foram consideradas positivas, pois igualaram ou superaram a fasquia dos 2,50 pontos (Tabela 18). O grau de satisfação médio foi de 3,28 pontos.

Quanto à **representatividade** dos diferentes grupos de pessoas chamados a participar, o nível médio registado foi ligeiramente inferior (3,15 pontos), mas verifica-se que ainda assim **83% das propostas apresentaram um grau "Elevado" ou "Muito elevado"** (Tabela 18).

Tabela 18 - Número e percentagem de VT em função das pontuações obtidas quanto ao grau de satisfação e ao grau de representatividade (n = 604, número de grelhas disponíveis para análise)

Pontuação	Leitura	Grau de satisfação		Grau de representatividade	
		Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem
[3,25;4,00]	Muito elevado	399	66%	351	58%
[2,50;3,25[Elevado	126	21%	152	25%
[1,75;2,50[Baixo	36	6%	52	9%
[1,00;1,75[Muito baixo	43	7%	49	8%

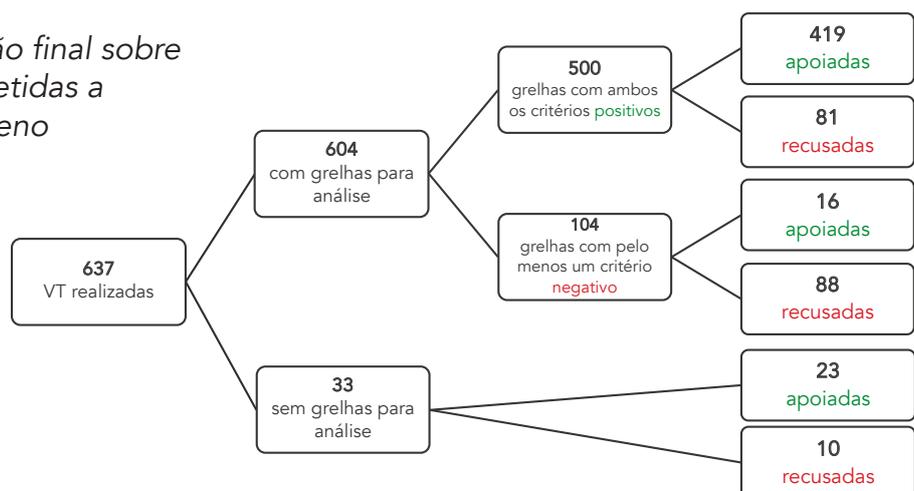
Conjugando os dois critérios, verifica-se que **500 das 604 propostas analisadas obtiveram graus de satisfação e de representatividade positivos** (acima de 2,50 pontos). No entanto, 81 destas 500 foram, ainda assim, recusadas pela equipa de projeto. As restantes 419 seguiram para a etapa de contratualização e resultaram em apoios concedidos.

Entre as 104 propostas analisadas que não alcançaram nota positiva em ambos os critérios da VT, verifica-se que 88 foram efetivamente excluídas do resto do processo. Isto significa que **houve 16 propostas que, apesar reprovarem em pelo**

menos um dos critérios (geralmente, o da representatividade), **foram selecionadas pelo IGD para a fase de contratualização e chegaram a ser apoiadas** (Gráfico 19).

Os dados analisados necessitariam de mais contexto para se compreenderem os motivos destas supostas distorções do processo de seleção (81 propostas aparentemente boas que foram rejeitadas e 16 aparentemente de menor qualidade que foram aceites). Estas situações ocorreram em diversos ciclos e regiões, e em todas as tipologias, pelo que não é possível identificar um padrão.

Gráfico 19 - Decisão final sobre as propostas submetidas a Verificação em Terreno



O que é facto é que, no final de contas, **foram apoiadas 458 iniciativas**, das quais 419 (91,5%)

foram avaliadas positivamente em ambos os critérios da VT.

Análise à Etapa da Verificação em Terreno: dados por região e por tipologia

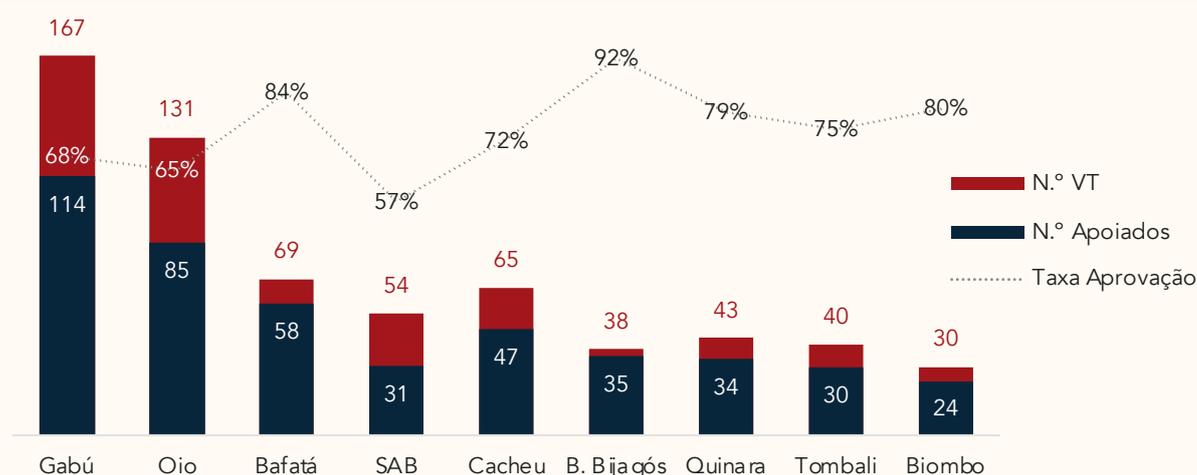
Em termos geográficos, a taxa de aprovação das VT registou grande variabilidade, desde os 57% no SAB aos 92% em Bolama/Bijagós (Gráfico 20). Algumas explicações podem ser adiantadas para tentar explicar esta disparidade.

Começando por Bolama/Bijagós, esta foi uma região onde o projeto demorou a consolidar a sua presença e mobilidade, o que resultou, inicialmente, num número reduzido de PdA recebidos. Em bom rigor, até ao final do Ciclo 9, Bolama/Bijagós tinha registado apenas 42 PdA, sendo a região com o menor número de PdA, inclusive atrás de Biombo (44). Desses 42, apenas 23 alcançaram a etapa da VT. Quando, no Ciclo 10, se realizou o “intensivo” no setor de Bolama, 85 novos PdA foram

submetidos de uma vez só. Desses, 15 chegaram a realizar VT. Ora, nessa fase mais adiantada do projeto, a capacidade de pré-seleção da equipa do IGD já estaria mais desenvolvida, e a probabilidade de, entre 85 propostas, escolher as 15 mais fiáveis, que dificilmente reprovariam na VT, já seria bem elevada. Daí que seja compreensível uma taxa de aprovação de 92%, quando a média nacional foi de 72%.

Poderá ter ocorrido efeito semelhante em Biombo (taxa de aprovação de 80%), onde, apesar de não ter existido “intensivo”, também se verificou uma elevada concentração de PdA e de VT nos ciclos finais. Retenhamos que, no início do projeto, não existia CR em Biombo.

Gráfico 20 - Número de propostas submetidas a VT e taxa de aprovação, por região



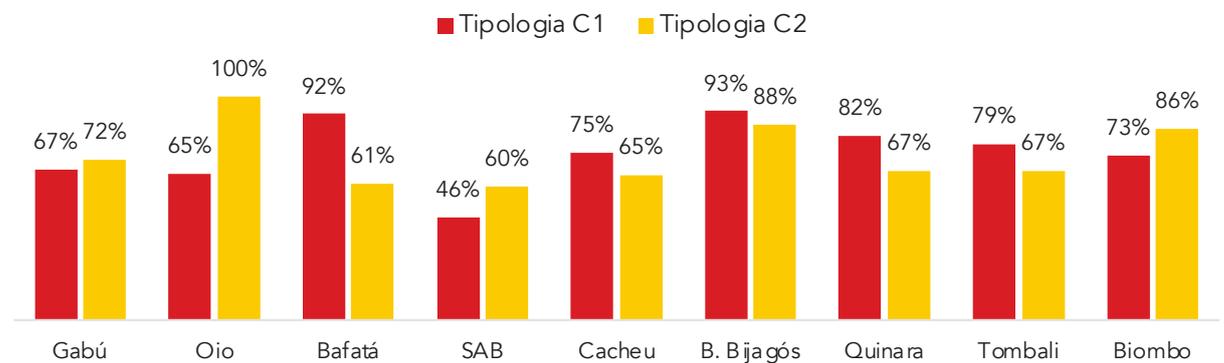
A taxa de aprovação das VT em Bafatá também se destaca positivamente. Neste caso, não parece haver motivo especial para tal,

pelo que poderá simplesmente tratar-se de um melhor cumprimento dos trâmites do Método Djuntu naquela região.

Quanto ao SAB, o seu índice particularmente baixo teve que ver com as propostas da tipologia C1 aí apresentadas. A nível nacional, os pedidos C1 até tiveram, em média, uma aprovação ligeiramente superior à dos pedidos C2 (73% contra 68%). Contudo, em Bissau, talvez pela já mencionada falta de adequabilidade

da tipologia C1 ao contexto urbano, a taxa de aprovação da tipologia C1 foi de apenas 46% (6 de 13 propostas). Aliás, analisando as regiões e desagregando por tipologia, observa-se que mesmo na tipologia C2, os CCO do SAB parecem ter tido mais dificuldades na aplicação do Método Djuntu à sua realidade (Gráfico 21).

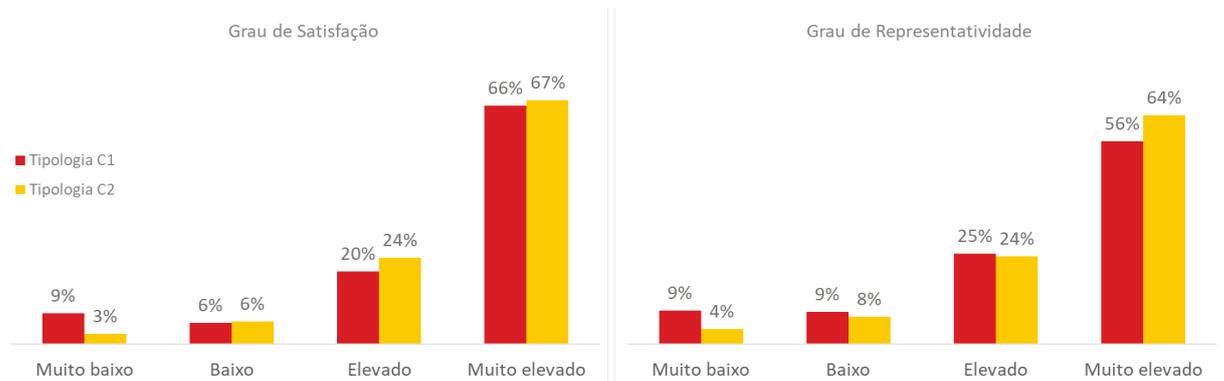
Gráfico 21 - Taxa de aprovação nas VT, por região e por tipologia



De resto, entre as duas tipologias, as diferenças registadas ao nível do grau de satisfação e do grau de representatividade foram pequenas. Houve uma proporção ligeiramente maior de pedidos da tipologia C1 classificados no extremo inferior das

escalas de ambos os critérios, assim como uma proporção ligeiramente maior de pedidos da tipologia C2 classificados no extremo superior – mas os perfis foram semelhantes, conforme se vê no Gráfico 22.

