



REVES - Revista Relações Sociais (eISSN 2595-4490)

## Praxe tradicional do desenvolvimento comunitário e a emergência do apoio para continuidade dos projectos comunitários em Moçambique

### Traditional practice of community development and the emergence of support for the continuity of community projects in Mozambique

**Artur Horácio Macuácuca**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3956-6653>

Eduardo Mondlane University, Maputo, Moçambique

Email: [marturhoracio@gmail.com](mailto:marturhoracio@gmail.com)

#### Article Info:

Article history: Received 2022-01-22

Accepted 2022-04-26

Available online 2022-05-24

doi: 10.18540/revesv15iss3pp14288-01e



**Resumo.** Este artigo, pretende discutir a “Praxe tradicional do desenvolvimento comunitário e a emergência do apoio para continuidade dos projectos comunitários em Moçambique”, numa perspectiva endógena do desenvolvimento comunitário. Nota-se crescente preocupação dos doadores, Organizações não-governamentais e Organizações da Sociedade Civil em atingir eficácia, a excelência e garantia de sustentabilidade nos serviços prestados às comunidades. Este trabalho traz elementos constitutivos da emergência de uma nova abordagem do intervencionismo comunitário que incita as organizações da sociedade civil, levar às comunidades, não só, mais um programa/projecto mas sim, acções que se constituem como solução consistente e continua que responda aos anseios das comunidades numa perspectiva de actuação inovadora e desafiadora no âmbito da funcionalidade das organizações da sociedade civil moçambicanas. A criação de centros de apoio é a proposta que nasce da emergência do apoio para mitigar impactos negativos derivados da descontinuidade dos projectos comunitários. Pois, número significativo dos projectos só funciona durante a vigência dos programas e sessam com o fim dos mesmos. O artigo apresenta-se em dois momentos. O primeiro aborda o contexto histórico do apoio a iniciativas locais do desenvolvimento das comunidades e seu “modus operandi” numa praxeologia comum de fazer política, promovida pela lógica da democracia representativa e das acções de “advocacy”. No segundo momento vislumbra a praxe actual e sua importância no apoio a projectos de desenvolvimento comunitário que constitui resposta à emergência do apoio a iniciativas locais de resolução de problemas dos projectos paralisados, mas imprescindíveis e com potencialidade para continuidade.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento comunitário; projectos de desenvolvimento; sustentabilidade; mecanismos de apoio; continuidade.

---

**Abstract.** This article aims to discuss the “Traditional practice of community development and the emergence of support for the continuity of community projects in Mozambique”, from an endogenous perspective of community development. There is a growing concern of donors, Non-Governmental Organizations and Civil Society Organizations to achieve efficiency, excellence and guarantee of sustainability in the services provided to communities. This work brings constitutive elements of the emergence of a new approach to community interventionism that encourages civil society organizations to take to communities not only one more program/project, but actions that constitute a consistent and continuous solution that responds to the aspirations of communities from a perspective of innovative and challenging action within the scope of the functionality of Mozambican civil society organisations. The creation of support centers is the proposal that arises from the emergence of support to mitigate negative impacts derived from the discontinuity of community projects. Therefore, a significant number of projects only work during the duration of the programs and end with the end of the same. The article is presented in two moments. The first addresses the historical context of support for local community development initiatives and their “modus operandi” in a common praxeology of doing politics, promoted by the logic of representative democracy and “advocacy” actions. In the second moment, it glimpses the current practice and its importance in supporting community development projects that are a response to the emergency of support to local initiatives to solve problems of paralyzed projects, but essential and with the potential for continuity.

**Keywords:** Community development; development projects; sustainability; support mechanisms; continuity.

---

## 1. Introdução

A crescente preocupação dos doadores, Organizações não-governamentais e Organizações da Sociedade Civil em atingir eficácia, a excelência e garantia de sustentabilidade nos serviços prestados às comunidades, motivou a elaboração deste artigo como contribuição para discutir as valências da introdução de iniciativas que tem como enfoque projectos paralisados nas comunidades, mas com potencialidade para continuidade, dada a importância da sua contribuição para a comunidade, projectos com problemas pontuais que limitam o seu funcionamento pleno.

Numa ronda efectuada no âmbito do estudo de campo realizado por Macuácuva (2021) nas comunidades do distrito de Massingir, na província moçambicana de Gaza, no ano 2021, deparou-se com uma situação de sobreposição de projectos de mesma índole, numa mesma comunidade. Trata-se, por exemplo, de três fontanários de abastecimento de água, resultante de três projectos distintos, todos inoperacionais devido a avarias, numa situação clara de demonstração de graves falhas gerenciais de concepção daquele tipo de projectos de desenvolvimento, deixando claro que não foram acauteladas questões de continuidade no início dos primeiros.

Este exemplo, mostra que as técnicas clássicas de desenvolvimento comunitário não se mostraram eficientes na promoção de soluções para problemas pontuais relacionados com projectos já implantados nas comunidades, com deficiência de funcionamento e paralisados, mas com potencial para continuação mesmo depois do término dos programas, dado a sua vital importância na subsistência das mesmas comunidades.

---

A técnica de desenvolvimento comunitário proposta nesta discussão, apresenta a vantagem de aproveitar dados da Monitoria e Avaliação dos projectos comunitários e a partir destes, procurar ir ao encontro dessa dificuldade e baseia-se fundamentalmente na criação e promoção de mecanismos de apoio, adesão das comunidades e sua participação efectiva na resolução dos problemas inerentes aos seus projectos com efeitos na continuidade.

A continuidade dos projectos de desenvolvimento comunitário encontra-se ligada ao que acontece no fim do projecto. É a capacidade do projecto subsistir por mais tempo mesmo com o fim do programa e a conseqüente retirada de fundos por parte do doador.

Neste prisma, a construção do conceito do projecto comunitário que pretendemos inculcar nesta discussão, extrapola o primado no ciclo de projectos, subestima o horizonte temporal contido no conceito do projecto que considera como conjunto de acções que tem por propósito provocar impactos sobre indivíduos ou grupos denominados população-alvo ou beneficiários, que compreendem uma determinada destinação de recursos e responsabilidades em um período de tempo determinado. Porquanto, a principal ideia é continuidade dos projectos e esta ideia não carece da observância do tempo de duração e vigência dos programas/projectos, mas centra-se na ideia trazida por Macuácu (2021) ao afirmar que o mais sensato seria “plantar uma árvore que produz e continue por mais tempo a produzir frutos”. Esta ideia, vinca de forma inequívoca a importância da sustentabilidade dos projectos para um desenvolvimento comunitário consistente e duradouro.

Ao incidir nossa abordagem sobre a praxe tradicional da estratégia, planificação, execução, monitoramento e avaliação das acções num projecto de desenvolvimento comunitário, queremos percebermos a emergência do apoio dirigido a projectos estagnados nas comunidades, que se operacionalizados, são uma mais-valia na mitigação da pobreza no país.

Doravante, os Moçambicanos devem parar de ser apenas os executores de programas propostos pelas ONG internacionais. Devem passar à elaboração do que lhes parece ser instrumentos eficazes de desenvolvimento. (HOMERIN, 2005, p.44).

Nossa abordagem, traz elementos constitutivos da emergência de uma nova visão do intervencionismo comunitário que incita as organizações da sociedade civil, levar às comunidades, não só, mais um programa/projecto mas sim, acções que se constituem como solução consistente e continua dos anseios das comunidades. Esta forma de actuação, é inovadora e desafiadora no âmbito da funcionalidade das organizações da sociedade civil moçambicanas.

O embasamento teórico deste trabalho deriva da nossa dissertação de mestrado em cooperação e desenvolvimento. (MACUÁCUA, 2021), subordinado ao tema “Senso de Responsabilidade nos Projectos de Desenvolvimento Comunitário em Moçambique: Um estudo de caso dos projectos de desenvolvimento implementados nas comunidades locais do distrito de Massingir no período (2010-2018)”. De natureza qualitativa e sustentada pela revisão da literatura na sequência do plano da linha de pesquisa sobre “projectos de desenvolvimento comunitário” que estabeleceu-se na Faculdade de Direito da Universidade Eduardo Mondlane em Maputo.

A proposta trazida para esta discussão, nasce da emergência do apoio para mitigar os impactos negativos derivados da descontinuidade dos projectos comunitários, que frustra todo um esforço vincada pelas iniciativas dos actores do desenvolvimento. Número significativo dos projectos só funciona durante a vigência dos programas e sessam com o fim dos mesmos.

