

## Relatório de Avaliação do Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique



Brasília, junho de 2012.

## APRESENTAÇÃO

O moderno sistema internacional de Estados desde cedo conheceu as suas limitações. Concebido a partir do princípio da soberania territorial, a dificuldade em lidar com problemas e questões que transcendiam as fronteiras sempre exigiu ação e coordenação de dois ou mais estados. Se o esforço para impedir a recorrência de guerras e conflitos entre estados pela imposição de limitações ao uso da força marcou a fase inicial de cooperação, a segunda parte do século XX conheceu uma ampliação considerável nos temas e agendas que demandavam atenção conjunta dos estados para as suas soluções.

Especialmente sob a égide do chamado Sistema ONU e as “Instituições de Bretton Woods”, a cooperação internacional contou com apoio de uma série de Organismos Internacionais vinculados, como agências, fundos e programas, motivados pelo sentimento de interdependência disseminado por esses atores (KEOHANE & NYE, 1989). Tais instituições foram responsáveis pela aproximação e difusão de boas práticas entre políticas públicas nacionais e também por viabilizar a coordenação dos compromissos progressivamente assumidos pelos estados (KRASNER, 1981).

Como o fim da Guerra Fria e a intensificação dos fluxos de pessoas, bens, serviços, informação, etc, a participação de outros atores foi viabilizada e ampliada a níveis jamais conhecidos no sistema internacional (HELD & MCGREW, 1999 & 2003). A Cúpula da Terra, realizada na cidade do Rio de Janeiro em meados de 1992, constitui exemplo contundente de mobilização de atores estatais, multilaterais, regionais e da sociedade civil em prol de um problema comum, viabilizando a criação de uma agenda multilateral positiva que incluisse as preocupações ambientais à discussão sobre desenvolvimento econômico (ELLIOT, 1998). Além dos fóruns, conferências e outras iniciativas multilaterais/regionais, cresceram em importância e tamanho as redes internacionais e transnacionais de sociedades civis.

Defensores da globalização ressaltam os altos níveis de produção de bens, comércio e conhecimento/inação permitidos pelo fenômeno (BHAGWATI, 2007). Críticos da globalização, por sua vez, ressaltam os nefastos efeitos distributivos gerados pela falta de controle dos fluxos globais (STIGLITZ, 2007). Contudo, tanto defensores quanto críticos tendem a concordar que a globalização enfraquece ou, no mínimo, cria desafios monumentais às tradicionais atividades estatais, como regulação, distribuição e redistribuição de bens e serviços. Partindo do debate sobre globalização, teria o estado perdido a capacidade de aprender e inovar no processo de formulação e avaliação de políticas públicas? Ou ainda, estaria o estado desprovido de meios para permitir a aproximação entre políticas públicas nacionais e estrangeiras pelo tradicional canal da cooperação internacional interestatal?

Apesar de ser uma iniciativa pontual e de impacto reduzido quando comparada à complexa teia de relações e interesses que constitui a cooperação internacional em nível global, o projeto de cooperação técnica internacional entre o governo de Moçambique e o governo brasileiro na área de desenvolvimento de pessoal aponta para a direção oposta aquela propugnada pelos acadêmicos da globalização.

Primeiramente, o projeto analisado constitui uma iniciativa de cooperação entre dois países do Sul, comumente intitulada “cooperação sul-sul”. Somente esse fato já seria digno de nota, uma vez que boa parte da cooperação internacional “tradicional” concentra-se no binômio Norte-Sul.

Em segundo lugar, sendo a cooperação internacional brasileira guiada pelas ideias de solidariedade, horizontalidade e passividade (no sentido em que a demanda pela cooperação é apresentada ao Brasil pelo próprio país demandante), é notável o fato que o projeto em questão foi desenvolvido exclusivamente e diretamente por servidores públicos do governo brasileiro e do governo de Moçambique, tendo apoio pouco significativo de terceiros atores para a sua elaboração e execução, sejam organismos internacionais ou outros governos.

Finalmente, é importante frisar a natureza horizontal da relação entre ambos os atores, cujo impacto se materializa especialmente no compartilhamento e empenho de recursos humanos, materiais e financeiros por ambos os governos.