Gráfico 22 - Distribuição das VT realizadas por Grau de Satisfação e por Grau de Representatividade no processo conduzido pelos CCO durante a Fase de Diagnóstico, por tipologia

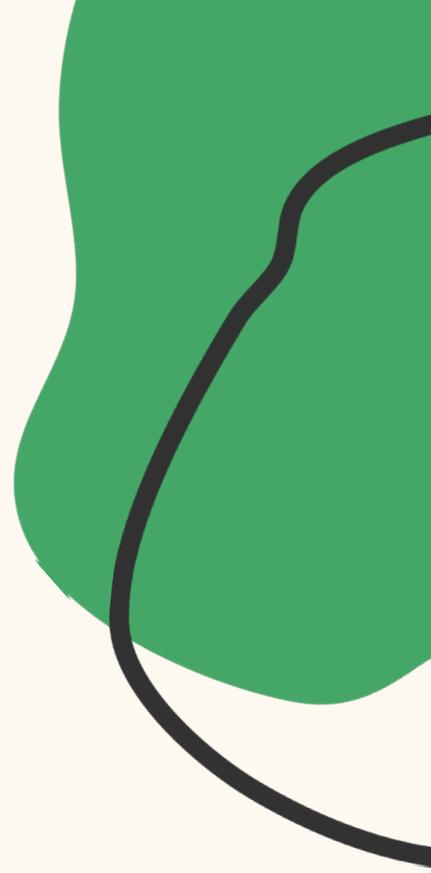
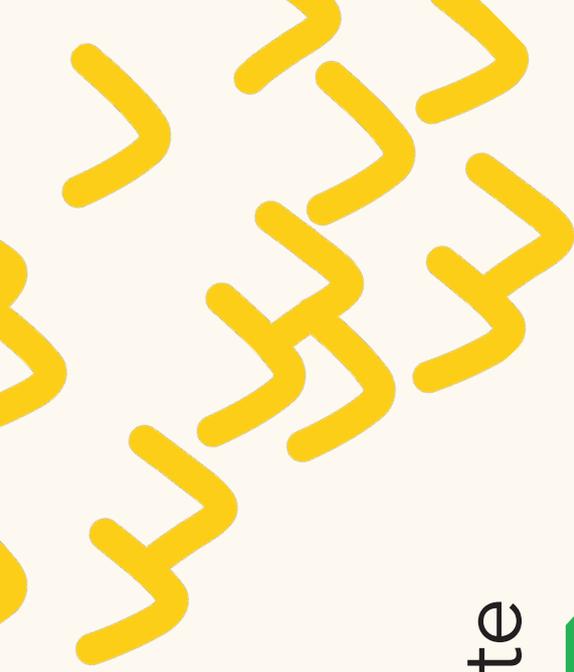


Análise à Etapa da Verificação em Terreno: dados por tipo de CCO

Atentando ao estatuto legal dos CCO, constata-se que **não houve qualquer diferença entre as taxas de aprovação de CCO formalizados**

e não formalizados nas VT. Os primeiros obtiveram 124 apoios de 173 VT (72%) e os segundos conseguiram 334 apoios de 464 VT





Parte

4

Iniciativas Apoiadas



Uma vez aprovadas na VT, as propostas seguiam para a fase de operacionalização e contratualização e, de seguida, para a fase de implementação. A partir desse ponto, pode dizer-se que deixavam de ser propostas e passavam a ser, efetivamente, iniciativas apoiadas

pelo IGD. Ao longo dos 11 ciclos do projeto, **foram 458 as iniciativas apoiadas**. Nas secções que se seguem, analisam-se estas iniciativas em função da sua localização, da sua tipologia e da sua temática, entre outros aspetos.

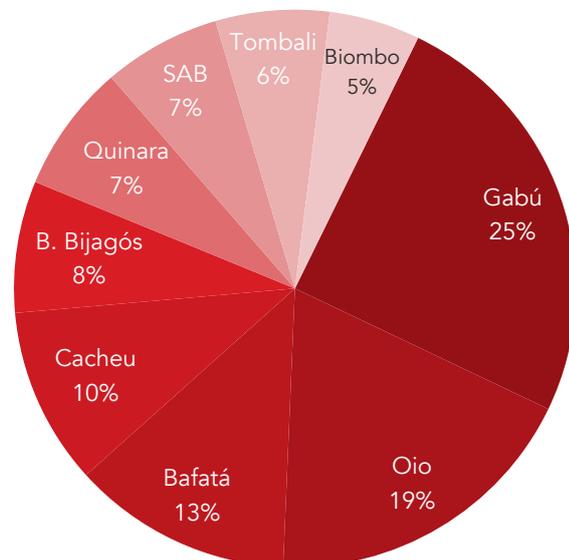
Número de iniciativas apoiadas por região

No arranque do projeto, perspetivava-se que os apoios a conceder seriam equitativamente distribuídos entre as regiões do país. Contudo, à medida que as atividades se desenrolaram, a adesão ao Método Djuntu foi evoluindo a ritmos diferentes entre regiões, com reflexo no número de PdA recebidos. Para que não se perdessem oportunidades de apoiar boas propostas em regiões onde estas se acumulavam para além das quotas previstas, a ideia de paridade geográfica foi perdendo relevo e o número de iniciativas subvencionadas cresceu de forma assimétrica,

consoante a procura e o empenho dos CCO em cada região.

Ao final, **Gabú foi a região que mais apoios conseguiu captar**, tendo sido aí implementadas **114 iniciativas**, cerca de um quarto do total (Gráfico 23). **Oio** e **Bafatá**, que também haviam sido a segunda e terceira regiões com mais PdA, seguiram-se a Gabú, com **85** e **58** iniciativas, respetivamente. **No seu conjunto, as três regiões concentraram mais de metade dos apoios concedidos (56%).**

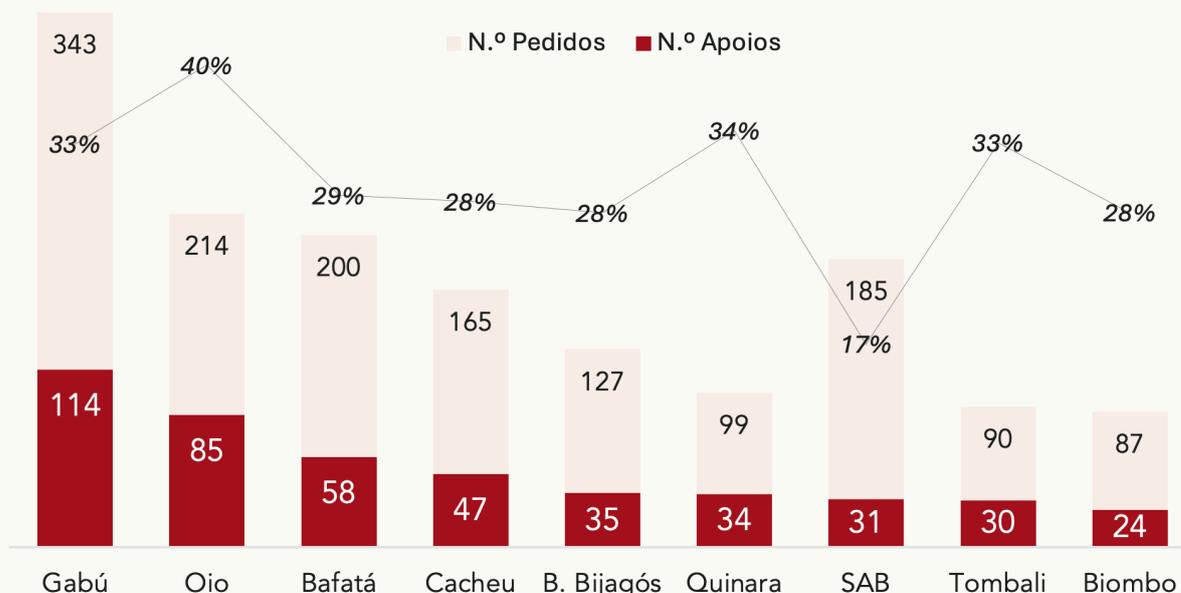
Gráfico 23 - Proporção de iniciativas apoiadas por região



O SAB destacou-se pela baixa taxa de conversão de PdA em iniciativas apoiadas (17%). Conseguiu atrair quase tantos apoios como Tombali,

apesar de terem sido apresentadas mais do dobro das propostas (Gráfico 24).

Gráfico 24 - Número de iniciativas apoiadas vs. número de Pedidos de Agendamento recebidos por região e respetiva taxa de conversão

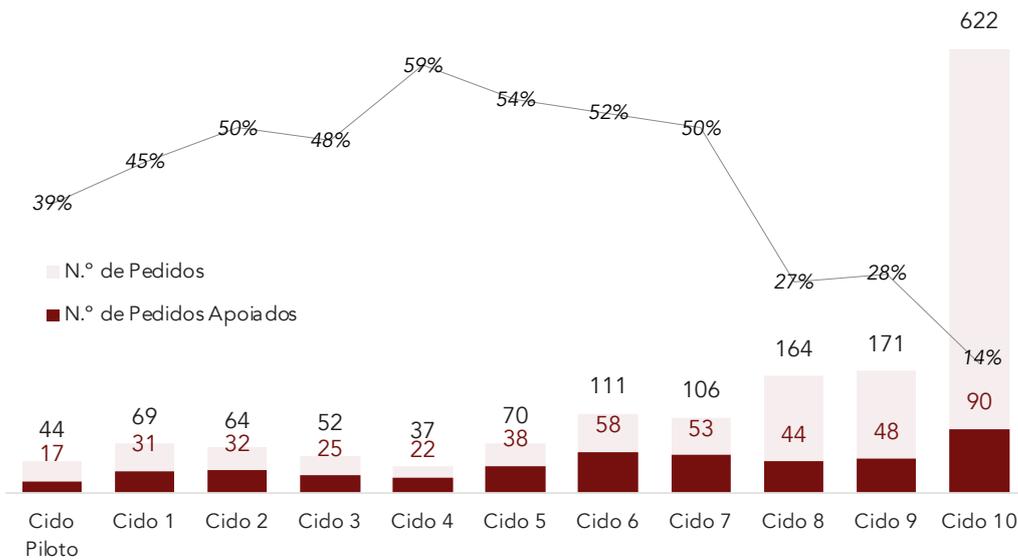


Número de iniciativas apoiadas por ciclo

Nas Partes II e III deste relatório, já se mencionou a concentração de PdA nos três últimos ciclos do projeto, e, em particular, no Ciclo 10. É natural que, devido a esse fenómeno, o número de iniciativas apoiadas tenha, também ele, sido maior nesses períodos. Porém, uma vez que o número de subvenções passíveis de serem concedidas era limitado pelo orçamento do projeto, não se verificou um incremento assim tão significativo face aos ciclos anteriores. Até ao Ciclo 7, receberam-se, em média, 69 PdA por ciclo. Nos ciclos 8 e 9, esse valor aumentou mais de

duas vezes (para 167 PdA por ciclo) e, de novo, quase quadruplicou no Ciclo 10 (622 PdA). Quanto às iniciativas apoiadas, até ao Ciclo 7 foram 34,5 por ciclo, tendo aumentado 33% nos ciclos 8 e 9 (para 46 apoios por ciclo) e, posteriormente, no Ciclo 10, “apenas” duplicaram (90 apoios) – ver Gráfico 25. Estes 90 apoios concedidos no Ciclo 10 refletem o esforço do projeto em executar a totalidade do montante previsto para as iniciativas, designadamente através dos “intensivos” nos setores de Bissorã (21 apoios no Ciclo 10), Gabú (18) e Bolama (11).

Gráfico 25 - Número de iniciativas apoiadas vs. número de Pedidos de Agendamento recebidos por ciclo e respetiva taxa de conversão



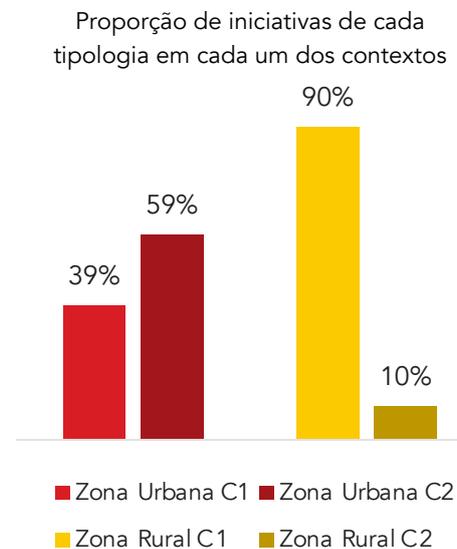
Número de iniciativas apoiadas por tipologia e por contexto

Já foi previamente indicado que, no global, a tipologia C1 foi a que mais mobilizou os CCO a apresentar PdA (dois em cada três), mas que, em contexto urbano, a tipologia

C2 também foi bastante popular. Interessa, agora, analisar se a mesma distribuição se verificou ao nível dos pedidos efetivamente apoiados.