A nova proposta preconiza que as organizações da sociedade civil e organizações não-governamentais, que operam nas comunidades, adoptem modelo de actuação

---

social que efetiva-se por meio da gestão de riscos e impactos sobre as comunidades e pela promoção de legado social positivo, não só por meio do desenvolvimento local, da promoção dos direitos humanos, do empoderamento das comunidades e do fortalecimento das políticas e gestão pública, mas também na conquista da confiança, na prática da escuta activa, na postura

O artigo encontra-se estruturado em três secções. Na primeira aborda o contexto histórico da apoio à iniciativas locais do desenvolvimento das comunidades e seu “modus operandi” numa praxeologia comum de fazer política, promovida pela lógica da democracia representativa e das acções de “advocacy”. No segundo momento, o artigo vislumbra a nova abordagem consubstanciada pela praxe actual de apoio a projectos de desenvolvimento comunitário que constitui resposta à emergência do apoio a iniciativas locais de resolução de problemas derivados dos projectos já estabelecidos nas comunidades que se encontram paralisados, mas imprescindíveis para essas comunidades e com potencialidade para continuidade.

## **2. Do desdobramento tradicional: Praxeologia do apoio ao desenvolvimento na perspectiva dos projectos comunitários em Moçambique**

Historicamente é sabido que o modelo moderno de apoio a países necessitados ganhou expressão com o fim da Guerra fria, tendo como fundamento a justiça e propõe que todos os intervenientes, independentemente da sua posição ou qualidade, devem participar juntos na execução de um plano de acção comum. Foi nesta esteira que surgiram as Organizações Não Governamentais (ONGs) e por conseguinte as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), para consecução de fins solidários fora das relações de poder entre estados.

Percebe-se que tiveram sua origem nas estratégias de instituições internacionais, principalmente do Banco Mundial, como forma de criar uma maior dinâmica socioeconómica nos países em vias de desenvolvimento. Nesta perspectiva, é encarado como alternativa à abordagem tradicionalista do desenvolvimento “topo down”. Este modelo afigura-se como mobilizador de mudança, é uma alternativa do desenvolvimento que permite valorizar os recursos endógenos, exógenos, as capacidades e as pessoas na sua comunidade local.

As concepções de um desenvolvimento equilibrado entre diferentes sectores e os níveis de endividamento dos países em desenvolvimento resultantes dos empréstimos de capital deram origem à lógica dos projectos sectoriais da ajuda que se diversificou e passou a incluir áreas diversificadas. (MACUÁCUA, 2021).

As ONG internacionais apareceram em Moçambique a partir dos anos 80 num contexto de ajuda humanitária, antes das ONG nacionais serem autorizadas pela lei de 1991. Progressivamente, o contexto de emergência foi ultrapassado e numerosas ONGs especialistas das situações de socorro deixaram o território. As que ficaram, adaptaram sua acção a um contexto de ajuda ao desenvolvimento estrutural, ou dedicaram-se a responder a emergências a longo prazo (HOMERIN, 2005, p.42).

Nessa altura, o paradigma de apoio adoptado pelas ONGs, consistia no fornecimento de estágios de formação (capacity building) e/ou um apoio financeiro com vista à instalação sustentável da organização (compra de equipamento).

Entende-se que desde o seu surgimento, as ONGs destacaram-se como veículos de apoio muito importantes para as comunidades moçambicanas principalmente no apoio a iniciativas locais do desenvolvimento.

A concretização deste desiderato pressupõe uma percepção integrada das necessidades das comunidades, e requer uma pluralidade de conhecimentos

---

específicos que possibilitem tratar de forma mais abrangente possível a cada aspecto. Por exemplo: um projecto que visa promover saúde, deve também tratar da água, do esgoto, do lixo, da alimentação, do meio ambiente e da educação.

É a partir de um conhecimento detalhado de cada área, com o diagnóstico preciso dos problemas socioambientais e o levantamento das expectativas das comunidades que torna possível estabelecer o conjunto de medidas mais adequadas para transformação das circunstâncias degradantes que ofuscam a subcidadania. (KAUCHAKJE, 2008).

E, para melhor percepção do cerne deste artigo, o conceito “comunidade” que mais se ajusta, designa grupos de pessoas que partilham uma função ou um interesse, como o bem-estar, a agricultura, a educação, a religião. Não diz respeito a toda a população local, mas somente aos indivíduos e aos grupos que têm em comum um interesse ou uma função. (RODRIGUES e BURGUETTE, 2015).

Do mesmo modo, projecto comunitário deve ser entendido como conjunto organizado de acções que codifica a prioridade de escolhas e desejos da comunidade como um todo. A medida que a comunidade está sendo mobilizada, e como todos seus membros participam nas escolhas sobre que acção a tomar, torna-se indispensável combinar estas escolhas e decisões para o projecto comunitário (MACUÁCUA, 2021).

Outrossim, o ciclo de gestão de projectos de desenvolvimento comunitário, continua até que a última etapa dos procedimentos e actividades planificadas sejam executadas, ou seja, até a realização da avaliação dos resultados. Contudo, quando o projecto termina seus efeitos junto às comunidades beneficiárias, podem continuar e terem longa duração. Para tal, o horizonte temporal do ciclo de projectos vincado neste conceito, não interessa muito para os objectivos que pretendemos alcançar neste estudo.

Ainda na mesma esteira, ao definirmos desenvolvimento sustentável também estamos discutindo o que é sustentabilidade, que se resume na possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema. Tal como vem sendo discutido, desenvolvimento sustentável mostra que estamos aceitando a ideia de colocar um limite para o progresso material e para o consumo, antes visto como ilimitado, criticando a ideia de crescimento constante sem preocupação com o futuro. (SANTOS, 2010, p.7).

Não obstante, a questão da sustentabilidade envolver de forma integrada, as dimensões económico-social, geo-ambiental, científico-tecnológica e político-institucional. A ideia primordial deste conceito é a de permanência, durabilidade dos resultados ao longo do tempo, demandando uma mudança comportamental da sociedade visando a adopção de atitudes responsáveis diante de recursos limitados, em benefício próprio e das gerações futuras. A durabilidade é uma consequência da sustentabilidade, da capacidade de auto-organização do sistema que garante a sua continuidade.

Outro aspecto importante tem a ver com parcerias no projecto, pois devem ser estabelecidas convista a realização conjunta das acções de actividades desenvolvidas durante a realização do projecto. Parceria de apoio baseia-se no patrocínio e colaboração por meio de disponibilização de recursos financeiros, técnicos, equipamentos e materiais, bem como pelo apoio à divulgação para que outros órgãos realizem o projecto.

Tem sido apanágio das nossas apresentações, frisar que o financiamento de projectos pontuais, sem “core funding” e sem reforço da capacidade de angariação de

---

fundos, cria uma situação de descontinuidade e perda da capacidade instalada assim que a organização termina o projecto.

Da pesquisa levado a cabo por Macuácuá no ano e 2020, no distrito de Massingir, Província de Gaza em Moçambique, da amostra de 40 projectos comunitários estudados, constatou-se que 18 ainda encontravam-se operacionais, mas em contrapartida, 22 encontravam-se paralisados. Isto significa que mais de metade dos projectos implementados naquele distrito no período de 2010 a 2018, encontram-se paralisados, deixando as comunidades desprovidos dos benefícios que estes projectos proporcionavam com o seu estabelecimento naquelas comunidades (Macuácuá, 2021).

Verifica-se ainda que a sustentabilidade dos projectos encontra-se intimamente ligada ao desenvolvimento do senso de responsabilidade, que por sua vez exige, para além da integração, acções de ensino e aprendizagem por parte da comunidade, pois essa forma de interação é pouco comum e contraria modos comuns de fazer política promovida pela lógica da democracia representativa e das acções de “advocacy”.

Pois, a advocacia caracteriza-se por ser um conjunto de acções que visam causas importantes para a sociedade, onde o a acção governativa não tem dado muita atenção, por isso requiere organizações fortes o suficiente para mudar normas, leis e é realizada por meio de trabalho em rede e a mobilização da média. Esta prática tem em vista a busca de uma democracia justa e representativa para o fortalecimento da participação de diferentes actores sociais nos debates de interesse público.(MACUÁCUA, 2022).

Na prática tradicional do desenvolvimento comunitário em Moçambique, a participação da comunidade na tomada de decisão é feita através dos Conselhos Consultivos Distritais e dos Conselhos Consultivos Comunitários. No entanto, a participação da comunidade nestes círculos de decisão, permanece limitada devido à falta de conhecimento e habilidades técnicas dos membros das comunidades, e pouco tem sido feito para incentivar a participação destes, uma vez que, devido a dispersão territorial, os centros de decisão encontram-se longe e as comunidades precisam percorrer longas distâncias.