Entendendo a importância e relevância do projeto não somente para as entidades executoras Escola Nacional de Administração Pública do Brasil (ENAP) e Instituto Superior de Administração Pública de Moçambique (ISAP), mas também para iniciativas futuras de cooperação entre Brasil-Moçambique e outros países do Sul, o governo brasileiro decidiu conduzir uma avaliação de impacto do projeto executado entre abril de 2010 e dezembro de 2011. O documento que se segue apresenta os resultados desse processo avaliativo em três seções distintas: introdução, resultados obtidos e conclusões.

A introdução discute aspectos como a contextualização do projeto no âmbito da cooperação internacional; o referencial teórico, com ênfase na gestão por resultados; os comentários sobre os indicadores de resultado previstos e o planejamento do processo de avaliação do projeto.

Já os resultados da avaliação estão organizados a partir do Modelo Lógico previamente desenvolvido para o Projeto, em oficina constituída para esse fim com representantes da ENAP e da Agência Brasileira de Cooperação (ABC/MRE). A intenção do Modelo foi viabilizar uma visão panorâmica de todo o projeto, apontando os principais efeitos das ações e destacando as evidências relatadas com base em pesquisas conduzidas. Em seguida, faz-se a apresentação dos dados obtidos, ilustrados por gráficos. A análise das informações colhidas está essencialmente estruturada a partir das entrevistas conduzidas com técnicos, docentes e lideranças do Instituto

Superior de Administração Pública de Moçambique (ISAP), Ministério da Função Pública de Moçambique (MFP), ENAP e Embaixada do Brasil em Moçambique.

Por fim, a conclusão do trabalho apresenta uma avaliação geral dos impactos do projeto e destaca as lições aprendidas apontadas nos momentos de análise. Espera-se, como essa iniciativa, fortalecer as instituições envolvidas na gestão da cooperação internacional e viabilizar resultados futuros ainda mais expressivos na cooperação entre o Brasil e outros países do Sul.

## RESUMO EXECUTIVO

*Apresenta resumidamente as análises e conclusões contidas no relatório de avaliação.*

### 1. Introdução

O projeto “Apoio ao Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique” constitui uma iniciativa de Cooperação Sul-Sul brasileira. Atendendo a solicitação da Agência Brasileira de Cooperação (ABC/MRE), a Escola Nacional de Administração Pública iniciou um processo de desenvolvimento participativo e horizontal de ações voltadas ao fortalecimento institucional do Instituto Superior de Administração Pública de Moçambique (ISAP) e do desenvolvimento dos servidores públicos do governo de Moçambique.

O projeto previa, em sua proposta, a realização de cursos voltados ao desenvolvimento de formadores do ISAP e atendimento ao público alvo daquela instituição. Além disso, incorporava atividades com foco na troca de *know-how* e experiências nos processos administrativos e de logística entre as duas escolas de governo, embora o objetivo central do projeto fosse o fortalecimento do ISAP na formulação e implementação de cursos e oficinas.

Para a avaliação dos impactos do projeto testou-se a seguinte hipótese: **as ações previstas no projeto teriam impacto direto no efetivo engajamento das lideranças, melhoria na interlocução entre os atores e aprendizado das boas práticas de gestão de cursos por parte do ISAP.** Os três elementos integrantes da hipótese contribuiriam diretamente para a melhoria do processo de organização das turmas, efeito que está diretamente relacionado à satisfação com os cursos oferecidos pelo ISAP. Tal resultado, associado à percepção da relevância dos conteúdos para os alunos, potencializaria a aplicação prática das ferramentas e métodos observados durante as aulas. Somente com tais condições satisfeitas é que se configuraria o fortalecimento institucional do ISAP.

Como princípio, o processo de avaliação do projeto buscou a pesquisa direta com os atores envolvidos no projeto. Assim, foram realizadas entrevistas presenciais com a equipe do projeto em Moçambique e com atores brasileiros envolvidos na gestão. As percepções dos praticantes dos cursos executados no âmbito do projeto também foram coletadas por meio de questionário via web.