Tabela 19 - Número de iniciativas apoiadas por região, por tipologia e por contexto (urbano ou rural)

Região	N.º Apoios			N.º Apoios		
	Zona Urbana			Zona Rural		
	C1	C2	C3	C1	C2	C3
Gabu	10	20	-	81	3	-
Oio	13	-	-	70	1	1
Bafatá	4	6	-	43	5	-
Cacheu	2	8	1	31	5	-
B. Bijagós	1	3	-	27	4	-
Quinara	6	4	-	22	2	-
SAB	6	24	1	-	-	-
Tombali	5	3	-	17	5	-
Biombo	1	5	1	10	7	-
Total	48	73	3	301	32	1
% da Zona	39%	59%	2%	90%	10%	0,3%
% do Total	10%	16%	0,7%	66%	7%	0,2%
% sobre o N.º Pedidos	28%	21%	38%	37%	19%	14%



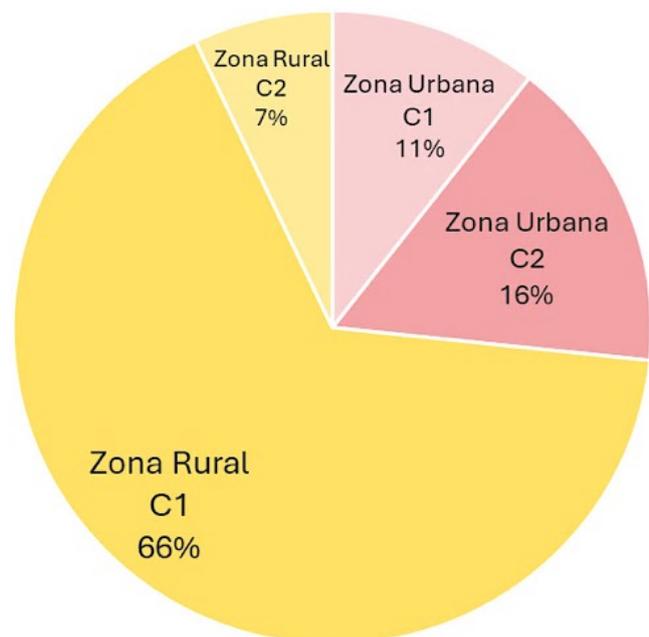
Os dados da Tabela 19 podem ser comparados com os da Tabela 11, **concluindo-se que as propostas da tipologia C1 tiveram, de facto, mais probabilidade de ser subvencionadas do que as da tipologia C2.** A taxa de conversão da tipologia C1 é superior, tanto em contexto urbano (28% dos pedidos resultaram em apoios), como em contexto rural (37%), à taxa de conversão da tipologia C2 (21% e 19% respetivamente). Verifica-se que, em zona urbana, as iniciativas C2 foram maioritárias (59%), mas a sua proporção desceu face à proporção de PdA C2 (65%). Por seu turno, representaram apenas 10% das iniciativas em zona rural, enquanto tinham constituído 17% dos PdA.

Várias causas podem estar na origem deste fenómeno. Talvez as propostas da tipologia C2 fossem mais difíceis de considerar elegíveis,

dadas as limitações ao financiamento de itens como a construção ou o apetrechamento de sedes dos CCO – que, apesar disso, foram recorrentemente solicitados. Mas também pode ter existido, por parte do projeto, falta de clareza sobre para que tipo de atividades se destinavam este tipo de apoios. Ou talvez o Método Djuntu fosse mais difícil de seguir e de verificar no caso desta tipologia. Seja como for, haverá que refletir sobre a sua pertinência e o seu formato em aplicações futuras do Método – especialmente no meio rural, onde foram apoiadas apenas 32 iniciativas C2 de um total de 172 pedidos C2!

De resto, globalmente, confirmou-se a tendência de o Método Djuntu ser mais conveniente às iniciativas da tipologia C1 em meio rural, que representaram dois terços dos apoios concedidos (Gráfico 26).

Gráfico 26 - Proporção das iniciativas apoiadas por contexto e tipologia (C1 e C2)



Número de iniciativas apoiadas por área temática

No que toca às áreas temáticas, já se listaram as 5 áreas preferidas pelas comunidades e pelos CCO, responsáveis por 86% de todos os PdA recebidos: Água e Saneamento, Agricultura e Desenvolvimento Rural, Sociedade Civil, Educação e Transportes e Infraestruturas.

Os dados das iniciativas apoiadas indicam que as propostas feitas no âmbito destas áreas eram, de facto, adequadas ao tipo de apoios que o IGD se dispunha a conceder. Cerca de 90% das subvenções cobriram estas áreas (414 de 458).

Destacam-se Água e Saneamento, com 142 apoios (31% do total), o que representa uma taxa de conversão de 41% dos PdA recebidos nessa área; Agricultura e Desenvolvimento Rural, com 121 apoios (26% do total) e taxa de conversão de 38%; e Educação, com 95 apoios (21% do total) e taxa de conversão de 38%.

As áreas de Sociedade Civil e Transportes e Infraestruturas, apesar de constituírem a quarta e quinta áreas mais apoiadas, registaram taxas de conversão muito inferiores: 16% e 11%, respetivamente. Deste modo, a proporção de iniciativas apoiadas que representam (9% e 3%) é muito inferior à proporção de PdA que tinham representado (18% e 8%).

Em sentido inverso, áreas como as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e a Cultura, registaram taxas de conversão elevadas, de 43% e 57%, respetivamente. Assim, embora tenham reunido relativamente poucos PdA (2,0% e 0,5% do total de PdA), acabaram por ter uma fatia um pouco maior das iniciativas apoiadas (2,8% e 0,9% do total). O Gráfico 27 mostra a distribuição dos apoios concedidos pelas principais áreas temáticas.

Gráfico 27 - Proporção dos Pedidos de Agendamento nas principais áreas temáticas

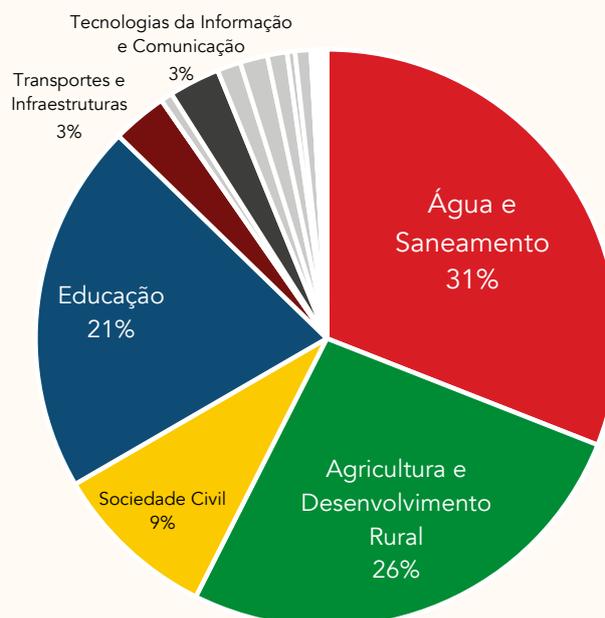


Tabela 20 - Número de Pedidos de Agendamento e de iniciativas apoiadas por área temática e por etapa do processo avaliativo alcançada (todas as tipologias)

Área Temáticas	N.º de PdA	% do total de PdA	Não elegíveis	Reprov. na grelha	Aprov. na grelha, mas não eleitos para VT	Reprov. na VT ou pouco depois	N.º de Apoios	% do total de apoios	Taxa de conversão
Água e Saneamento	348	23,0%	11	94	62	39	142	31,0%	41%
Agricultura e Desenvol. Rural	317	21,0%	16	98	35	47	121	26,4%	38%
Sociedade Civil	267	17,7%	29	147	29	20	42	9,2%	16%
Educação	250	16,6%	29	55	30	41	95	20,7%	38%
Transportes e Infraestruturas	123	8,1%	12	64	23	10	14	3,1%	11%
(em branco)	32	2,1%	31	1	-	-	-	0,0%	0%
Outras	31	2,1%	6	17	2	3	3	0,7%	10%
Tecn. de Informação e Comunicação	30	2,0%	4	9	1	3	13	2,8%	43%
Saúde	29	1,9%	3	12	7	1	6	1,3%	21%
Segurança Alimentar e Nutricional	19	1,3%	2	4	3	3	7	1,5%	37%
Energia	17	1,1%	-	8	3	1	5	1,1%	29%
Ambiente e Economia Verde	10	0,7%	1	3	1	3	2	0,4%	20%
Cultura	7	0,5%	1	2	-	-	4	0,9%	57%
Emprego e Formação Técnico-Profissional	6	0,4%	-	5	-	1	-	0,0%	0%
Comércio e Integração Regional	6	0,4%	1	2	-	2	1	0,2%	17%
Desenvolvimento do Sector Privado	5	0,3%	1	2	-	1	1	0,2%	20%
Pescas	4	0,3%	1	2	-	-	1	0,2%	25%
Crianças e Juventude	4	0,3%	-	3	-	1	-	0,0%	0%
Género	2	0,1%	-	-	-	1	1	0,2%	50%
Proteção Social	2	0,1%	-	1	-	1	-	0,0%	0%
Desenv. Urbano	1	0,1%	-	-	-	1	-	0,0%	0%
Total Geral	1510	100%	148	529	196	179	458	100%	30%

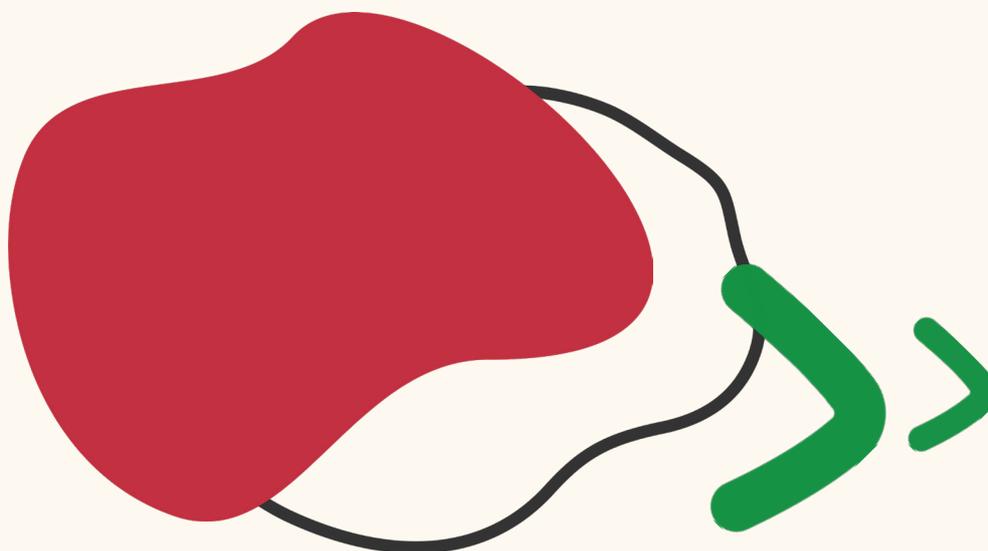
Número de iniciativas apoiadas por tipo de CCO

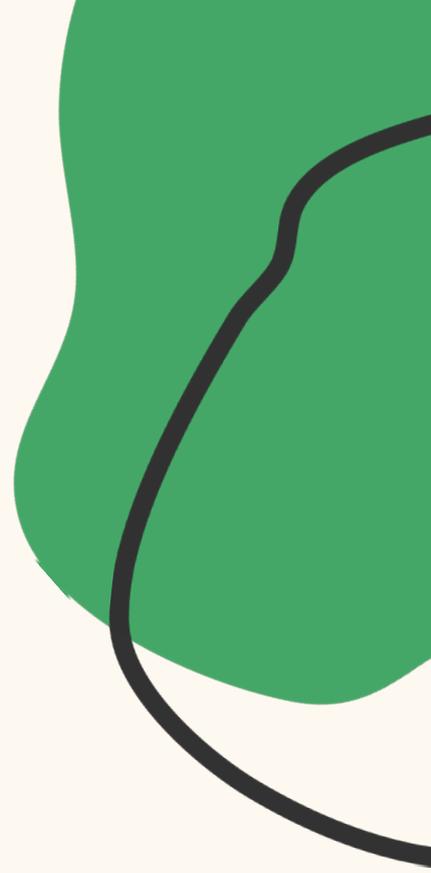
Daquilo que já foi reportado em secções anteriores, verificou-se que os CCO não formalizados que se registraram no projeto são majoritários (76%) e foram responsáveis pela maioria dos PdA (75%), mas alcançaram taxas de aprovação inferiores aos CCO formalizados na etapa da grelha de avaliação (67% vs. 78% na tipologia C1 e 41% vs. 50% na tipologia C2). Tiveram, ainda, uma taxa de aprovação nas VT idêntica à dos CCO formalizados (72%).

Deste modo, a taxa de conversão foi ligeiramente maior para os CCO formalizados (32%, ou 124 apoios de um total de 385 PdA) do que para os CCO não formalizados (30%, 334 de 1125). Não obstante, dado o volume de PdA colocados por estes últimos, a proporção de iniciativas por si implementadas foi, na mesma, francamente majoritária (73%) – Tabela 21.

Tabela 21 - Número de iniciativas apoiadas vs. número de Pedidos de Agendamento recebidos por tipo de CCO e respetivas taxas de conversão

Tipo de CCO	N.º Apoios	% Apoios	N.º Pedidos	% sobre o N.º de Pedidos
Formalizado	124	27%	385	32%
Não Formalizado	334	73%	1125	30%
Total	458	100%	1510	30%





Parte

5

Seguimento das Iniciativas Apoiadas



As iniciativas apoiadas foram alvo de Visitas de Seguimento (VS) mais ou menos regulares pelos técnicos do IGD, com o objetivo de promover o cumprimento do contrato por parte do CCO e da comunidade, monitorizar a implementação das atividades e orientar os executantes no que fosse necessário. As VS também serviram para o projeto aferir dois indicadores: a evolução do **nível de aptidão** demonstrado pelos CCO para a resolução de problemas e o **nível de apropriação** dos diferentes elementos intervenientes na fase de implementação das iniciativas.