Por todos estes aspectos mencionados, acaba se constituindo numa limitação na integração das comunidades em estratégias de desenvolvimento a nível distrital. Esta limitação afecta, sobremaneira, todos os esforços, quer seja de monitoria dos projectos, quer seja de apoio técnico para garantir a sustentabilidade e a consequente continuidade dos projectos.

Por um lado, Vilanculos conclui no seu estudo que:

“Após a criação dos órgãos locais de coordenação e gestão, designadamente, os Comités de Desenvolvimento Comunitário e as Comissões de Gestão, estes passam a assumir o papel fundamental na mobilização da participação dos beneficiários no processo de planificação, implementação e gestão das acções de desenvolvimento”.

(VILANCULOS, 2011).

E por outro, constata-se que a coordenação entre os principais departamentos dos governos distritais, apresenta falhas e isto traz como resultado intervenções fragmentadas e altos custos de transacção para iniciativas locais.

Verifica-se também que os Conselhos Consultivos das Comunidades, fóruns onde os líderes comunitários deliberam sobre as prioridades locais de desenvolvimento e orientam o planeamento a nível distrital, também são limitados na identificação das necessidades.

---

Esta constatação, vem dar suporte a afirmação de Macuácuá que realça o facto de que apesar do processo de consultas às comunidades no processo de desenvolvimento, proporcionar uma oportunidade para o seu envolvimento no processo de implementação dos projectos, as comunidades continuam numa posição de não questionar os potenciais impactos e desvantagens dos projectos a longo prazo, deixando-se levar pela perspectiva de curto prazo, apresentada em muitos casos, apenas as elites locais através do mecanismo de consulta pública. E percebe-se que os próprios líderes comunitários não acarretam responsabilidades e isto tem gerado falta de confiança entre as comunidades e os próprios líderes (Macuácuá, 2022). Concordando com Nipassa (2020), a dimensão temporal opera a sucessão dos vínculos entre as perspectivas de curto e longo prazo, pelo que a prioridade tem sido dada às realizações imediatas e de curto prazo em detrimento das oportunidades e consequências futuras que são ignoradas ou negligenciadas.

Certas organizações intervenientes na arena dos projectos de desenvolvimento em Moçambique, pressupõem o usufruto pessoal, rápido e ganancioso de bens e serviços com total descaso para projectos de bem-estar social a longo prazo.

Estes factos são imputados à falta de representação sectorial de grupos de interesse, como ONGs, a falta de coesão entre os membros dos conselhos locais associada também à sua incapacidade de desempenhar suas funções devido a fraquezas no capital humano e social, bem como na educação financeira. Outro sim, é a falta de parcerias com o sector privado que por sua vez poderia injectar o capital necessário para prover a assistência técnica na melhoria dos meios locais de subsistência. Pois, a alocação de um técnico externo especializado para resolver problemas pontuais num determinado projecto, mostra-se oneroso para as comunidades.

Fazendo uma análise às atribuições e competências imputadas as organizações de base, desnuda-se fragilidades e inconsistências das suas deliberações em termos de eficiência e eficácia, uma vez que os tomadores de decisão esperam que esteja na responsabilidade destas, a participação activa nas estruturas decisórias, sensibilização, capacitação, diálogo, desenvolver e implementar projectos comunitários no terreno, colaborar nas acções de supervisão, capacitação, partilha de experiências, intercâmbios e monitoria e avaliação. (MozDGM, 2018).

Porém, elas deveriam ser concebidas como “instrumentos” para alcançar essas soluções. Doravante, urge que os Moçambicanos parem de ser apenas os executores de programas propostos pelas ONG internacionais. Devem passar à elaboração do que lhes parece ser instrumentos eficazes de desenvolvimento (HOMERIN, 2005, p.44).

Vale destacar também que a proposta trazida para esta discussão, nasce da emergência do apoio para mitigar os impactos negativos derivados da descontinuidade dos projectos comunitários, que frustra todo um esforço vincada pelas iniciativas dos actores do desenvolvimento. Pois, o mais sensato seria plantar uma árvore que dá e continue dando frutos por mais tempo, isto nem sempre acontece com os projectos implantados nas comunidades. Número significativo dos projectos só funciona durante a vigência dos programas e sessam com o fim dos mesmos.

A proposta para Moçambique deriva da experiência vinda do Centro Comunitário<sup>1</sup> – Hemeroteca Mediateca Educativa da ADCL, pertencente à Associação de Desenvolvimento das Comunidades Locais de Guimarães-Portugal, que no âmbito da sua actuação, preconiza o que sempre defendemos de que as organizações da

---

<sup>1</sup> Centro Comunitário – Hemeroteca Mediateca Educativa da ADCL, pertencente à Associação de Desenvolvimento das Comunidades Locais. Sede da Associação-São Torcato. Guimarães-Portugal. [www.adcl.org.pt](http://www.adcl.org.pt)

---

sociedade civil e organizações não-governamentais, que operam nas comunidades, adoptem modelo de actuação social que efectiva-se, não só, por meio da gestão de riscos e impactos sobre as comunidades e pela promoção de legado social positivo por meio do desenvolvimento local, da promoção dos direitos humanos, do empoderamento das comunidades e do fortalecimento das políticas e gestão pública, mas também na conquista da confiança, na prática da escuta activa, na postura transparente, no engajamento para as tomadas de decisão por meio de processos participativos, e pautado pelo respeito aos Direitos Humanos.

Outro factor existente nesta abordagem praxeológica é que o processo de tomada de decisão, a partir de uma perspectiva dialógica, deixa de se basear no debate, argumentação e persuasão rumo a acções predefinidas se sustente pelo exercício de exploração conjunta, de abertura à emergência das possibilidades e da deliberação situada.

## **2.1. Sobre mecanismos de apoio dos projectos de desenvolvimento nas comunidades**

É indiscutível que as comunidades aspiram progresso, acreditam na possibilidade de uma situação melhor, estão convencidas de que o desenvolvimento pode ser obra sua e não esperar tudo das autoridades. Mas, acontece que, regra geral, as populações vivem fechadas sobre si mesmas e isoladas, por falta de meios de comunicação ou pelo menos psicologicamente por falta de diálogo e de comunicação entre as classes de diferente nível de vida e, assim sendo, nem sempre são penetráveis pelo sopro de progresso que anima as restantes populações.

Ademais, razões apontadas explicam sumariamente uma situação de atraso económico-social, abrindo também caminho à compreensão de que um projecto parado e entregue a sorte da comunidade, não só não tem contribuído para possibilidades do progresso, como também está fortemente ameaçando a comunidade ao retrocesso. As causas anteriormente apontadas são factores de agravamento da situação, porquanto geram novas situações ainda mais fortemente contraditórias do desenvolvimento. Pois, o projecto visa resolver problemas cuja solução refletir-se-á em mudanças efectivas na qualidade de vida das pessoas e comunidades beneficiárias.

Em face a esta situação, urge inserir os projectos nas estruturas já existentes, ou criação de novas estruturas que por uma questão de sustentabilidade para continuidade, não dependam única e exclusivamente do financiamento inicial do projecto.

Vale destacar que parcerias nos projectos de desenvolvimento comunitário, precisam envolver actores governamentais, não-governamentais e privados, representando entidades de natureza e actuação heterogêneas e interesses, não raro, antagónicos. E a assistência técnica sistemática e a capacitação profissionalizante são citadas como práticas facilitadoras da geração do senso de responsabilidade, com repercussões no desenvolvimento do capital humano e na auto-estima das comunidades.

Embora Uamusse (2021) considere os mecanismos de participação das Organizações da Sociedade Civil no processo de desenvolvimento rural, serem ainda fracos em Moçambique, o acesso aos mecanismos de apoio e orientação das comunidades é fundamental para melhoria dos meios de subsistência dos projectos comunitários, sendo que a participação da comunidade local na tomada de decisões

---

em diferentes níveis, pode consolidar o desempenho da gestão dos projectos e assim melhorar sua contribuição para o desenvolvimento da comunidade.

Vale afirmar que a evolução das parcerias tem como condicionantes a capacidade local de gestão dos projectos, mas como temos dito, muitos projectos nas comunidades moçambicanas, não possuem gestores com capacidade e competências de gestão suficientes para coordenar o projecto e actuar em nível pessoal, usando rede de influências pessoais para obter apoios para o projecto.