## 2. Resultados

Uma das perspectivas de análise do projeto é a que enxerga os indicadores propostos a partir de uma dimensão ampla. Em sua essência, tal análise tem consistência a partir da coleta das percepções individuais dos envolvidos no projeto sobre cada um dos diferentes indicadores. Os valores considerados positivos (↑) representam o somatório dos percentuais dos respondentes que assinalaram “concordo plenamente” e “concordo” ou “elevada aplicação” e “moderada aplicação”, totalizando um número maior ou igual a 50%. Foram considerados como resultados negativos (↓) os casos onde a maioria dos respondentes optou pelos itens inferiores da escala, a saber: “indiferente”, “discordo” e “discordo plenamente” ou “baixa aplicação” e “nenhuma aplicação”.

A análise do projeto de cooperação técnica internacional entre ISAP e a ENAP permite concluir que os dois principais objetivos foram alcançados (fortalecimento institucional do ISAP e desenvolvimento técnico gerencial dos servidores públicos de Moçambique), conforme ilustram o Quadro e a Figura 01 apresentados a seguir.

| OBJETIVOS DO PROJETO  | INDICADOR   | DESEMPENHO       |
|---|---|------------------|
| Fortalecimento do ISAP na formulação e implementação de cursos e oficinas | CAPACIDADE DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL                                     | <b>100%</b>      |
|   | INCREMENTO DO NÚMERO DE ALUNOS DO ISAP                                      | <b>134%</b>      |
|   | INCREMENTO NA OFERTA DE CURSOS DO ISAP                                      | <b>189%</b>      |
|   | % DE CURSOS EM REVISÃO  | <b>SEM DADOS</b> |
|   | INCREMENTO DO NÚMERO DE PROPOSTAS NOVOS CURSOS                              | <b>SEM DADOS</b> |
|   | NÍVEL DE QUALIDADE NA LOGÍSTICA DOS CURSOS DO ISAP                          | <b>67%</b>       |
| Aplicação dos conteúdos dos cursos  | CAPACIDADE DE DESENHAR NOVOS CURSOS   | <b>100%</b>      |
|   | CAPACIDADE DE DESENHAR PROGRAMAS DE GOVERNO                                 | <b>100%</b>      |
|   | CAPACIDADE FACILITAÇÃO DE CURSOS  | <b>100%</b>      |
|   | NÍVEL DE APLICAÇÃO DOS CONTEÚDOS DOS CURSOS                                 | <b>90%</b>       |
|   | NÍVEL DE ALINHAMENTO DOS CURSOS À REFORMA DO ESTADO                         | <b>100%</b>      |
| Relevância dos conteúdos dos cursos ao trabalho dos participantes         | NÍVEL DE APLICABILIDADE DOS CONTEÚDOS                                       | <b>95%</b>       |
| Satisfação com o curso  | NÍVEL DE SATISFAÇÃO   | <b>100%</b>      |
| Melhoria do processo de organização das turmas                            | NÍVEL DE QUALIDADE NA LOGÍSTICA DAS TURMAS DO PROJETO                       | <b>82%</b>       |
| Aprendizados de boas práticas de gestão de cursos                         | NÍVEL DE APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE CURSOS OBSERVADAS NA ENAP | <b>67%</b>       |
| Melhor interlocução entre os parceiros do projeto                         | NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A INTERLOCUÇÃO [ENAP / ABC]                         | <b>75%</b>       |
|   | NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A INTERLOCUÇÃO [ENAP / ISAP]                        | <b>64%</b>       |
| Engajamento das lideranças do projeto                                     | NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DO PROJETO PARA A LIDERANÇA                            | <b>100%</b>      |
|   | NÍVEL DE ENGAJAMENTO NA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO                              | <b>73%</b>       |

**DESEMPENHO DOS INDICADORES DO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL ESTRATÉGICO DO GOVERNO DE MOÇAMBIQUE**

**Fortalecimento do ISAP na  
formulação e implementação de  
cursos e oficinas**

| INDICADOR  | DESEM.    | STATUS | TENDÊNCIA |
|--|-----------|--------|-----------|
| 1 Capacidade de articulação institucional            | 100%      |        | ↑         |
| 2 Incremento do número de alunos do ISAP             | 134%      | 100%   | ↑         |
| 3 Incremento na oferta de cursos do ISAP             | 189%      | 100%   | ↑         |
| 4 % de cursos em revisão                             | SEM DADOS | 33%    | ↓         |
| 5 Incremento do número de propostas novos cursos     | SEM DADOS | 33%    | ↓         |
| 6 Nível de qualidade na logística dos cursos do ISAP | 67%       |        | ↑         |