À data de redação deste relatório, o estado das 458 iniciativas apoiadas era aquele que se exhibe na Tabela 22. A grande maioria (397) já se encontrava fechada, pelo que, para efeitos de análise, considerou-se que todas as suas VS haviam já sido realizadas e registadas. Quanto às restantes 61, foram igualmente consideradas para análise as VS registadas, mesmo que ainda estivessem em condições de vir a receber VS adicionais.

Tabela 22 - Estado das iniciativas apoiadas à data de redação deste relatório

Estado	N.º Iniciativas apoiadas
Fechado positivo	386
Fechado negativo	11
Relatório finalizado, pendente de visita final	9
Pendente de relatório	8
Em consolidação	2
Em implementação ¹⁵	42
Total	458

¹⁵ Seja em situação normal de implementação ou em situação excecional na qual a gestão da iniciativa passou a estar a cargo do IGD, por incapacidade do CCO.

Número de visitas de seguimento registadas

Excluindo as iniciativas que foram canceladas pouco depois de contratualizadas devido a irregularidades detetadas logo no seu arranque, **encontram-se registadas 2005 visitas de seguimento a 456 iniciativas** (duas iniciativas não têm qualquer VS registada).

O valor médio de VS por iniciativa fixou-se nos 4,4, sendo que a situação mais frequentemente registada é a de iniciativas que receberam três VS, o que aconteceu em 109 ocasiões (24%). De resto, **a esmagadora maioria das iniciativas (90%) recebeu entre duas e oito VS**. Não há diferença significativa neste aspeto entre iniciativas da tipologia C1 e da tipologia C2.

Em princípio, um dos principais fatores para a realização de um número menor ou maior VS terá sido a duração da fase de execução das iniciativas. Em média, esta duração andou em tornos dos 6,6 meses, mas distribuiu-se de forma bastante dispersa, havendo, por exemplo, tantas iniciativas que se executaram em um ou dois meses (33, ou 7,2%) como as que se estenderam por mais

de um ano (34, ou 7,4%). O mais normal, contudo, foi durarem entre 3 e 12 meses, caso de 391 iniciativas (ou 85,4%).

Não obstante, constata-se que outros fatores terão tido impacto no número de VS registadas, pois, conforme se pode observar na Tabela 23, há relação entre duração da fase de execução e número de VS registadas, mas esta não é exatamente linear. O mais comum foi as iniciativas receberem uma VS a cada um ou dois meses (53% dos casos), sendo que 18% receberam mais do que uma VS por mês e outros 18% receberam uma VS aproximadamente a cada três meses. O que também se observa é que em iniciativas excecionalmente longas, o número de VS não aumentou proporcionalmente.



Tabela 23 - Número de iniciativas apoiadas, por duração em meses da sua fase de execução e por número de Visitas de Seguimento registadas

Meses de Execução da Ação	Número de Visitas de Seguimento Registadas															Total	%
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	-	-	-	4	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	1,1%
2	-	5	4	5	1	4	8	1	-	-	-	-	-	-	-	28	6,1%
3	2	2	5	13	3	3	6	3	3	1	2	1	-	-	-	44	9,6%
4	-	2	4	12	10	3	5	1	1	2	-	-	-	-	1	41	9,0%
5	-	3	8	8	4	6	3	6	1	-	-	-	-	-	-	39	8,5%
6	-	4	28	39	23	20	11	7	8	3	2	1	2	1	-	149	32,5%
7	-	-	7	2	9	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	20	4,4%
8	-	-	5	5	4	5	3	1	4	-	-	-	-	-	-	27	5,9%
9	-	-	2	6	5	3	6	3	1	1	2	-	-	-	-	29	6,3%
10	-	1	2	3	6	6	-	2	-	2	1	-	1	-	-	24	5,2%
11	-	-	1	2	2	2	2	-	1	1	-	-	-	-	-	11	2,4%
12	-	-	2	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	1,5%
13	-	-	-	2	1	5	1	-	-	-	-	-	-	-	-	9	2,0%
14	-	-	-	3	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	6	1,3%
15	-	-	1	1	1	2	1	2	1	-	-	-	-	-	-	9	2,0%
16	-	-	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	3	0,7%
17	-	1	1	-	1	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	5	1,1%
18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,0%
>18	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,4%
Total	2	18	71	109	73	64	47	27	21	11	7	2	3	2	1	458	
%	0,4%	3,9%	15,5%	23,8%	15,9%	14,0%	10,3%	5,9%	4,6%	2,4%	1,5%	0,4%	0,7%	0,4%	0,2%		

Nível de apropriação durante a fase de implementação das iniciativas

Uma preocupação importante do IGD passou por garantir que os elementos chamados a participar na implementação das iniciativas – mulheres, homens e jovens da comunidade (no caso da tipologia C1) e membros do CCO – se apropriavam das responsabilidades assumidas na fase de contratualização e se mostravam comprometidos com o sucesso das atividades.

Durante as VS, os técnicos do IGD foram chamados a aferir este nível de

apropriação através de sete critérios que podiam ser pontuados entre 1 e 4 pontos cada, a saber:

1. Participação ativa dos membros do CCO no mês anterior à VS.
2. Participação ativa dos membros da comunidade no mês anterior à VS.
3. Coordenação das atividades pelos respetivos responsáveis previstos.

4. Mobilização das pessoas previstas para implementação das atividades.
5. Comprometimento com o cumprimento do prazo previsto para as atividades.
6. Alinhamento entre o CCO e a comunidade na implementação da iniciativa.
7. Apropriação e empenho geral dos membros do CCO envolvidos na iniciativa.

O que apresenta de seguida é uma análise ao nível de apropriação médio de cada iniciativa. O Gráfico 28 apresenta a percentagem de iniciativas apoiadas por nível de apropriação médio registado e o Gráfico 29 mostra a mesma informação, mas desdobrada pelos intervalos de pontuação, de modo a captar diferenças mais finas na avaliação feita.

Gráfico 28 - Distribuição das iniciativas apoiadas por nível de apropriação na fase de implementação (média das Visitas de Seguimento registadas)

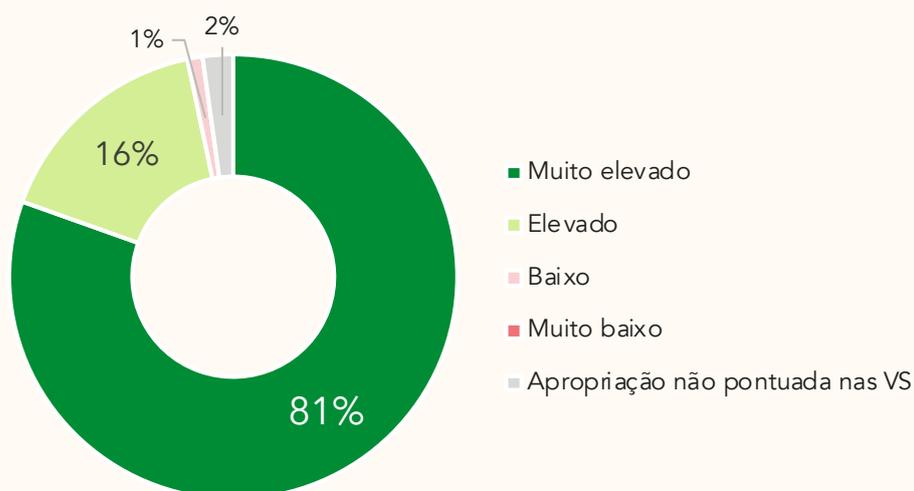
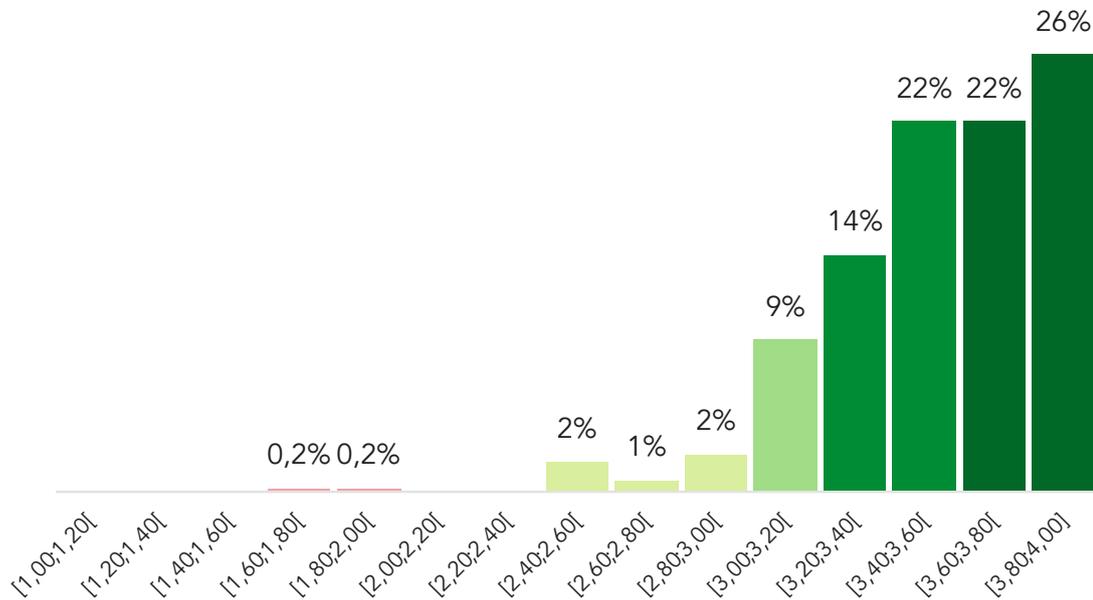


Gráfico 29 - Distribuição das iniciativas apoiadas por intervalo de pontuação obtida quanto ao nível de apropriação na fase de implementação (média das Visitas de Seguimento registadas)



Os dados não permitem retirar grandes ilações para além do facto de que a larga maioria das iniciativas (81%) acabou por revelar um nível médio de apropriação muito elevado, superior a 3,20 pontos – o que significa que, ao longo de todas as VS, estas iniciativas corresponderam, sistematicamente, às expectativas dos técnicos que as acompanharam, em praticamente todos os critérios de avaliação. Apenas duas em 456 iniciativas tiveram um nível de apropriação insatisfatório.

Existe diferença entre tipologias de apoios, tendo havido, em média, mais apropriação nas iniciativas da

tipologia C1 (83% com nível muito elevado) do que nas da tipologia C2 (75%).

De notar que, em 10 iniciativas, 7 das quais na região de Bolama/Bijagós, não há registos de que este instrumento de monitorização tenha sido aplicado em qualquer uma das VS. Em 83 outras iniciativas, foi utilizado em apenas algumas das VS. O impacto na qualidade dos dados não impede a sua análise (são 164 VS sem estes dados num total de 2005 VS registadas, ou cerca de 8%), mas poderá ser visto como algo a melhorar em futuras aplicações do Método.

Nível de aptidão demonstrado pelos CCO para a resolução de problemas durante a fase de implementação das iniciativas

O IGD, sendo um projeto de apoio às OSC, tinha como um dos seus principais objetivos a capacitação dos CCO no decurso da sua implementação do Método Djuntu, procurando contribuir para que estes se tornassem protagonistas mais autónomos na resolução de problemas comunitários relacionados com o seu objeto social. Por este motivo, durante as VS, os técnicos do IGD procuravam aferir o nível de aptidão dos CCO envolvidos em cada uma das iniciativas, fazendo-o através dos nove critérios seguintes:

1. Cumprimento das atividades contratualizadas e do cronograma.
2. Realização de bom seguimento dos trabalhos da iniciativa.
3. Cumprimento do orçamento.
4. Justificação de despesas.
5. Organização e documentação da implementação da iniciativa (registo de encontros com a comunidade, transmissão de informação).
6. Identificação e comunicação atempada dos imprevistos surgidos no decorrer da iniciativa.
7. Utilização com qualidade do Caderno de Seguimento da iniciativa.
8. Boa utilização e gestão dos equipamentos que possam ter sido entregues para a iniciativa.
9. Elaboração dos relatórios.