Por outro lado, a falta de diversificação dentre as entidades parceiras, com forte predominância de organizações governamentais contribui grandemente para o fracasso das acções empreendidas com vista a sustentabilidade dos projectos de desenvolvimento comunitário. A Lei moçambicana<sup>2</sup> não obriga as empresas a destinar uma percentagem do seu volume de negócios ao financiamento de obras sociais. No entanto, as empresas mais florescentes como a MOZAL, declaram ter consciência do seu papel social.

Por conta destes aspectos, a implementação das actividades dos comités de gestão local dos projectos é limitada, principalmente pela falta de parcerias com o sector privado, o qual poderia injectar o necessário capital e promover assistência técnica para aumentar o impacto dos comités na melhoria dos meios comunitários de subsistência.

Em algumas circunstâncias, dado o desespero, as comunidades mantêm vários negócios de pequena escala para atender às necessidades básicas.

Macuácuá (2021) concluiu no seu estudo que contribuições monetárias dos membros, as receitas arrecadadas a partir de cobranças simbólicas pelos serviços, não tem sido suficientes para as demandas de pagamentos do pessoal de apoio, aquisição de peças para reposição das máquinas e manutenção. Mas, estas práticas não têm mostrado resultados satisfatórios, dado que os empreendimentos não visam lucro nenhum.

Por sua vez Canaan (2019), afirma que muitas vezes por falta de verbas ou porque o tempo do projeto acaba. Muitos projectos em comunidades não dão certo por falta de um acompanhamento adequado. Mais que dar autonomia, é necessário apoiar por um tempo as acções, por meio de um monitoramento periódico, tentando garantir que elas tenham êxito. Isso envolve mensurar impactos, apoiar o grupo, manter uma comunicação após a finalização do projecto por determinado período. Entende-se aqui como uma maneira de apoiar e dar segurança para que aquele grupo “se firme”, desenvolva sua autonomia e siga em frente com a proposta.

Fica claro que Incentivar a colaboração e o compartilhamento de conhecimento é muito importante, ajudamos uns aos outros e com isso as comunidades vão crescer e prosperar através da criação de mecanismos de apoio para que as comunidades beneficiem dos recursos disponibilizados, mas também com os treinamentos e capitalização de oportunidades que permitem compartilhar conhecimento e colaborar com outros actores do desenvolvimento das comunidades.

O que é importante perceber nesta discussão é que os mecanismos de apoio, devem ser criados para responder a problemas e inquietações das comunidades em relação a seus projectos, esclarecer questões e resolver problemas de implementação e reclamações de indivíduos ou grupos afectados pelas actividades dos projectos.

## **2.2. Problemas do paradigma tradicional de apoio a projectos de desenvolvimento**

---

<sup>2</sup> Angola, tem que uma Lei que impõe às empresas nacionais ou estrangeiras com um certo volume de negócio, participarem no financiamento de um Fundo social gerido por uma fundação ligada ao Governo.

---

Alguns dos problemas das comunidades moçambicanas, extrapolam horizonte temporal dos projectos de desenvolvimento que são conduzidos pelos diversos actores sociais, quer seja de que dimensão for.

A actuação social local, reveste-se duma grande importância na criação de uma massa crítica capaz de influenciar, não só na tomada de decisão nos vários níveis, mas também catalisar os projectos para um maior envolvimento da comunidade local e vincar a participação em qualidade, permitindo as comunidades cogitarem sobre as consequências das suas decisões e gerar debates francos e abertos sobre questões que afligem as comunidades e afectam seus meios de subsistência.

Mas, pesquisas mais actualizadas, questionam esta praxe e questionam se esta participação é ou não determinante para influenciar o curso do desenvolvimento. Estes problemas, são rebatidos ao se afirmar:

“Embora o processo de integração dos actores locais seja visto numa perspectiva de interacção entre os actores governamentais e não-governamentais, exemplos demonstram que as falhas nos processos de desenvolvimento, têm como uma das premissas a falta de sinergias e fraco envolvimento dos actores locais” (Macuácuá, 2021).

A questão que nasce a partir deste entendimento é até que ponto a criação da massa crítica gera soluções locais para problemas pontuais do dia-a-dia das comunidades? Principalmente os problemas de natureza técnica inerentes a projectos “problema” estabelecidos nessas comunidades.

O paradigma tradicional de apoio a projectos de desenvolvimento comunitário em Moçambique, na maioria dos casos, não mostra preocupação com a questão da continuidade dos projectos, a rotina e objectivos dos mecanismos de apoio circunscreve em capacitar as comunidades locais e as organizações comunitárias para influenciar as decisões sobre os projectos em si e sua implementação.

Evidencia-se o aumento da participação da comunidade em arenas de tomada de decisão e no fortalecimento da capacidade das comunidades locais em particular das estruturas comunitárias. Dar voz aos interesses e necessidades das comunidades em plataformas políticas fundamentais, mas esta prática mostra-se inoperante devido a excesso burocrático e a inércia das instituições governamentais.

Perante estes problemas, derivados da operacionalização tradicional dos mecanismos de apoio a projectos comunitários, surge o pensamento de criação de dinamismo interno nas comunidades para que elas ganhem impulso que seja por si, um factor que obrigue a romper as estruturas cristalizadas e retire dos serviços um rendimento e eficiência superiores aos tradicionais, operar-se assim, uma reforma a partir de dentro, cujos resultados benéficos no conjunto da vida económico-social de uma comunidade, terão de tornar-se sensíveis.

Por outro lado, na praxe tradicional, apenas os representantes das comunidades são submetidos a treinamento técnico tendo em vista sua participação em actividades de partilha de experiências e conhecimentos. Também facilitar a participação em fóruns, como o Observatório do Desenvolvimento, os Fóruns Económicos e Sociais e as Consultas Públicas do Governo, deixando de fora todos os que vivem o dia-a-dia dos projectos.

Outro problema que tem sido denunciado pelas comunidades é retratado pela Joint no seu relatório de 2015 onde evidencia que quando se trata de canalização de fundos através do Governo registam-se problemas relacionados com a negação do apoio à projectos das comunidades ou Organizações da Sociedade Civil, que criticam

---

o governo, a alocação do apoio sofre ineficiências próprias do Estado, bem como a baixa transparência do processo e por outro lado, não existe explicação das razões da negação ao financiamento do projecto da comunidade (JOINT, 2015. P.39).

A fundação Mecanismo de Apoio a Sociedade Civil (MASC), uma organização que tem se evidenciado em Moçambique como um mecanismo bastante interventivo através de programas desenvolvidos nos diversos pontos do país. Recentemente, este mecanismo, realizou programas nas zonas sul, centro e norte onde dirigiu formação no âmbito do Programa de Apoio aos Actores Não Estatais (PAANE) Moçambique, financiado pela União Europeia, onde dezenas de organizações da sociedade civil foram capacitados em temas ligados a Advocacia, Políticas Publicas e Funcionamento do Estado, Arvore do Problema/Soluções, Teoria de Mudança, Quadro Logico, Comunicação e Visibilidade e Orçamento. Apesar do proclamado sucesso das formações e louvor por parte dos participantes, o pensamento de empoderamento das comunidades a nível técnico e financeiro, precisa criar formas complementares de agregar valor às iniciativas locais através do fomento de acções técnico pratico nas comunidades, como forma de sairmos de teoria à prática. Nesta abordagem, matérias ligadas a Arvore do Problema/Soluções, quase que despertavam nosso interesse quanto ao paradigma de actuação da Fundação MASC, mas nossa expectativa frustra-se ao apercebermos que estas matérias, apenas se circunscrevem no empirismo e na teoria da abordagem dos projectos no âmbito da sua concepção.

Outro exemplo que queremos trazer é referente ao mecanismo de apoio as comunidades locais veiculado pela Mozal, uma fábrica de fundição de lingotes de Alumínio em Moçambique, através da Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade (AMDC), o braço social da empresa, foi constituída a 16 de Agosto de 2000 pela crença de que o sucesso de um projecto não se esbate na construção, aplicação de tecnologias de ponta e bom desempenho operacional, mas também pelo desempenho ambiental, ético e social a nível mundial, tendo como objetivo atender necessidades que constituem maior preocupação para as comunidades. De acordo com a AMDC (2000), de forma geral, são cinco as áreas contempladas: i) desenvolvimento de pequenos negócios; ii) educação e formação; iii) saúde e ambiente; iv) cultura e desporto; e v) infraestruturas comunitárias.

Relativamente ao último ponto referente as áreas de actuação do mecanismo Associação Mozal, não fica claro como é que se desdobra em relação ao apoio a infraestruturas já existentes nas comunidades.