**Aplicação dos conteúdos  
dos cursos**

| INDICADOR  | STATUS | TENDÊNCIA |
|--|--------|-----------|
| 7 Capacidade de desenhar novos cursos                  | 100%   | ↑         |
| 8 Capacidade de desenhar programas de governo          | 100%   | ↑         |
| 9 Capacidade facilitação de cursos                     | 100%   | ↑         |
| 10 Nível de aplicação dos conteúdos dos cursos         | 90%    | ↑         |
| 11 Nível de alinhamento dos cursos à reforma do Estado | 100%   | ↑         |

**Relevância dos conteúdos  
dos cursos ao trabalho dos  
participantes**

| INDICADOR  | STATUS | TENDÊNCIA |
|--|--------|-----------|
| 13 Nível de aplicabilidade dos conteúdos - GERAL | 95%    | ↑         |
| Nível de aplicabilidade dos conteúdos - Desenho  | 86%    | ↑         |
| Nível de aplicabilidade dos conteúdos - Didática | 100%   | ↑         |
| Nível de aplicabilidade dos conteúdos - PE       | 100%   | ↑         |

**Satisfação com o curso**

| INDICADOR              | STATUS | TENDÊNCIA |
|------------------------|--------|-----------|
| 12 Nível de satisfação | 100%   | ↑         |

**Aprendizados de boas  
práticas de gestão de cursos**

| INDICADOR   | STATUS | TENDÊNCIA |
|---|--------|-----------|
| 15 Nível de aplicabilidade das práticas de gestão da ENAP | 67%    | ↑         |

**Melhoria do processo de  
organização das turmas**

| INDICADOR  | STATUS | TENDÊNCIA |
|--|--------|-----------|
| 14 Nível de qualidade na logística das turmas do projeto | 82%    | ↑         |

**Melhor interlocução entre  
os parceiros do projeto**

| INDICADOR   | STATUS | TENDÊNCIA |
|---|--------|-----------|
| 16 Nível de satisfação com a interlocução [ENAP / ABC]  | 75%    | ↑         |
| 17 Nível de satisfação com a interlocução [ENAP / ISAP] | 64%    | ↑         |

**Engajamento das lideranças  
do projeto**

| INDICADOR   | STATUS | TENDÊNCIA |
|---|--------|-----------|
| 18 Nível de importância do projeto para a liderança | 100%   | ↑         |
| 19 Nível de engajamento na implantação do projeto   | 73%    | ↑         |

**Figura 01 – painel de desempenho dos indicadores do projeto.**

### 3. Conclusão

A constatação de êxito do projeto foi apreendida essencialmente a partir de vários relatos coletados ao longo do período de entrevistas. A reflexão capturada a partir das entrevistas possibilitou o entendimento de que o processo de cooperação entre a ENAP e o ISAP ocorreu respeitando uma lógica própria, constituída por quatro elementos interconectados:

- **Horizontalidade na relação entre o ISAP e a ENAP**, com impactos positivos no desenvolvimento das ferramentas e processos de gestão do Instituto;
- Caracterização de **três etapas no desenvolvimento do pessoal de Moçambique**: (i) consciência e assimilação do conteúdo; (ii) mudança no comportamento individual; (iii) reprodução das práticas;
- **Fortalecimento institucional do ISAP** no que concerne ao cumprimento de sua missão institucional;
- **Apoio do ISAP a outras prioridades do governo de Moçambique**.

Embora tenham sido coletados de forma esparsa a partir das entrevistas com atores-chave do projeto, os quatro componentes gerais também representam uma cadeia lógica que permite entender de forma ampla as ondas de impacto ou resultados do projeto, conforme apresentado na figura abaixo.