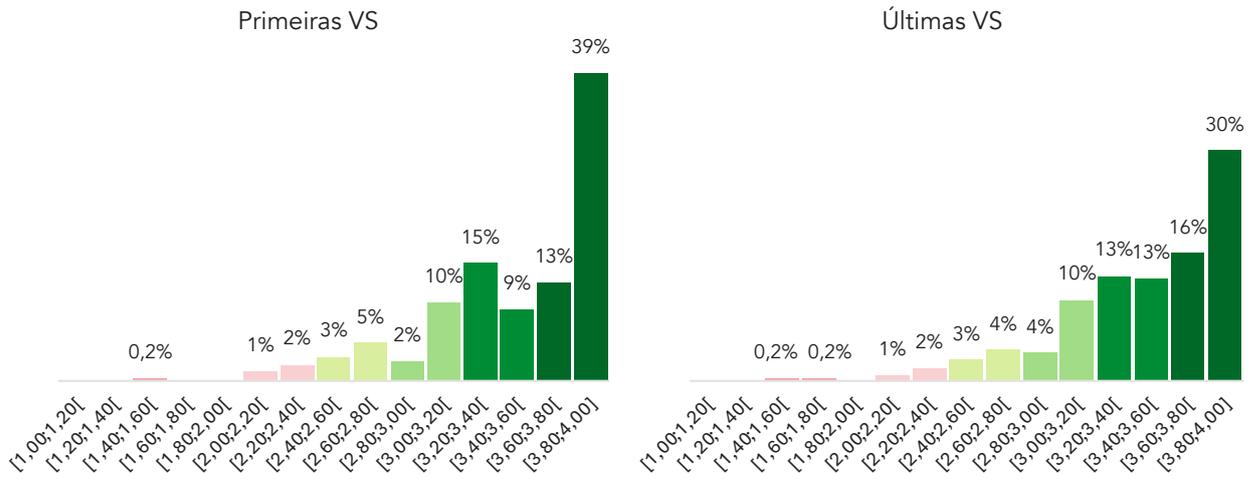
Cada um dos critérios, se aplicáveis à iniciativa em questão, eram avaliados numa escala de 1 a 4 pontos. Assim, através de uma média simples, calculava-se o nível de aptidão médio demonstrado em cada umas das VS. Para obter-se o nível de aptidão de uma dada iniciativa, uma vez que o que se pretendia aferir era a evolução feita pelo CCO, não se fazia uma média do nível de aptidão de cada iniciativa. Em vez disso, calculava-se a taxa de progressão entre a avaliação feita na última VS e a avaliação feita na primeira VS.

Os dados analisados dizem respeito a 456 iniciativas (99,5% do total) e permitem retirar três conclusões. Em primeiro lugar, **o nível de aptidão médio demonstrado pelos CCO nos nove critérios avaliados foi relativamente elevado, tanto nas primeiras visitas de seguimento, como nas últimas**. Em ambos os casos, observa-se um nível médio de 3,5 numa escala de 1,0 a 4,0. Tanto no início como no fim da fase de implementação das iniciativas, cerca de três quartos dos CCO revelaram nível de aptidão "muito elevado" e menos de 5% foram classificados com nível "baixo" ou "muito baixo". O Gráfico 30, mostra a distribuição das iniciativas pela escala de pontuação

deste indicador, nas primeiras e nas últimas visitas de seguimento. A única alteração que salta à vista prende-se com a descida da proporção de iniciativas com pontuação máxima. Isso poderá estar relacionado com o facto de, nas primeiras VS, vários dos

critérios não serem ainda aplicáveis (por exemplo, o da elaboração dos relatórios). Nas últimas VS, quando todos os critérios se aplicam, pode afirmar-se que há mais por onde falhar. Seja como for, os perfis de pontuações são muito semelhantes.

Gráfico 30 - Distribuição das iniciativas apoiadas face ao nível de aptidão médio registado nas primeiras e nas últimas Visitas de Seguimento

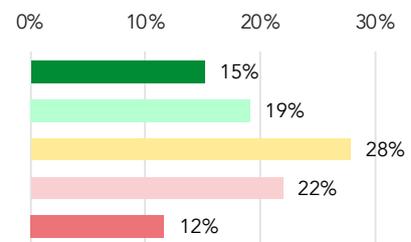


A segunda conclusão é de que **não se pode afirmar que tenha existido uma tendência positiva na evolução da aptidão dos CCO ao longo da fase de implementação das iniciativas.** Os dados mostram que, em cerca de 28% dos casos,

o nível de aptidão dos CCO não se alterou significativamente (ou seja, variou apenas entre -5% e +5% do nível inicial) e indicam, também, que houve tantos CCO a progredir como a regredir face ao nível inicial.

Tabela 24 - Evolução percentual do nível de aptidão dos CCO entre as primeiras e as últimas visitas de seguimento

Evolução percentual	N.º iniciativas	Percent. iniciativas	Leitura
> 20%	69	15%	Progrediu significativamente
[5%;20[87	19%	Progrediu moderadamente
[-5%;5%[127	28%	Manteve-se
[-20%;-5%[100	22%	Regrediu moderadamente
< -20%	53	12%	Regrediu significativamente
N/A	20	4%	Apenas uma VS realizada
	456	100,00%	

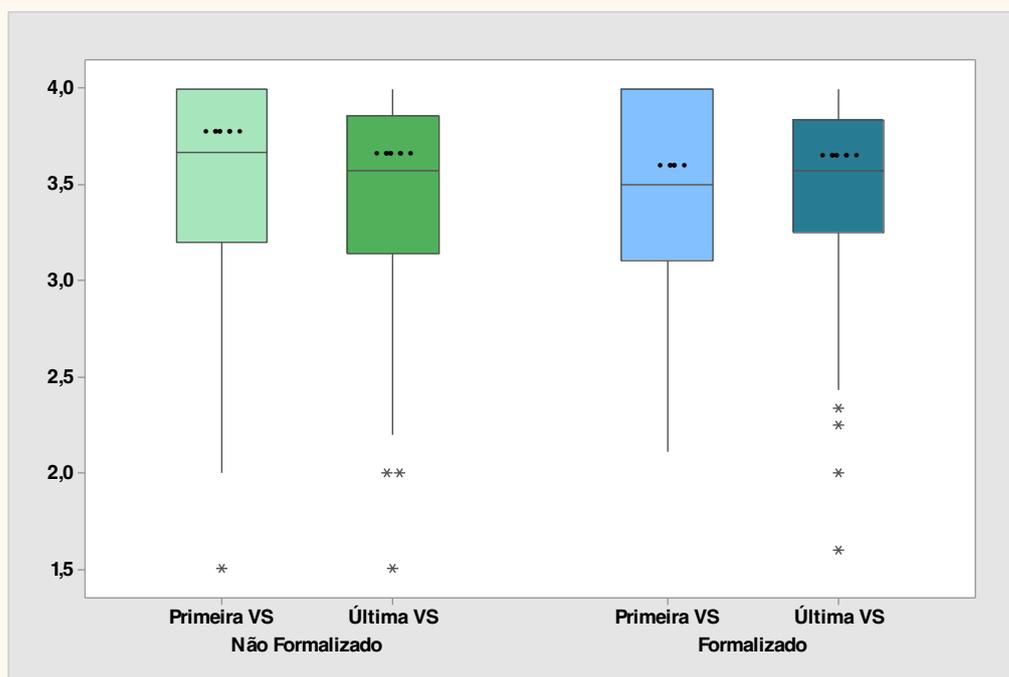


Por fim, a terceira conclusão é de que, nesta matéria, **não se registaram diferenças significativas entre CCO formalizados e não formalizados.**

O Gráfico 31 mostra as distâncias interquartis dos níveis médios de

aptidão demonstrados por um e outro tipo de CCO nas primeiras e nas últimas VS. Observam-se apenas ligeiras diferenças nas medianas, sem significância estatística.

Gráfico 31 - Distribuição das iniciativas apoiadas quanto ao nível de aptidão médio registado nas primeiras e nas últimas Visitas de Seguimento, por tipo de CCO (com indicação das medianas)



Em suma, pouca informação de valor se pode extrair em termos do impacto que o IGD possa ter tido nas competências dos CCO quanto à gestão e ao reporte de pequenos projetos. Os dados do nível de aptidão parecem apontar para uma contribuição no projeto muito dispersa nesse sentido, sem predominância clara de um efeito positivo sobre um efeito nulo.

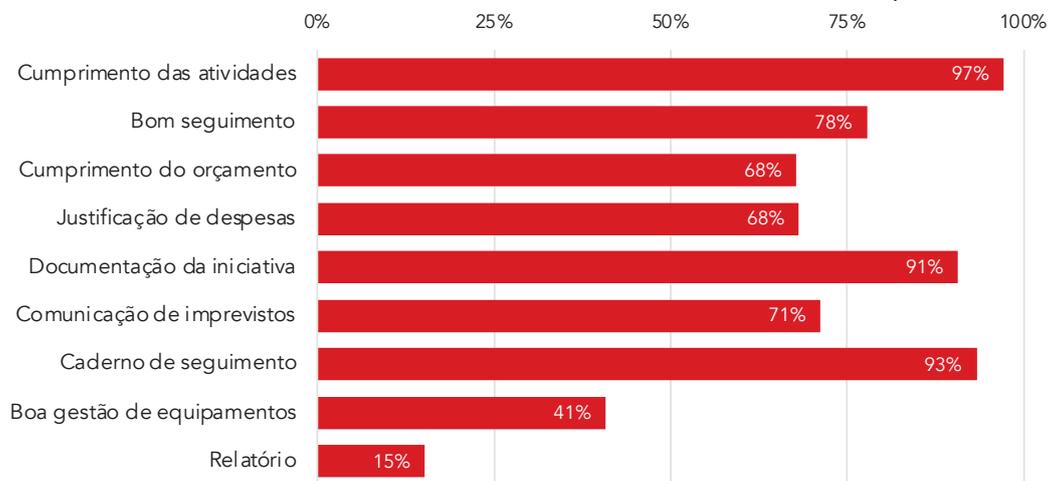
Importa ainda comentar sobre a qualidade dos dados recolhidos. As 456 iniciativas apoiadas

correspondem a 2005 visitas de seguimento registadas e, dessas, apenas 35 parecem não ter aplicado a ficha para aferição do grau de aptidão (menos de 2%). Não obstante, deve notar-se a ficha foi muitas vezes preenchida parcialmente: em apenas 53% das VS foram respondidos sete ou mais critérios. Isto terá acontecido, em parte, devido à não aplicação de alguns dos critérios, mas também poderá indicar heterogeneidade na aplicação das fichas pelos diferentes técnicos do projeto.

Por este motivo, pode ser interessante analisar os dados critério a critério. Desde logo, quanto à utilização de cada um dos critérios, constata-se que, por exemplo, questões relacionadas com o orçamento e a justificação de despesas só foram consideradas em dois terços das VS (Gráfico 32), eventualmente porque nas restantes VS não haveria ainda despesas a controlar e a justificar. De

igual modo, apenas em 41% das VS foi aplicável o critério da boa gestão de equipamentos (provavelmente em consonância com a proporção de iniciativas onde houve lugar à entrega de equipamentos) e apenas em 15% das VS fez sentido avaliar a qualidade do relatório final (certamente naquelas feitas já em fase de consolidação final das iniciativas).

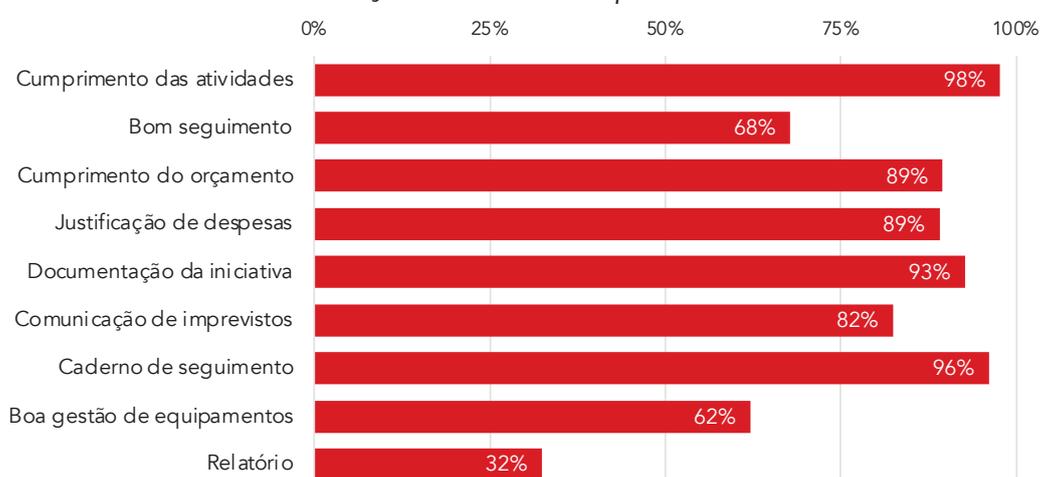
Gráfico 32 - Percentagem de Visitas de Seguimento (n=2005) nas quais foram considerados cada um dos critérios de avaliação do nível de aptidão



Dadas as diferenças na consideração dos vários critérios ao longo do período de seguimento das iniciativas, será mais interessante

analisar as últimas visitas a cada iniciativa. Nessas, todos os critérios exceto o do "bom seguimento" são usados numa maior proporção de VS.