O questionamento deriva da estratégia usada neste paradigma, uma vez que visa o empoderamento dos grupos de modo a influenciar as mudanças de politicas que abordam apenas os principais desafios na vigência dos programas/projectos comunitários, adoptando como principais actividades o treinamento em áreas de advocacia, comunicação, legislação e partilha de experiencias, aprendizagem e outras, em detrimento de acções que visem a continuidades dos projectos depois do fim dos programas. Acções viradas para facilitar parcerias comunidade/privados ou comunidade/ONGs, para melhorar a sustentabilidade e a consequente continuidade além do ciclo de projectos.

Perante todos estes problemas, derivados da operacionalização tradicional dos mecanismos de apoio a projectos comunitários, o que deve acontecer é criação de dinamismo interno nas comunidades para que elas ganhem impulso que seja por si um factor que obrigue a romper as estruturas anquilosadas e retire dos serviços propostos, um rendimento e eficiência superiores aos tradicionais, operar-se assim, uma reforma a partir de dentro, cujos resultados benéficos no conjunto da vida económico-social de uma comunidade, terão de tornar-se sensíveis.

---

### 2.3. Analisando os paradigmas de Actuação Social e seus impactos nas Comunidades moçambicanas

Em Moçambique, como em toda a África Austral, a prioridade afixada por volta dos anos 2000 e 2010 era o SIDA. Por esse motivo, o envelope destinado a apoiar a luta contra o vírus era o mais aprovisionado, e o mais atractivo para as Organizações da Sociedade Civil (OSC). Ainda que os doadores disponham de um leque mais amplo de temáticas e de instrumentos de cooperação, a prioridade concedida à problemática do SIDA tendia a impedir a visibilidade dos outros meios de ajuda ao desenvolvimento, que são muitas vezes pouco conhecidos. (HOMERIN, 2005).

Todavia, esta tendência vem se transformando ao longo do tempo. Verifica-se uma queda acentuada na prioridade ao SIDA à medida que os actores precisam ajustar seu foco, para responder demandas das dinâmicas sociais, sendo que nos anos 2020 em diante, com o advento pandémico da COVID-19, e para responder ao flagelo dos fenómenos naturais tais como a seca, ciclones, cheias e outros problemas ligados a guerra dos rebeldes do norte do país, tem proporcionado maior diversificação das tendências das áreas de apoio.

Estudos actuais apontam áreas da saúde, educação, agricultura, meio ambiente seguindo a mobilização social e sensibilização comunitária que assumem protagonismo na actuação das ONGs moçambicanas.

Ademais, com a anunciada retoma do apoio directo ao Orçamento do Estado (OE) pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), resultante do fim da suspensão do apoio directo ao Orçamento do Estado imposta em 2015, as tendências do paradigma de actuação dos membros do G14 poderão sofrer mudanças significativas a partir do segundo semestre de 2022.

Após suspensão de 2015, alguns parceiros continuaram a manter ajuda a Moçambique, alguns realocavam fundos para outros fins, tais como "apoio à população e ajuda humanitária" destinada a mitigar efeitos da seca ou inundações, além de projectos na área das infraestruturas, energia e capacitação da sociedade civil (Macuácuá, 2021).

Paradoxalmente, parece não ser consensual que o Estado não deve ser o único mestre do impulso político para o combate contra pobreza em Moçambique, e os intervenientes não estatais denunciam os próprios métodos de consulta, por estar muito longe de poder adaptar-se eficazmente à realidade local (HOMERIN, 2005).

É interessante que os parceiros internacionais procuram favorecer a participação da sociedade civil na conciliação política. Numa óptica de boa governação, parece importante apoiar iniciativas que têm por objectivo envolver os moçambicanos nas questões políticas supra nacionais mais técnicas.

Por outro lado, constata-se que nalgum momento, tem havido tendências no seio das organizações em privilegiar temáticas declaradas prioritárias nas esferas internacionais em detrimento das temáticas locais resultantes da apropriação e operacionalização do processo participativo das comunidades.

As Organizações da Sociedade Civil (OSC) moçambicanas a trabalhar localmente, sofrem de uma fragilidade institucional que o método de cooperação por projectos não permite suprir. Consequentemente, essas OSC não estão à altura de desenvolver projectos técnicos, por falta de fundos, de equipamento adequado ou mais globalmente de capacidade em acompanhar um projecto a longo prazo. Essas pequenas associações encontram grandes dificuldades em inserir-se no "mercado local" da ajuda ao desenvolvimento. Além disso, por razões evidentes de procura de

---

eficácia, as condições exigidas para o financiamento de projectos favorecem as organizações já relativamente bem estruturadas. Por consequência, o tecido associativo de base, não obstante muito próximo das comunidades, é raramente tomado em consideração nas políticas de consolidação da sociedade civil definidas pelos doadores (HOMERIN, 2005).

São vários os esforços encetadas nas comunidades moçambicanas, por um vasto número de organizações nacionais e estrangeiras, num objectivo único de alavancar iniciativas locais na melhoria das condições socioeconómicas das comunidades.

Para exemplificar, o fundo PISCCA, um mecanismo de créditos disponibilizado pelo Serviço de Cooperação e de Acção Cultural da Embaixada de França em Moçambique (SCAC) para financiar, sob forma de subvenção, microprojectos provindos de parceiros locais (organizações moçambicanas da sociedade civil: congregações, associações de base, ONGs, associações profissionais) activas no domínio da luta contra a pobreza bem como do acesso aos direitos fundamentais das populações vulneráveis. (PISCCA, 2020-2021).

A iniciativa deste mecanismo pode-se considerar boa na medida em que constitui um esforço substancial, mas pode não trazer resultados virtuosos provindos da inovação para continuidade por apresentar “modus operandi” descrito nesta discussão como tradicional, por ser trabalho rotineiro de quase todas iniciativas do género, uma vez que visa dar prioridade ao diálogo entre a sociedade civil e as autoridades locais a fim de encorajá-las na implementação de políticas públicas de desenvolvimento local mais inclusivas, transparentes e sustentáveis, que tomem em conta as preocupações das comunidades locais.

Apesar da importância desta iniciativa de apoio, ela não mostra de forma clara como é que poderá responder à problemas e iniciativas locais relacionados com a continuidade de projectos passados que ainda podiam continuar a dar sua resposta aos anseios da comunidade, pese embora parte dos objectivos deste mecanismo serem de reforçar as relações e as sinergias entre os actores por forma a criar os efeitos de alavanca e por outro lado, melhorar a governação e o diálogo entre a sociedade civil e as autoridades públicas para permitir que a sociedade civil possa apresentar as suas reivindicações às autoridades públicas, quando temos dito nesta discussão que as autoridades públicas não mostram flexibilidade nas respostas devido a factores organizacionais administrativos que se encontram presos a burocracia. De acordo com Joint, o próprio governo através das suas instituições reconhece facto da existência de desafios de carácter burocrático e processual no processo de comunicação e interacção que devem ser ultrapassados ( JOINT, 2015. P.43).

Outro exemplo que queremos trazer a discussão fere-se ao Governo de Moçambique e a União Europeia que concordaram em promover um programa cuja ambição era responder aos novos desafios da sociedade civil. Foi assim assinada a Convenção de Financiamento para a implementação do Programa de Apoio aos Actores Não Estatais, financiado no âmbito do Fundo Europeu de Desenvolvimento, um programa que vigorou no período de 2013 a 2018. O objectivo geral do programa era contribuir para a melhoria da governação e da cidadania em Moçambique, visando o desenvolvimento socioeconómico sustentável e a redução da pobreza, através do reforço da responsabilização mútua entre actores não estatais, autoridades públicas e o cidadão.

O grande mérito do programa, foi de revelar uma impressionante diversidade na interpretação dos conceitos de cidadania e de diálogo por parte dos representantes das comunidades, mas também um dinamismo e uma criatividade notáveis a nível das

---

organizações. Para além de financiar acções, o programa permitiu também oferecer a muitas organizações, uma primeira oportunidade na gestão de fundos, na manipulação de modelos e na prestação de contas, participando deste modo no processo de profissionalização das organizações ( PAANE, 2017).

Da implementação do programa, resultou no financiamento de 18 projectos de duração inferior a 6 meses em 8 Províncias, mas o que se constata é que a tónica da rotina do trabalho realizado, não se distancia dos outros intervenientes analisados.

Entende-se que capacitações das lideranças e formações relacionadas com divulgação de leis dominaram o tipo de apoio e trabalhos que beneficiaram dos apoios levados às comunidades que aspiram mais do que isto. É verdade que alguns dos produtos apresentados as comunidades revestem-se duma grande importância nos processos de construção dos mecanismos de apoio, mas talvez não seja imediatamente o necessário.

Fica claro que uma multiplicação das formações das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), principalmente do meio associativo, aparecia como um desejo expresso por grande número dos actores. Essa ajuda à formação profissional aparecia como incontornável, ainda que as modalidades de implementação dessa acção continuem sujeitas a debate. Formações em gestão, administração e contabilidade foram muitas vezes citadas como uma condição primordial para uma consolidação e uma especialização das suas actividades. Mas, para além desse aspecto, as OSCs não devem considerar as suas diferenças como um obstáculo, para que saibam unir a sua complementaridade e interesses recíprocos para um melhor desempenho conjunto. (HOMERIN, 2005).

Fica claro que há poucas oportunidades de financiamento dirigidas até às OSC locais e de pequena dimensão. Além das iniciativas do UE-PAANE e do AGIR – que não incluem na fase actual “chamadas de propostas” dirigidas às pequenas e médias OSCs, mas são caracterizadas por uma orientação mais estratégica – há algumas oportunidades ligadas aos fundos das Embaixadas (França, Alemanha, Bélgica, ....). Estas oportunidades de financiamento são caracterizadas por um número muito limitado de iniciativas – que nem sempre passam por processos públicos de selecção – e alguns programas “sectoriais” canalizados por entidades nacionais como, entre outros, o programa “Aliadas” – apoiado pela cooperação canadiana, com a assistência técnica do CESC, e que inclui o apoio à organizações de mulheres e a construção de uma rede feminista nas Províncias de Manica, Sofala, Tete, Zambézia, Nampula e Maputo.

Uma tendência que se pode observar neste contexto é também o facto de os recursos serem canalizados através de um número muito limitado de OSCs nacionais, que se arriscam a encontrar-se numa situação de sobrecarga.

Finalmente, é importante considerar que as OSCs participam também de iniciativas que são direccionadas ao Governo nacional, como no caso de 15 projectos financiados pelo Banco Mundial, sobre assuntos diferentes, desde a gestão urbana até a modernização da agricultura (Sustenta). Porém, uma orientação no sentido de envolvimento das OSCs nos programas geridos pelo governo central ou pelas entidades governamentais locais, marca uma diferença bastante profunda com as abordagens que o próprio Banco Mundial e outras agências multilaterais adoptaram no início da década passada, através do lançamento de iniciativas sobre “social accountability”. (COSTANTINI, 2021).

Programas desta natureza, precisavam evoluir para que sejam capazes de responder às reais necessidades das organizações de base nas comunidades, passar

---

a financiar acções pontuais como pequenas acções em “projectos problemas” de forma a alavancar aqueles que mostram potencialidades para continuar.

E, hoje em dia, fica claro que as comunidades necessitam de centros de apoio multidisciplinar de intervenção directa para resolução de problemas pontuais relacionados com projectos já estabelecidos nas comunidades.

### **2.3.1. Dos mecanismos de apoio e a gestão da relação com as comunidades**

De acordo com a JOINT (2015), há um reconhecimento da “existência de assimetria da informação entre as organizações da sociedade civil, em detrimento das mais pequenas e mais afastadas dos grandes centros urbanos”. Deste entendimento, urge a necessidade de adopção de mecanismo de gestão da relação com as comunidades que se encontre inserido na estratégia de envolvimento da comunidade nos processos do projecto, que esteja assente no paradigma dialógico constante e regular com as partes interessadas e afectadas pelo projecto.

O mecanismo deve ter em atenção a redução da dependência disfuncional das organizações comunitárias de base em relação as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), como no caso de alguns programas, em que tem financiamento indirecto.

Este processo deve consistir na recepção, análise e resposta dos problemas apresentadas pelas comunidades em relação a seus projectos. O mecanismo não deve se centrar somente nos aspectos negativos. É também um termómetro para medir o pulsar dos projectos nas comunidades, recebendo assim recomendações e histórias de sucesso resultantes dos esforços visando a melhoria das condições de vida nas comunidades.

Para além da componente da busca de um relacionamento harmonioso entre as comunidades e seus projectos, serve como um instrumento de monitoria e avaliação, podendo-se extrair conclusões e ilações para a melhoria dos sistemas e processos.

Muito podemos aprender da experiência do grupo Portucel Soporcel (2015), empresa de direito público criada em Moçambique no ano 2009, nota-se que para gerir o fluxo de gestão de relações, para além da divulgação na comunidade, é feita a recolha de informação seguido do respectivo registo no formulário apropriado e se possível a codificação na base de dados. Faz-se também a verificação física dos empreendimentos ou projectos, consultas numa análise crítica para definição e o devido enquadramento de modo a perceber a legitimidade dos problemas e a consequente decisão. Tomada a decisão em relação ao problema identificado, se a identificação dos potenciais parceiros numa comunicação que poderá resultar na aceitação e assinatura de acordos entre as partes para concessão do financiamento que permitira a implementação da decisão. O processo termina com a monitoria dos casos resolvidos.

Por outro lado encontramos o Mecanismo de Diálogo, Queixas e Reclamações (MDQR), ligado a instituições governativas. Trata-se de um instrumento promovido pelo Banco Mundial e adoptado pelo governo de Moçambique e visa fortalecer o desempenho institucional e prover melhores infra-estruturas e serviços às entidades locais participantes onde a Unidade de Gestão do Projecto é responsável pela gestão.

Diferentemente do mecanismo visto acima, trata-se de ferramenta de participação dos cidadãos/municípios/comunidades beneficiárias de projectos promovidos pelo governo e presta especial atenção às reclamações/queixas

---

provenientes das pessoas e grupos mais vulneráveis (mulheres, jovens, idosos, pessoas vivendo com deficiência e seus agregados familiares), que normalmente são os que tendem a ser objecto de tratamentos lesivos por parte dos vários agentes envolvidos na planificação, implementação e avaliação de projectos.

Segundo consta do Projecto de Desenvolvimento Urbano e Local (PDUL. 2020-2024), este mecanismo ajuda a aperfeiçoar a gestão de risco dos projectos (especulações, conflitos, abordagens fora do projecto, etc), melhorar a eficiência operacional e alcançar melhores resultados na implementação dos projectos através de canais de comunicação e circulação de queixas e reclamações (recepção, resposta, sugestões, preocupações e reclamações) dos principais actores envolvidos na planificação, implementação e avaliação de projectos.

Os objectivos deste mecanismo também diferem do primeiro, na medida que visam: Informar, consciencializar o público (as comunidades) sobre o projecto e seus objectivos; Informar as partes interessadas e afectadas sobre o canal que será seguido para encaminhar e responder as queixas/reclamações; Atender e responder às reclamações, dúvidas e ou insatisfações das partes interessadas; Disponibilizar às partes afectadas um mecanismo de reclamação acessível e eficaz; Registrar as sugestões das partes interessadas, enquanto uma oportunidade para melhoria contínua das acções a serem implementadas pelo projecto; Monitorar o grau de insatisfação com as acções do empreendimento; Monitorar o perfil das reclamações; Informar a média e alta gerência do Projecto sobre o perfil das reclamações.

O instrumento faz alusão a reclamação comunitária e refere-se a uma reclamação ou sugestão que envolve uma comunidade no seu todo. Estas reclamações podem ser feitas numa reunião comunitária ou pelo líder comunitário, em nome da comunidade. As queixas e sugestões do projecto são classificadas em procedente e não procedente.

Para este estudo, as consultas, sugestões ou reclamações só interessam se contidos nas acções de mecanismos que visam encorajar e reforçar as iniciativas comunitárias locais que conduzem a um desenvolvimento que associe o autêntico progresso do Homem e a justiça, na criação de estruturas que promovam o desenvolvimento das organizações de base na promoção de sistemas alternativos de financiamento, para o desenvolvimento das populações nos seguintes domínios: reforço de capacidade organizacional e funcional das comunidades locais, inserção e educação profissional específica para cada problema em cada projecto.

Todos os mecanismos deverão ser desenvolvidos na base de uma visão de criação das condições socioeconómicas, culturais e políticas que favoreçam a construção de um desenvolvimento socialmente justo, economicamente inclusivo e ambientalmente responsável. Só desta forma, o distrito e as comunidades estarão dotados de um instrumento que apoia e promove as iniciativas locais que contribuem para a melhoria da qualidade dos projectos e das suas actividades para efeitos de continuidade, com implicações directas ou indirectas na gestão sustentável dos empreendimentos comunitários.