Gráfico 33 - Percentagem de últimas VS (n=438) nas quais foram considerados cada um dos critérios de avaliação do nível de aptidão



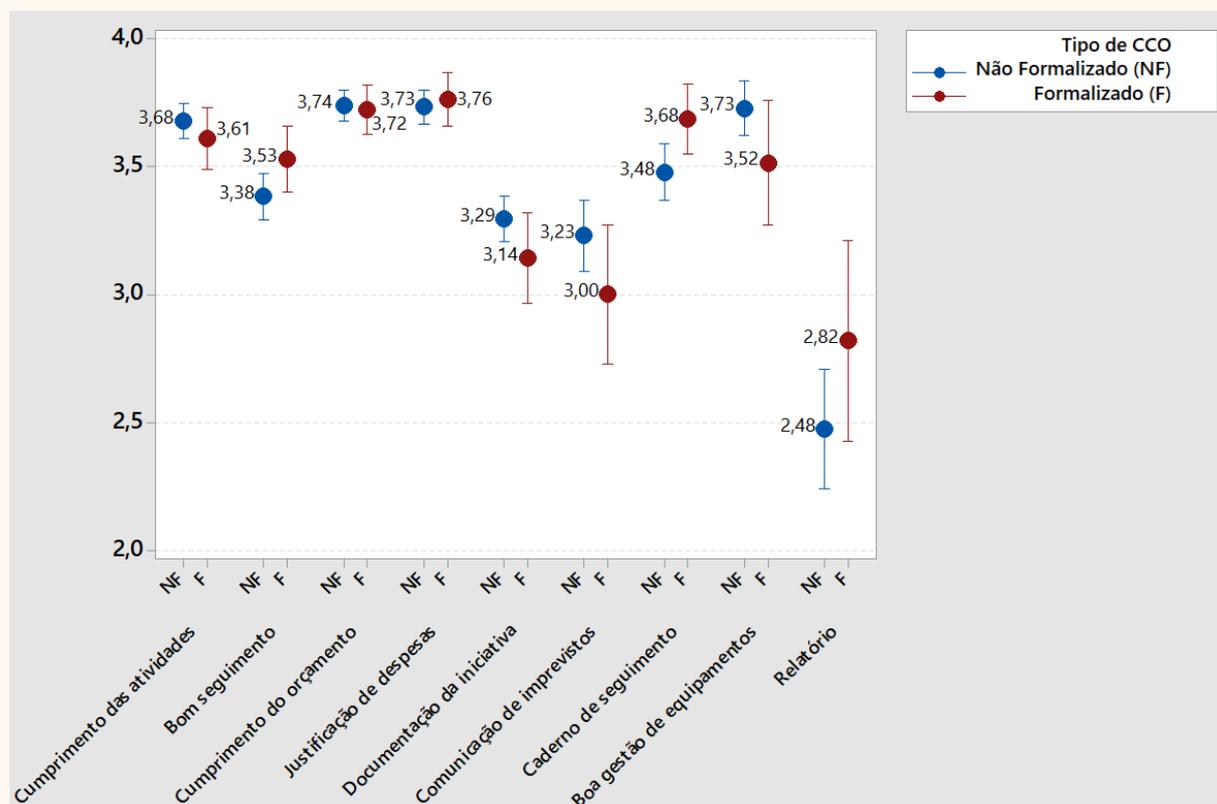
Assim, numa análise da pontuação obtida critério a critério nas últimas VS de cada uma das 438 iniciativas que teve mais do que uma VS, **verificase que os CCO demonstraram, em média, uma capacidade particularmente alta de cumprir as atividades e o cronograma contratualizados, de cumprir o orçamento e de justificar as despesas** (Gráfico 34).

Por outro lado, **tiveram maiores dificuldades na apresentação de relatórios finais com qualidade (em particular os CCO não formalizados), na documentação**

da iniciativa e na identificação e comunicação atempada de imprevistos surgidos.

Os CCO formalizados também conseguiram, em média, apresentar cadernos de seguimento significativamente melhores do que os CCO não formalizados. Porém, na comunicação de imprevistos e na gestão dos equipamentos recebidos, os dados indicam que houve um pouco de tudo no seio dos CCO formalizados – mas que, em média, curiosamente, terão sido menos capazes que os CCO não formalizados.

Gráfico 34 - Média amostral e intervalo para a média (a 95% de confiança) das pontuações atribuídas a cada critério do nível de aptidão nas últimas Visitas de Seguimento das iniciativas apoiadas (n=438), por tipo de CCO





Parte

6

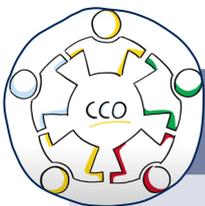
Conclusões e Recomendações

Este resumo estatístico dos dados produzidos durante o projeto *landa Guiné! Djuntu* permite que se retirem algumas conclusões sobre o Método Djuntu e a sua aplicação junto de CCO formalizados e não formalizados da Guiné-Bissau. Estas são apresentadas de seguida, juntamente com recomendações para futuras aplicações do Método.

É importante ressaltar que o IGD assumiu-se como uma intervenção-piloto e que, por isso, focou-se, desde cedo, em estabelecer mecanismos de aprendizagem interna e de melhoria contínua que foram, aliás, moldando o Método

Djuntu à medida que ia sendo experimentado. Adicionalmente, foi alvo de uma assistência técnica de longo prazo que produziu dezenas de recomendações com vista à melhoria da sua adequabilidade às necessidades encontradas no terreno. As recomendações aqui inscritas não pretendem substituir as recomendações feitas nem as lições aprendidas ao longo do projeto por todos os atores envolvidos, mas apenas acrescentar aquelas que são as principais perspetivas transmitidas pelos dados finais, agora que o projeto está perto do seu encerramento.

Conclusões



Acerca dos CCO

C01. O IGD acabou por constituir, ao longo dos mais de cinco anos de implementação, um dos mais extensivos mapeamentos de OSC realizados na Guiné-Bissau, tendo registado um total de 2.619 CCO em todas as regiões.

C02. A distribuição geográfica dos CCO registados foi, naturalmente, heterogénea, tendo sido influenciada por fatores como o número de habitantes de cada região, a facilidade de acesso dos

CCO ao respetivo CR regional, a confiança gerada localmente em torno do IGD, o dinamismo dos técnicos do projeto colocados em cada região e o dinamismo da própria sociedade civil em cada região.

C03. As regiões com maior número de CCO registados no projeto foram Gabú (434, 17%), Cacheu (394, 15%), Bafatá (353, 13%) e o SAB (352, 13%). Juntas, englobam mais de metade (58%) dos CCO

registados. Por comparação com estas regiões, pode dizer-se que o projeto alcançou, em termos absolutos, menor penetração na zona sul do país, nas ilhas e no Biombo – regiões onde a população também é bastante menor. Não obstante, em termos relativos ao número de habitantes, em Bolama/Bijagós registou-se uma mobilização extraordinária de OCB com vista ao registo junto do projeto (616 por 100 mil habitantes, um valor quatro vezes superior ao nível nacional). Por seu turno, em Oio, registaram-se apenas 93 CCO por 100 mil habitantes – valor influenciado negativamente pela muito baixa adesão em setores como Farim e Nhacra.

C04. Cerca de três quartos (76%) dos CCO com os quais o projeto interagiu não são juridicamente formalizados, o que confirma o elevado grau de informalidade do setor da sociedade civil na Guiné-Bissau e a importância de adequar as estratégias quando se desenham intervenções de apoio às OSC no país. Fora do SAB, a percentagem de CCO não formalizados sobe para os 79%.

C05. Cerca de um quarto (23,7%) dos CCO registados são associações ou agrupamentos de desenvolvimento local (“associação de *tabanca*” ou “associação de bairro”), cujo objeto social não está vinculado a áreas temáticas específicas. Há, também, registo de um número importante de cooperativas agropecuárias (70), redes de organizações (53), escolas ou centros de formação comunitários (49) e rádios ou

outros órgãos de comunicação comunitários (25). As ONG constituem menos de 1% dos CCO registados.

C06. É frequente os CCO indicarem um leque alargado de áreas de interesse: 35% dos 963 CCO que forneceram este dado afirmaram dedicar-se a quatro ou mais áreas temáticas, indicando baixa especialização e, em certa medida, deficiências na definição da sua missão e no seu planeamento estratégico.

C07. As áreas temáticas de maior interesse para os CCO são a Educação e a Formação (apontada por 52% dos CCO que forneceram este dado), o Género (37%), a Energia, Água e Saneamento (34%), a Saúde (31%) e as Atividades Geradoras de Rendimento (30%) – em linha com as necessidades básicas que, em muitos lugares da Guiné-Bissau, ainda não são asseguradas por serviços públicos ou privados.

C08. Os CCO focam-se, sobretudo, na prestação de serviços à população nessas áreas e apenas 4% dos CCO indicou ter interesse na área das políticas públicas.

C09. Em termos de dimensão, o IGD conseguiu atrair todo o espectro de CCO, desde os mais pequenos coletivos até às organizações com milhares de membros. Cerca de 30% dos CCO registados tem até 30 membros, cerca de 40% tem entre 31 e 100 membros e cerca de 30% tem mais de 100 membros.

C10. A afiliação de mulheres nos CCO é bastante elevada, assistindo-se a uma situação muito próxima da paridade de género: 41% dos CCO têm uma proporção equilibrada de mulheres e de homens (isto é, contêm entre 40 e 60% de ambos os sexos). Dos restantes 56% que indicaram este dado, 26% são constituídos maioritariamente por mulheres.

C11. Contudo, em termos de posições de liderança, os homens desempenham as funções de presidente, coordenador ou diretor do CCO em 89% dos casos, pelo que apenas 1 em cada 10 organizações tem uma liderança feminina.

C12. Embora o associativismo na Guiné-Bissau não seja um fenómeno novo, a maioria dos CCO ativos é relativamente recente: 62% iniciou atividade entre 2010 e 2022 e 16% entre 2000 e 2009.



Acerca dos Pedidos de Agendamento recebidos pelo IGD

C13. Em geral, o volume de PdA recebidos em cada região acompanhou o número de CCO registados, com a exceção de Oio, onde o número de PdA superou as expectativas dado o número de CCO aí registados.

C14. No total, foram recebidos 1510 PdA, tendo Gabú (343), Oio (214) e Bafatá (200) reunido 50% dos PdA recebidos, refletindo a maior popularidade alcançada pelo IGD nas zonas leste e norte do país.

C15. A tipologia C1 foi, de longe, a que mais mobilizou os CCO a apresentar PdA (980), seguida da tipologia C2 (515) e, finalmente, da C3 (15). Cerca de dois em cada três PdA foram da tipologia C1, tendo

esta se tornado a face mais visível do projeto.

C16. Contudo, houve diferenças claras entre os contextos rural e urbano. Em zonas rurais, 82% dos PdA foram da tipologia C1 e apenas 17% da tipologia C2. Já em zonas urbanas, apenas 33% dos PdA foram da tipologia C1, enquanto 65% foram da C2.

C17. Estas tendências traduzem a maior adequação da tipologia C1 a uma *tabanca* do que, por exemplo, a um bairro de Bissau, onde um dado CCO tenderá a ter menos reconhecimento público para liderar um processo como o do Método Djuntu e onde realizar uma série de assembleias entre vizinhos pode ser

menos natural e mais complicado do ponto de vista logístico do que numa comunidade menor. Por seu turno, a tipologia C2, uma vez que se foca no reforço institucional dos CCO, será vista como mais interessante para CCO formalizados ou para CCO que tenham uma missão e uma visão estratégica melhor definidas – que tendem a existir mais nas cidades e menos nas localidades rurais.

C18. Apesar do IGD se dispor a receber propostas dos CCO de forma contínua, não estando sujeitos a janelas de candidaturas com data de abertura e de fecho, o número de PdA recebidos registou um pico muito elevado no último ciclo de apoios (o Ciclo 10), no qual se apresentaram 41% do total de pedidos. Até então, o número de PdA por ciclo tinha vindo a subir ligeiramente, acompanhando as medidas postas em prática pelo projeto para maior disseminação do Método Djuntu.

C19. Houve uma clara preferência dos CCO pela apresentação de propostas numa de cinco áreas temáticas: Água e Saneamento (348 PdA), Agricultura e Desenvolvimento Rural (317), Sociedade Civil (267), Educação (250) e Transportes e Infraestruturas (123). Juntas, agregaram mais de 86% de todos os PdA recebidos.

C20. A área de Sociedade Civil inclui os PdA da tipologia C2, enquanto as demais áreas espelham as necessidades básicas priorizadas pelas comunidades. Uma necessidade básica que ficou sub-representada foi o acesso à saúde, não porque não seja uma preocupação fundamental, mas provavelmente porque as soluções aventadas nessa área não teriam cabimento no orçamento máximo previsto pelos apoios do IGD.



Acerca do processo de avaliação e seleção das propostas

C21. Dos 1510 PdA submetidos, cerca de 30% chegaram à última etapa, resultando em 458 iniciativas efetivamente subvencionadas pelo IGD. As restantes 1052 propostas foram reprovadas nas diferentes etapas do processo avaliativo

conduzido pelo projeto.