A expectativa morra nos objectivos preconizados pelos centros de apoio as comunidades para que o apoio disponibilizado aos projectos, dê início ou consolide acções que se prolonguem e autossustentem para além do fim do financiamento, ou da conclusão do projeto.

---

### 3. Potencialidades dos Centros Comunitários como resposta a emergência do apoio ao desenvolvimento das comunidades

Cientes da principal característica das Organizações da Sociedade Civil moçambicanas marcada pela sua fragilidade institucional, que se declina em vários aspectos: más condições materiais, baixo nível de qualificação do pessoal, fraca participação voluntária, dificuldade em se situar de forma credível face às autoridades públicas, a criação dos centros de apoio ao desenvolvimento das comunidades encontra sua fundamentação nas acções de inovação social descritas por Manzini (2008):

“Organizações colaborativas, embora possuam diversificados objectivos e actores, apresentam um traço comum fundamental, uma vez que todas são constituídas por grupos de indivíduos que colaboram entre si na criação de valores comumente reconhecidos e compartilhados. Organizações colaborativas iniciativas de produção e serviço baseadas em relações colaborativas entre pares e, conseqüentemente, num alto grau de confiança mútua. Produção e serviços onde os valores produzidos emergem das qualidades relacionais que possuem, isto é, da existência de relações interpessoais verdadeiras entre os envolvidos”. (MANZINI, 2008, p.72).

Outro aspecto característico das organizações colaborativas é que seu modelo organizacional desafia os modos tradicionais de pensar, indo além das convencionais polaridades sobre as quais os modernos modelos organizacionais dominantes foram construídos: privado/público; consumidor/produtor; local/global; necessidade/desejo. As organizações colaborativas, de fato, propõem soluções onde os interesses privados, sociais e ambientais podem convergir em um intrincado jogo de necessidades e aspirações. São iniciativas profundamente enraizadas localmente mas, ao mesmo tempo, fortemente conectadas com outras semelhantes em escala internacional. Finalmente, e mais importante, são formas de organização em que, por serem todos participantes ativos, as distinções entre os papéis de produtor e de usuário/consumidor se diluem (Manzini, 2008).

A implementação de uma estratégia de apoio à boa governação ao nível do desenvolvimento local, permitiria que os mecanismos de apoio as comunidades desempenhem plenamente o seu papel de parceiras sociais à sua verdadeira escala. O mesmo tipo de desafio se estende ao modelo econômico. De fato, as organizações colaborativas são baseadas em uma mistura de diversos “modelos econômicos”: diferentes combinações de auto-ajuda e ajuda mútua, sistemas de trocas ou de dons, economias de mercado e de não-mercado.

O Centro Comunitário é uma resposta social que presta serviços e desenvolve actividades de natureza social, educativa e cultural, de uma forma articulada, constituindo-se como um pólo de animação comunitária com vista à prevenção e minimização de problemas sociais e à dinamização de projectos de desenvolvimento local, que prossegue, numa relação de reciprocidade, confiança entre comunidades e técnicos e em harmonia com os compromissos dos parceiros internacionais em apoiar os esforços de Moçambique na sua luta contra a pobreza, implicando de facto a necessidade para a comunidade internacional de se assegurar da existência de parceiros sociais de qualidade.

---

Este pensamento visa constituir pólos de animação social e comunitária geradora de dinâmicas locais, fomentando a participação dos cidadãos, das famílias, dos grupos e das comunidades, dinamizando a vida social da comunidade. Privilegiar o fortalecimento de relações mediante a informação, formação e aumento das oportunidades de interação positiva;

O Centro também dispõe de recursos em conhecimento que tem como objectivo reunir, tratar e difundir informação relativa a um grupo de temas afins e tem como missão principal colocá-la à disposição de profissionais da educação/formação, técnicos, formadores, formandos, consultores e todos os interessados em geral, para que possam desenvolver adequadamente as suas actividades e trabalhos de investigação, no âmbito da aprendizagem ao longo da vida. Visa apoiar entidades formadoras e profissionais de formação no desenvolvimento de competências necessárias ao reforço da competitividade das pessoas e das comunidades residentes no espaço de influência de cada centro.

Outro aspecto que merece menção é sobre assistencialismo técnico nos projectos de desenvolvimento das comunidades. O conceito de assistência técnica à projectos de desenvolvimento comunitário, encontra-se ainda em construção, principalmente quando se tenta trazer à discussão a assistência técnica da proximidade.

Silva, considera como uma reflexão assente em práticas de cooperação para o desenvolvimento que alerta para a dificuldade de se ter um conceito uno e unívoco, principalmente quando se refere a prestação de assistência para vários projectos de desenvolvimento, em contextos diversificados pois, a diversidade propicia a construção do conceito mais amplo que fundamenta a importância da proximidade entre actores num ambiente dialógico constante e fluido para responder à necessidades identificadas nas comunidades. (SILVA. 2014).

Um dos maiores problemas que minam a sustentabilidade e continuidade dos projectos de desenvolvimento nas comunidades é o suporte técnico dos empreendimentos físicos e não só. Realçar que parceria de apoio baseia-se no patrocínio e colaboração por meio de disponibilização de recursos financeiros, técnicos, equipamentos e materiais, bem como pelo apoio à divulgação para que outros órgãos realizem o projecto. É sobre este ponto de vista que podemos afirmar que financiamento de projectos pontuais, sem “core funding” e sem reforço da capacidade de angariação de fundos, cria uma situação de descontinuidade e perda da capacidade instalada assim que a organização termina o projecto.

Para o estágio actual, a inovação encontra-se na articulação e flexibilidade entre as políticas do desenvolvimento comunitário e as comunidades, no apoio, na identificação, selecção, formação e assistência, na coordenação local, bem como na aplicação de sistemas de compensação e motivação ao apoio como forma de combater o absentismo técnico assistencial.

Verifica-se que haverá um fluxo de comunicação com a coordenação, técnicos, entidades governamentais locais e as comunidades. Construindo-se, desta forma, um triângulo de assistência técnica baseado numa comunicação directa com a instituição promotora criando uma maior interacção entre esta e os diversos interlocutores nas diversas áreas de actuação e técnica. Tal revelará maior proximidade entre a assistência técnica e os técnicos que coordenam o projecto visado ao nível da instituição promotora.

Esta prática, a sua implementação irá refletir o modo de fazer cooperação nos “modus” de assistência técnica de proximidade a projectos de desenvolvimento comunitário. Este modo de cooperar encontra-se dentro dos esforços de mediação e

---

facilitação dos seus actores na consecução das suas agendas locais, clarificação e apropriação.

Por outro lado, a capacitação dos actores locais feita de forma não assistencialista, dando autonomia, preparando-os também para gerir problemas do projecto, sempre aberta a adaptações de acordo com as necessidades identificadas é um ponto importante identificado, bem como o respeito ao tempo, necessidade e processo de cada grupo, construindo com eles de forma sustentável para que possam caminhar com as próprias pernas quando o projecto acabar.

### **3.1. Valorizando iniciativas e abordagens locais na busca de solução**

A participação efectiva da comunidade em todas as fases dos projectos é uma estratégia que constitui-se numa mais-valia e em particular na procura do melhor caminho para a solução de cada problema ou preocupação ao nível dos projectos existentes nas comunidades.

A implementação das actividades dos centros de apoio constitui parte de solução de alguns dos desafios da equipa técnica das entidades promotoras envolvidas nos projectos, uma vez que existiu sempre a necessidade de um acompanhamento técnico permanente, quer na fase de construção da proposta de projecto como na fase da sua implementação. Obviamente, a equipa técnica e de coordenação, deveria continuar a dar apoio na execução dos projectos aprovados mantendo de forma regular apoio e assistência técnica aos beneficiários dos projectos.

Os centros de apoio a projectos de desenvolvimento comunitário irão contribuir para: Apoiar as organizações da sociedade civil (associações, ONG, cooperativas, Uniões de produtores, etc), a diminuir os índices de pobreza e exclusão social; Introduzir e consolidar actividades geradoras de rendimento que promovam boas práticas de gestão de projectos de desenvolvimento; Reforçar as organizações da sociedade civil locais em termos do seu desenvolvimento organizacional, transparência na gestão, responsabilização pelos processos de desenvolvimento e capacidade de representação; Criação de parcerias locais que permitem a sustentabilidade das iniciativas.

Diferentemente das outras iniciativas, o que se espera a partir destes centros, são acções que visam responder problemas derivados dos próprios projectos já existentes nas comunidades. Estas acções começam da identificação do problema concreto, enquadramento conceitual do problema, identificação de possíveis financiamentos que culminará com a execução do trabalho de resolução do problema.