C22. Considerando todas as tipologias, 10% dos pedidos foram reprovados na Etapa 1 por falta de elegibilidade e 35% reprovados na Etapa 2 por não alcançarem a

pontuação mínima exigida pela grelha de avaliação – resultando em 55% de PdA aprovados. Destes, houve 13% que, apesar de reunirem pontuação suficiente, não seguiram para a fase de VT por não caberem nas quotas regionais definidas. Os restantes 42% foram alvo de VT, tendo sido 12% aí recusados (ou excluídos do processo pouco depois, por outro tipo de irregularidades excepcionais detetadas já durante a contratualização).

C23. Naquilo que dependeu de si, o projeto procurou ir melhorando a eficiência do Método através de medidas para que o nível de entrada das propostas fosse o mais alto possível. Porém, não pode dizer-se que o processo de receção e avaliação de propostas tenha sido, no seu todo, particularmente eficiente. Apesar do notável número de 458 apoios concedidos, foi necessária uma grande estrutura organizativa de técnicos administrativos e regionais que teve de analisar outras 1052 propostas que nunca chegaram a resultar na implementação de qualquer iniciativa – 179 das quais chegaram, inclusivamente, a ser verificadas em terreno, com todas as implicações logísticas que isso exigiu.

C24. Olhando a cada tipologia individualmente, percebe-se que os pedidos do tipo C1 e C2 tiveram diferentes níveis de aceitação nas várias etapas do processo. Em termos de taxa de conversão total, os da tipologia C1 tiveram mais sucesso (36%) do que os da C2 (20%).

C25. Em particular, as propostas da tipologia C2 tiveram grande dificuldade em ser aceites logo no primeiro controlo de elegibilidade ou pelos critérios da grelha de avaliação: cerca de 60% foram reprovadas nessas etapas. Em grande medida, isto deveu-se a um desajuste das expectativas dos CCO. O que os dados parecem indicar acerca da tipologia C2 é que algumas das necessidades prioritárias identificadas pelos CCO para o seu próprio reforço não eram, na verdade, elegíveis (tais como, construção ou reabilitação de sedes e compra de equipamentos) – pelo que, nesse sentido, o Método Djuntu não lhes terá sido tão útil quanto desejado. Por outro lado, também pode estar em causa a capacidade dos CCO apresentarem uma proposta convincente para acederem à subvenção do IGD – aspeto para o qual talvez possam ser capacitados, em futuras aplicações do Método.

C26. O número de propostas aprovadas nas duas primeiras etapas, mas que não tiveram oportunidade de serem analisadas no terreno por falta de vaga num dado ciclo e numa dada região, deve ser sublinhado. Trata-se de 15% dos pedidos C1 e 10% dos pedidos C2, que podiam ter potencialmente resultado em 144 iniciativas do primeiro tipo e 52 do segundo e que foram negadas simplesmente pelo *timing* em que foram apresentadas.

C27. Um elevado número de PdA recebidos é um sinal saudável e de pertinência do Método

Djuntu, mas estes dados também apontam para a necessidade de tentar nivelar a procura pelos apoios. A elevada concentração de PdA em determinados ciclos não só levou ao estrangulamento das equipas que os receberam e avaliaram, como introduziu, também, uma certa dose de iniquidade no processo de seleção, ao impossibilitar a conversão de um elevado número de boas propostas. Consequentemente, terá aumentando o risco de desconfiança dos CCO face ao processo de seleção.

C28. Focando na grelha de avaliação, constata-se que 61% das propostas que chegaram a essa etapa obtiveram classificação superior a 16 pontos. As propostas da tipologia C1 tiveram maior probabilidade de sucesso (69%) do que as da tipologia C2 (45%).

C29. Nas regiões de Bolama/ Bijagós, Gabú, Biombo e Cacheu, a taxa de aprovação ficou abaixo da média, em grande medida devido ao maior volume de pedidos da tipologia C2. No entanto, mesmo em termos de pedidos da tipologia C1, Gabú registou uma taxa de aprovação especialmente baixa, de 61%.

C30. Pelo menos até ao Ciclo 7, até ao qual foram aprovadas mais de 80% das propostas recebidas, os dados parecem indicar que, ou a distribuição das pontuações de cada um dos critérios da grelha ou a apreciação dos técnicos, introduziu um certo viés nas classificações atribuídas,

favorecendo desproporcionalmente o intervalo de pontuações entre os 16 e os 17 valores. Pode ter-se dado o caso de que algumas propostas no intervalo entre os 15 e os 16 pontos tenham sido “puxadas” pelos técnicos até ao mínimo dos 16 pontos – o que pode ver-se como algo sensato a fazer em alguns casos, sabendo que houve ciclos com um número reduzido de propostas de alta qualidade e que as propostas muito próximas dos 16 pontos ainda poderiam ser alvo de afinação em fases posteriores do Método, nomeadamente nas VT e na contratualização. Nos Ciclos 8, 9 e 10, apenas 50% das propostas analisadas tiveram mais de 16 valores, o que constitui uma redução abrupta da taxa de aprovação, difícil de explicar de outro modo.

C31. Quanto aos 11 critérios de avaliação da grelha, a maior dificuldade dos CCO residiu na justificação do problema escolhido para ser resolvido com o apoio da subvenção do IGD.

C32. Ainda quanto à etapa da grelha de avaliação, tanto na tipologia C1 como na C2, os CCO formalizados obtiveram uma taxa de aprovação maior do que os CCO não formalizados: 78% vs. 67% na C1 e 50% vs. 41% na C2.

C33. Devido ao limite máximo de apoios a conceder por ciclo em cada região (estipulado por motivos orçamentais, mas também balizado pelas limitações logísticas em realizar-se todas verificações em terreno necessárias), apenas 637 das

833 propostas aprovadas na grelha de avaliação seguiram para a etapa da verificação em terreno (VT).

As restantes 196 propostas, que representam 23,5% das propostas aprovadas na grelha de avaliação, não tiveram continuidade.

C34. Foram realizadas 637 VT, com uma taxa de aprovação final de 72%. Em termos geográficos, a taxa de aprovação das VT registou grande variabilidade, desde os 57% no SAB aos 92% em Bolama/Bijagós.

C35. Em termos dos indicadores aferidos quando das VT, constata-se que 66% das iniciativas demonstraram um grau “muito elevado” de satisfação da comunidade com o Método Djuntu e 58% um grau “muito elevado” de representatividade dos diferentes

grupos de pessoas chamados a participar.

C36. Conjugando os dois critérios, verifica-se que 500 das 604 propostas analisadas obtiveram graus de satisfação e de representatividade positivos (acima de 2,50 pontos, numa escala de 1,0 a 4,0), o que permite concluir que o seguimento do Método Djuntu pelos CCO foi globalmente bem-sucedido.

C37. As diferenças registadas ao nível do grau de satisfação e do grau de representatividade entre as tipologias C1 e C2 não foram significativas.

C38. De igual modo, não houve qualquer diferença entre as taxas de aprovação de CCO formalizados e não formalizados nas VT.



Acerca das iniciativas apoiadas

C39. Foram apoiadas 458 iniciativas, tendo a maior parte delas decorrido em Gabú (114, ou 25%), Oio (85, ou 19%) e Bafatá (58, ou 13%).

C40. O SAB destacou-se pela baixa taxa de conversão de propostas em iniciativas (17%).

C41. Cerca de dois terços (66%) das iniciativas apoiadas foram da tipologia C1 em contexto rural.

Outros 10% foram da tipologia C1 em contexto urbano. A tipologia C2 reuniu 23% dos apoios e a tipologia C3 apenas 1%.

C42. As propostas nas áreas de Água e Saneamento, Agricultura e Desenvolvimento Rural e Educação foram as que obtiveram maior taxa de conversão e, no seu conjunto, representaram 78% dos apoios concedido.

C43. A taxa de conversão final foi ligeiramente maior para os CCO formalizados (32%, ou 124 apoios de um total de 385 PdA) do que para os CCO não formalizados (30%, 334 de 1125). Contudo, dado o elevado volume de pedidos feitos por CCO não formalizados, a proporção de iniciativas por si implementadas foi, na mesma, francamente maioritária (73%).

C44. A vasta maioria das iniciativas (90%) recebeu entre duas e oito visitas de seguimento (VS), consoante a sua duração e a natureza das intervenções a monitorizar. O mais comum foi a fase de execução das iniciativas ter durado entre 3 e 12 meses, correspondendo a 85% dos casos.

C45. À data de redação deste relatório, de entre as 397 iniciativas concluídas, apenas 11 (menos de 3%) foram avaliadas negativamente pelo projeto.

C46. Quanto ao nível de apropriação dos CCO e das comunidades durante a fase de implementação das iniciativas (indicador aferido nas VS), os dados não permitem retirar grandes ilações para além do facto de a larga maioria das iniciativas (81%) ter acabado por revelar um nível médio de apropriação “muito elevado” – o que significa que corresponderam, sistematicamente, às expectativas dos técnicos que as acompanharam, em praticamente todos os critérios de avaliação. Apenas duas das 456 iniciativas

analisadas tiveram um nível de apropriação insatisfatório.

C47. Quanto ao nível de aptidão demonstrado pelos CCO para a resolução de problemas durante a fase de implementação das iniciativas, foi relativamente elevado, tanto nas primeiras visitas de seguimento, como nas últimas.

C48. Contudo, não se pode afirmar que tenha existido uma tendência positiva nem uma tendência negativa na evolução da aptidão dos CCO. Em cerca de 28% dos casos, o nível de aptidão dos CCO não se alterou significativamente e, de resto, houve tantos CCO a progredir como a regredir face ao seu próprio nível inicial.

C49. Nesta matéria, não se registaram diferenças significativas entre CCO formalizados e não formalizados.

C50. Numa análise da pontuação obtida critério a critério nas VS finais, verifica-se que os CCO demonstraram, em média, uma capacidade particularmente alta de cumprir as atividades e o cronograma contratualizados, de cumprir o orçamento e de justificar as despesas. Por outro lado, tiveram maiores dificuldades na apresentação de relatórios finais com qualidade (em particular os CCO não formalizados), na documentação da iniciativa e na identificação e comunicação atempada de imprevistos surgidos.

Recomendações



Acerca das tipologias de apoios

R1. As experiências deste projeto-piloto tornaram clara a necessidade de se reduzir ao máximo a complexidade dos procedimentos propostos e da informação transmitida aos CCO e às comunidades, de modo a fomentar a transparência, o alinhamento de expectativas e a adesão. O projeto, com o apoio da assistência técnica que contratou para o efeito, foi sendo capaz de o fazer durante a implementação – por exemplo, a tipologia C3 foi, desde cedo, justificadamente abandonada pela complexidade que implicava face aos potenciais benefícios. Dentro do âmbito das melhorias aos procedimentos de candidatura pelos CCO, recomenda-se, em específico, **a clarificação da elegibilidade de determinadas propostas no âmbito das tipologias C1 e C2** (ver recomendação R2, no caso desta tipologia).

Desde logo, na tipologia C1, deve ser claro se as atividades geradoras de rendimento podem beneficiar de subvenção ou não. O Método Djuntu previa exceções alinhadas com as áreas de atuação de outras ações do Programa Landa Guiné (avicultura, horticultura e produção e transformação de arroz), mas

pareceu arbitrária a exclusão de outras propostas, por exemplo relacionadas com o processamento de óleo de palma. Em princípio, esperar-se-ia que não fossem apoiadas iniciativas comerciais, uma vez que o Método estava orientado para organizações sem fins lucrativos. Contudo, no panorama socioeconómico da Guiné-Bissau, sobretudo no meio rural, as atividades geradoras de rendimento são, sobretudo, para subsistência das populações e há muitas OSC que existem para reforço dessas mesmas atividades (como as associações de horticultores ou as cooperativas). Por este motivo, e também porque a geração de rendimentos pode contribuir para a sustentabilidade das ações implementadas, **sugere-se não abandonar a ideia de subvencionar iniciativas relacionadas com atividades geradoras de rendimento e, aliás, se houver possibilidade, distinguir, dentro da tipologia C1, o processo para avaliar, seguir e apoiar as propostas desse tipo** – uma vez que têm um carácter diferente e podem necessitar de suporte de outro tipo, mais próximo de um apoio a pequenos negócios comunitários.

R2. Na tipologia C2, deverá evitar-se a criação de expectativas irrealistas junto dos CCO, não deixando qualquer dúvida sobre que tipo de atividade e de despesas que terão enquadramento na subvenção. No seu arranque, o Método Djuntu, através do Guia do Requerente, estipulava que não seriam elegíveis despesas relacionadas com salários ou subsídios à equipa do CCO, aluguer de escritório, aluguer de equipamentos ou compra de materiais locais que pudessem ser acessíveis à comunidade ou ao CCO. Em simultâneo, abria a possibilidade a exceções “devidamente justificadas” e, embora tal não estivesse escrito no Guia do Requerente, na prática também nem sempre aceitou despesas para construção ou modernização da sede do CCO, ou para compra de equipamentos de trabalho.