Apesar de alguns problemas relacionados a conciliação de distância, tempo e infraestrutura, há um ponto importante a ser ressaltado como perspectiva de continuidade e desdobramento dos projectos que é a adesão da comunidade.

O entendimento local da importância dos centros não deve ser só como estética, mas como agregação de valor, é um factor determinante para a aceitação dos centros, pois é lá onde serão criados laços de confiança com as comunidades, e entenderão a importância de sua participação nas acções do centro destinadas a elas. Esta adesão se configura como um ponto muito significativo para resolver o problema dos projectos sem continuidade, pois são um factor de sustentabilidade para as acções desenvolvidas.

Ainda haverá muito que caminhar no sentido de dar autonomia e “projectar com” comunidades, mas as experiências vivenciadas e estudadas levantam pontos em potencial que podem ser trabalhados, aprimorados e adaptados a realidades

---

diversas. Esta troca é essencial no sentido de aprender, colaborar e criar junto, sempre com a atenção voltada ao benefício dos actores locais.

O estabelecimento de proximidade entre os actores de desenvolvimento comunitário, através do meio dialógico constante e criativo entre comunidades e parceiros, vislumbra-se como factor crucial para que haja uma compreensão mutua e uma construção conjunta da solução e de conhecimento sustentável e sustentado.

#### **4. Considerações Finais**

Queremos concordar, depois desta discussão, com todos aqueles que afirmam que o aprimoramento da ideia de apoio a projectos de desenvolvimento comunitário, constitui-se como inovação dentro dos conceitos do desenvolvimento das comunidades, principalmente na área da cooperação. E, os mecanismos de apoio revestem-se duma grande importância na medida que vêm emancipar a cooperação para o desenvolvimento e transmitem uma perspectiva construtivista dialógica assente nos pressupostos da ecologia dos saberes.

Integrar virtudes dos mecanismos actuais nos paradigmas de apoio a projecto comunitários, vislumbra-se como forma de mitigação dos problemas reais de projectos de desenvolvimento comunitário descontinuados.

Também estamos cientes de que a diversificação de parcerias, constitui-se em possível solução para problemas dos projectos em descontinuidade, mas a prática mostra que as comunidades carecem de elementos qualificados na sua organização interna, por isso que surge a ideia dos centros de apoio para ajudar as comunidades na sistematização dos seus problemas e orienta-las para busca de solução, cientes de que cada problema tem suas especificidades e cada projecto, também tem características próprias.

Constata-se que ainda tem havido tendências no seio de muitas organizações da sociedade civil moçambicana em privilegiar temáticas declaradas prioritárias nas esferas internacionais em detrimento das temáticas locais resultantes da apropriação e operacionalização do processo participativo das comunidades.

O Centro Comunitário é uma resposta social que visará prestar serviços e desenvolver actividades de natureza social, educativa e cultural, de uma forma articulada, constituindo-se como um pólo de animação comunitária com vista à prevenção e minimização de problemas sociais e à dinamização de projectos de desenvolvimento local, que prossegue, numa relação de reciprocidade, confiança entre comunidades e técnicos e em harmonia com os compromissos dos parceiros internacionais em apoiar os esforços de Moçambique na sua luta contra a pobreza, implicando de facto, a necessidade para a comunidade internacional de se assegurar da existência de parceiros sociais de qualidade.

A legitimação dos centros de apoio provirá da qualidade da sua capacidade em intervir de forma credível e eficiente junto das comunidades em dificuldades abrangidas, garantindo totalmente o seu profissionalismo.

---

## REFERENCIAS

- AMDC. **Revista trimestral:** Associação Mozal para o desenvolvimento da comunidade. Edição nº 6. Maputo.2000;
- AQUINO, Andre. **Mecanismo de Doações Dedicadas às Comunidades Locais em Moçambique:** Participação Comunitária para Tomada de Decisões sobre a Gestão de Recursos Naturais. Maputo. 2017. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/954561519764160279/text/123673-BRI-PORTUGUESE-MozDGM-policy-brief-PORT.txt>. Capturado em 30/03/2022.
- CANAAN, Raquel; GUERRA, Mara. **A importância do envolvimento da comunidade na validação e sustentabilidade de projetos de desenvolvimento de produtos locais.** 7º Simpósio Design Sustentável. Recife, Brasil. 2019. Versão electrónica;
- COSTANTINI, Gianfrancesco; MACUANE José Jaime; GUIRENGANE, Juscelina & ARAÚJO, Shaista de. **ESTUDO DE MAPEAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL MOÇAMBIQUE, 2020-2021.** ICE. EEIG. Maputo. 2021.
- GRUPO PORTUCEL SOPORCEL. **Mecanismo de Gestão de Relação com as Comunidades.** Portucel Moçambique. Maputo. 2015. Versão electrónica;
- HOMERIN, J. **As Organizações da Sociedade Civil em Moçambique:** Actores em Movimento, SCAC, Maputo. 2005;
- JOINT – Liga das ONGs em Moçambique. **RELATÓRIO FINAL:** III conferência nacional da sociedade civil em moçambique - Maputo, 2015;
- KAUCHAKJE, Samira. **Elaboração e Planeamento de Projectos Sociais** – Curitiba: IESDE Brasil S.A., 220P. 2008;
- MACUÁCUA, A. H. Senso de responsabilidade nos projectos de desenvolvimento comunitário em Moçambique. **REVES - Revista Relações Sociais**, 5(2), 13852–01e. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18540/revesv5iss2pp13852-01e>
- MACUÁCUA, Artur. H. **Senso de responsabilidade nos projectos de desenvolvimento comunitário em moçambique:** Um estudo de caso dos projectos de desenvolvimento implementados nas comunidades locais do Distrito de Massingir no período (2010-2018). Cooperação e Desenvolvimento. UEM, Maputo. 2021;
- MANGO, Eugénio At al. **Manual de boas práticas de apoio ao desenvolvimento comunitário.** FASA fundo de apoio a atividades sustentáveis ambientais. Monte – Desenvolvimento Alentejo Central, ACE. Gráfica S. Miguel, Lda. 1ª edição. 2017. Disponível em: [https://www.monte-ace.pt/site/Manual\\_FASA.pdf](https://www.monte-ace.pt/site/Manual_FASA.pdf) Capturado em 27/02/2022
- MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais.** Rio de Janeiro: E-papers, 2008. (Cadernos do Grupo de Altos Estudos; v.1). 104p;
- MONTE. **Desenvolvimento Comunitário,** Manual de Boas Práticas – A experiência de Santo António (Cabo Verde). 2011;
- MozDGM. Mecanismo de Doação Dedicado às Comunidades Locais – Moçambique **MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO (PIM).** Maputo. 2018. Disponível em <http://www.dgmglobal.org/documents>.
- NIPASSA, O. J. Andre. Contornos da atuação da sociedade civil no contexto moçambicano. **Revista Africa e Africanidades-** Ano XIII-N.34. 2020 – ISSSN1983-2354. Disponível em [WWW.afrcaeafricanidades.com.br](http://WWW.afrcaeafricanidades.com.br)
- PAANE - Programa de Apoio aos Actores Não Estatais. **MECANISMO DE RESPOSTA À PROCURA:** 18 iniciativas para uma Cidadania mais activa e um Diálogo mais eficaz. Ministério de Negócios Estrangeiros e de Cooperação. Gabinete do Ordenador Nacional (GON). Maputo. 2017;

---

PISCCA. 2020-2021. **Projectos inovadores da sociedade civil e das coligações de actores** (PISCCA) «Resiliência ambiental e inserção económica inclusiva». Embaixada de França em Moçambique. Serviço de Cooperação e de Acção Cultural. Maputo;

RODRIGUES, Mariana e BURGUETTE, Silva D'Almada. **A Responsabilidade Social das Organizações na Comunidade**. O Caso do Banco Barclays. Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Sociologia das Organizações e do Trabalho. Lisboa. 2015;

SANTOS, Raquel Pereira dos. **Responsabilidade social – sustentabilidade**. Curso de mestrado em Gestão Empresarial. Instituto A Vez do Mestre – Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro. 2010;

SILVA, R. **Olhares Cruzados**: Percursos de um modelo de apoio a projectos de cooperação. Centros de Estudos Africanos da Universidade do Porto, Portugal. 2014;

VILANCULOS, Carlos Miguel. **O Papel das Organizações Não-Governamentais Cristãs No Desenvolvimento de Moçambique: O Caso do Sul do Save, (1992 – 2010)**. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional. ISEG/UTL, Lisboa, 2011. Versão electrónica.