A ambiguidade gerada por estas exceções e omissões poderá ter contribuído para o maior insucesso dos PdA da tipologia C2 logo na etapa de elegibilidade, bem como na etapa da grelha de avaliação – conforme apontado pelos dados analisados. Por um lado, alguns CCO terão focado excessivamente os seus pedidos na vertente material, por exemplo, prevendo gastar uma grande parte da subvenção na construção ou modernização da sua sede ou na compra de equipamentos, mobiliário, materiais ou consumíveis. Por outro lado, importa ter em conta

que a maioria dos CCO, mesmo os que são formalizados e que operam há mais tempo, subsiste com muito poucos recursos e poderá necessitar de um apoio material mínimo para completar com qualidade as iniciativas a subvencionar. Nesse sentido, não se advoga que todas e quaisquer despesas com equipamentos e bens materiais sejam recusadas e **recomenda-se que seja definida uma percentagem máxima do orçamento das iniciativas (por exemplo, entre os 10% e os 20%) que possa ser alocada a esse tipo de despesas.** Isto aumentaria a adequação da tipologia C2 à realidade dos CCO que desejam reforçar-se institucionalmente (o que, não raras vezes, implica a compra de alguns bens de trabalho) e o engajamento destes, potenciando os efeitos esperados com a existência de apoios da tipologia C2.

R3. Em alternativa à recomendação anterior, **o Método Djuntu poderia simplesmente aceitar o caminho de especialização que foi percorrendo de forma orgânica, e focar-se no apoio a iniciativas de base comunitária (C1).** Em grande medida, os dados apontam para uma adequabilidade superior do Método a este tipo de iniciativas – mas é evidente que esta teria de ser uma opção estratégica, pois implicaria desistir do apoio aos CCO que trabalham em prol de mudanças sociais menos tangíveis (por exemplo, na defesa dos direitos humanos, na promoção da igualdade de género ou na

sensibilização para a preservação ambiental) ou levaria a que estes se colocassem à disposição das comunidades para coordenar iniciativas muito distantes do seu propósito. Ainda assim, imaginando um projeto de suporte às OSC em que esses CCO pudessem aceder a outro tipo de reforço, faria sentido que, na componente de apoio a OCB, o Método Djuntu privilegiasse a tipologia C1.

R4. Também parece ser claro, de acordo com as análises conduzidas, que a tipologia C1 não está adequada ao contexto urbano. Deste modo, haverá outra opção estratégica a tomar, que passa pela circunscrição, ou não, do Método Djuntu ao meio rural. No caso da Guiné-Bissau, esta questão passaria, sobretudo, pela consideração, ou não, do SAB como área de intervenção. Com efeito, foi aí que se registaram as piores taxas de aprovação de propostas. Em grande medida, a exclusão do SAB em futuros projetos significa excluir cerca de um terço da população guineense. Contudo, se, de facto, o Método Djuntu é, aos dias de hoje,

mais vocacionado para o meio rural, não deixaria de fazer sentido que se assumisse como tal.

Recomenda-se que o Método Djuntu canalize a toda a sua experiência para as iniciativas da tipologia C1 em contexto rural, quer ao nível das tabancas, quer ao nível das pequenas cidades.

Caso não se deseje fazê-lo por opção estratégica, é altamente recomendável que se crie uma nova tipologia de apoio vocacionada para a realização de fóruns de identificação do problema e solução em contexto urbano.

Alternativamente, pode ser idealizado um mecanismo de participação comunitária totalmente diferente no SAB, menos parecido com o Método Djuntu *standard* e mais próximo ao modelo de orçamento participativo, empoderando os CCO para a coordenação de esquemas de contribuição cidadã, bairro a bairro. Logicamente, as autoridades públicas locais e setoriais teriam de estar envolvidas.



Acerca do processo de análise e seleção das propostas

R5. Os dados tornam evidente que um dos principais aspetos negativos do processo seguido na análise e seleção das propostas (pelo menos

até ao Ciclo 4) foi a rejeição de um número considerável de boas propostas pelo facto de se terem atingido as quotas para os apoios

a conceder numa dada região, num dado ciclo. Esta opção inicial, que foi corrigida atempadamente, acabou por criar restrições artificiais a um mecanismo de apoio que pretendia ser permanente e o menos restrito possível em termos de prazos de candidatura.

Em futuras aplicações, **recomenda-se que se continue a utilizar a regra de seriação de propostas que estava em uso no final do projeto.** Poderá manter-se um determinado número de propostas a priorizar em cada área geográfica, mas caso sobrem vagas numa dada área, estas devem reverter, de imediato, em favor das seguintes melhores propostas apresentadas, qualquer que seja a sua proveniência. Adicionalmente, **sugere-se que seja mantido um mecanismo de rastreabilidade das propostas recebidas**, de forma que as propostas rejeitadas, mas com pontuação igual ou superior a 16 pontos na grelha de avaliação, sejam repescadas em futuras ocasiões.

R6. Em alternativa à recomendação anterior e em jeito mais disruptivo,

pode estudar-se uma forma de eliminar por completo o conceito dos ciclos de apoios. Nesse cenário, as propostas, depois de dadas como elegíveis, seriam avaliadas centralmente e de forma contínua numa lógica de *first come, first served*, independentemente da sua proveniência geográfica. As que passassem à etapa seguinte, seriam igualmente verificadas em terreno de forma sequencial, evitando a criação de “lotes” de propostas à espera de avaliação numa determinada etapa. Este processo pressuporia, provavelmente, a reorganização da equipa técnica do projeto e a alimentação em tempo real da base de dados de projetos. Contudo, eliminaria as diferenças algo arbitrárias entre ciclos e contribuiria para nivelar a carga de trabalho, evitando picos como o que se verificou no fim do projeto atual. Em todo o caso, esta proposta teria de ser alvo de uma análise custo-benefício mais aprofundada de acordo com o orçamento e o âmbito de uma futura aplicação – sendo provável que se adaptaria melhor a um âmbito geográfico mais restrito, em linha com a recomendação R8.



Acerca do horizonte temporal para receção de pedidos de agendamento

R7. Uma das grandes inovações do IGD foi a de não limitar o período de abertura à receção de propostas, mantendo-se continuamente aberto

durante cerca de três anos e meio. Os dados mostram claramente que houve um pico enorme de pedidos no último trimestre desse

período, tendo sido recebidas quase tantas propostas nesses meses como em todos os outros meses anteriores combinados. Para este fenómeno, terão contribuído vários fatores: a evolução, ao longo do tempo, da visibilidade e da confiança no IGD; o esforço do projeto, na reta final, em atingir as metas previstas em termos de número de apoios concedidos; mas também a possibilidade de muitos CCO terem deixado para o último momento a submissão de novas propostas ou de propostas melhoradas. Acreditando no peso deste terceiro fator, o período contínuo de abertura à receção de propostas parece ter criado a ilusão junto dos CCO de que haveria tempo mais do que suficiente para aplicarem o Método Djuntu e talvez tenha levado a que muitos tivessem “deixado para a última hora” a oportunidade de o fazerem.

Mesmo que seja esse o caso, houve, certamente, vantagens em não compartimentar o projeto em janelas de oportunidade para a

submissão de propostas – desde logo em termos de clareza quanto às datas-limite a cumprir, que era uma só. Assim, **recomenda-se que seja mantida a abordagem GAP (Gabinete de Apoio Permanente), mas que sejam estudadas formas de incentivar os CCO a aplicar o Método Djuntu o mais prontamente possível**, procurando nivelar a procura por apoios ao longo do tempo. É provável que, em futuras aplicações do Método Djuntu – caso se mantenha o mesmo nome, a mesma imagem e, nos aspetos gerais, a mesma metodologia –, surjam, desde cedo, mais CCO interessados, uma vez que o conceito não será totalmente novo para todos. Contudo, será na mesma importante encontrar mecanismos a evitar picos como aquele que se verificou no Ciclo 10. Entre outras opções, poderá ser previsto algum tipo de prémio ou de reconhecimento público adicional aos CCO que apresentem pedidos de agendamento primeiro ou entre determinadas datas que sejam mais convenientes ao projeto.



Acerca do âmbito geográfico

R8. Se é verdade que o IGD se destacou pela presença a nível nacional, bem como pela realização de iniciativas bem-sucedidas e pelo empoderamento de CCO em todo o território da

Guiné-Bissau, também é verdade que a desconcentração das intervenções não permite que se observem eventuais efeitos de complementaridade entre elas, capazes de alavancar o

desenvolvimento integrado de uma dada secção administrativa ou grupo de *tabancas*.

Em futuras aplicações, **recomenda-se que seja reconsiderado o âmbito geográfico, se possível, concentrando as iniciativas em áreas de intervenção menores.**

Isto poderia, para além do aspeto já referido, representar ganhos de eficiência significativos no seguimento das iniciativas e, assumindo um orçamento de projeto idêntico, possibilitar a concessão de subvenções de maior valor e de maior impacto – agora que a confiança na boa utilização dos recursos, nomeadamente pelos CCO não formalizados, é maior.

R9. Se é verdade que os problemas e soluções identificados pelas comunidades terão sido os mais prioritários ao nível local (dentro dos limites permitidos pela subvenção a conceder), também é verdade

que, em alguns casos, a visão das comunidades carecia de integração com a visão das comunidades próximas ou o plano de desenvolvimento para a respetiva região ou setor.

Em futuras aplicações, **recomenda-se que seja aberta a possibilidade de se concederem apoios de maior montante a iniciativas que procurem solucionar problemas de forma integrada em várias comunidades, nos casos em que sejam claros os ganhos de escala.**

Isto implicaria a adaptação do Método Djuntu para acomodar a realização de assembleias com a participação de várias comunidades e, se aplicável, com a presença de responsáveis pelos planos de desenvolvimento de determinadas áreas administrativas ou setores. Aliás, o alinhamento com estes planos, quando existentes, deveria ser um critério fundamental na avaliação das iniciativas.



Acerca da qualidade dos dados

R10. O IGD demonstrou uma capacidade verdadeiramente excepcional de recolha e de tratamento sistemático dos dados respeitantes a todos os passos do Método Djuntu. Face ao volume de dados quantitativos produzido, as lacunas detetadas no decorrer das análises realizadas são mínimas.

Ainda assim, verificaram-se algumas inconsistências, por exemplo ao nível do número de CCO registados (cerca de 10% dos registos eram duplicados), ao nível do registo do estado das iniciativas em concordância com os resultados observados nos instrumentos de monitorização das diferentes

etapas (cerca de 2% das propostas avaliadas na grelha não seriam elegíveis para ter chegado a essa fase) ou ao nível do registo das classificações das verificações em terreno (indisponíveis em cerca de 5% das VT).

Em futuras aplicações, **recomenda-se, se possível, a contratação de um gestor de dados que possa ir fazendo o controlo de qualidade dos dados introduzidos pelos diferentes técnicos, com o menor intervalo de tempo possível face ao momento de introdução.**

Além disso, esta pessoa poderia também dedicar-se a melhorar o processo de gestão dos dados e a formar os técnicos para a sua correta informatização. Estas funções terão sido asseguradas por diversos membros da equipa do IGD, mas para um projeto desta magnitude faria sentido um recurso dedicado que pudesse, inclusivamente, ir fazendo a análise aos dados qualitativos que alguns dos instrumentos do projeto produziram. Apenas uma análise atempada permite a extração de informação relevante para a coordenação do projeto.

R11. Em linha com a recomendação anterior, sugere-se que seja capitalizada a experiência acumulada pelo projeto em matéria de instrumentos de recolha de indicadores como o nível de aptidão ou o nível de apropriação. Estes estão, agora, em condições de ser definidos e estabilizados desde o arranque de uma eventual futura aplicação do Método, evitando

alterações como a adição de novos critérios ou a alteração das escalas de pontuação, que podem comprometer a significância das análises a realizar.

Faria sentido rever alguns dos formulários em uso no final do projeto, concretamente o das visitas de seguimento que, como se constatou, teve uma utilização muito heterogénea em função do momento de aplicação e da natureza da intervenção. Em particular, os dados de evolução da aptidão dos CCO foram pouco úteis, apesar do esforço em recolhê-los.

Adicionalmente, será crucial confirmar que os técnicos têm todos o mesmo entendimento do preenchimento esperado em cada um dos critérios, pois foram detetadas situações em que para a mesma situação foram atribuídas pontuações diferentes (por exemplo, em iniciativas nas quais ainda não era aplicável a avaliação do relatório final, alguns técnicos não atribuíram pontuação, enquanto outros atribuíram a pontuação mínima).



**Ianda
Guiné!**
Djuntu



Um programa da União Europeia
Ação implementada pelo IMVF

Exoneração de responsabilidade

Esta publicação foi produzida com o apoio financeiro da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade dos seus autores e não reflete necessariamente a posição da União Europeia.



www.imvf.org



info@imvf.org



/imvfongd



@imvf



@imvfongd



/institutovalleflor