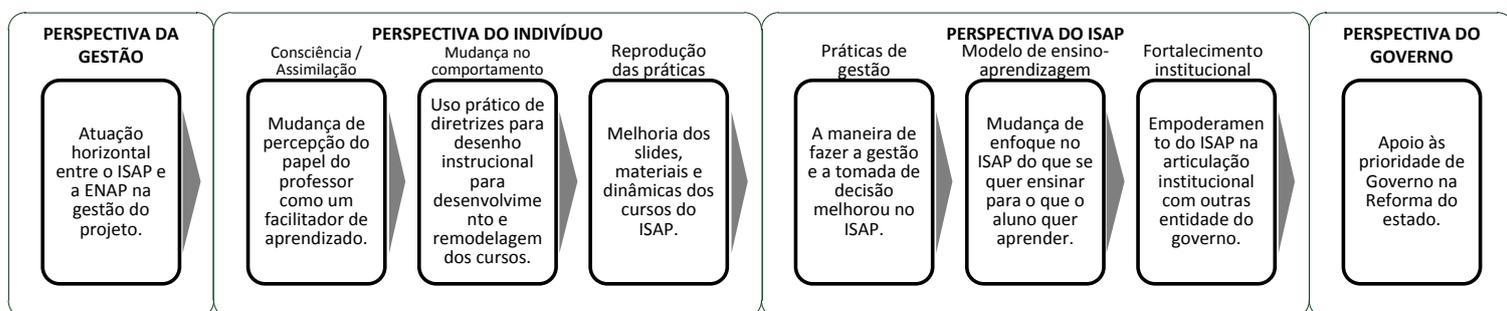


Figura 02 – Evidências de resultados do projeto.

O desenvolvimento de competências dos servidores públicos moçambicanos se constitui em um dos pilares para a qualificação do atendimento ao cidadão. Essa é uma das estratégias apresentadas no Plano Estratégico para a Administração Pública (PEDAP) aprovada pelo Conselho de Ministros do Governo Moçambicano. Esse é o contexto em que se ampara a necessidade de expansão e fortalecimento institucional do ISAP, visando o pleno cumprimento de sua missão institucional.

Os resultados do Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique demonstraram a importância da cooperação para alcance da estratégia de fortalecimento do ISAP. A cooperação se fortalece com a clareza dos objetos para os

atores envolvidos, o compartilhamento da gestão entre os atores e o desenho de resultados concretos e passíveis de alcance. Apesar disso, os dados coletados pelos participantes também revelam que o impacto do projeto transcende aquele contido nos resultados declarados. Há resultados que advém da relação direta entre os atores e da vivência ao longo da sua implementação, período em que os atores podem experimentar atividades cujos traços principais são a criação conjunta e colaborativa. Esse foi o elemento diferenciador desse projeto para os demais projetos de cooperação vivenciados pela contraparte. Segundo indicações coletadas, esse também parece ser o diferencial da cooperação brasileira sul-sul.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| APRESENTAÇÃO .....   | 2  |
| RESUMO EXECUTIVO DA AVALIAÇÃO .....  | 5  |
| 1. INTRODUÇÃO .....  | 5  |
| 2. RESULTADOS .....  | 6  |
| 3. CONCLUSÃO .....   | 8  |
| INTRODUÇÃO .....   | 11 |
| 1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO .....   | 11 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO .....   | 13 |
| 1.1 Gestão por resultados .....  | 13 |
| 3. MODELO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO .....  | 18 |
| 3.1 Estratégia de pesquisa dos indicadores do projeto .....  | 19 |
| RESULTADOS .....   | 23 |
| 1. MODELO LÓGICO DO PROJETO .....  | 23 |
| 2. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....  | 28 |
| 3. OUTROS RESULTADOS .....   | 40 |
| CONCLUSÃO .....  | 45 |
| 1. NOVOS DESAFIOS .....  | 45 |
| 2. APROFUNDAMENTO DOS FATOS DO PROJETO .....   | 48 |
| ANEXOS .....   | 50 |
| Q1 - PESSOAL ADMINISTRATIVO E COORDENADORES DE CURSOS DO ISAP .....                                    | 50 |
| Q2 - DIRIGENTES DO ISAP / IFAPA .....  | 53 |
| Q3 - DIRIGENTES DO MINISTÉRIO DA FUNÇÃO PÚBLICA .....  | 57 |
| Q4 - PARTICIPANTES DA SEMANA DE COLABORADORES E PARTICIPANTES DAS VISITAS TÉCNICAS .....               | 59 |
| Q5 - PARTICIPANTES DO CURSO: DESENHO INSTRUCIONAL: MODELAGEM DE PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO – VIA WEB ... | 60 |
| Q6 - PARTICIPANTES DO CURSO: DIDÁTICA PARA FACILITADORES DE APRENDIZAGEM – VIA WEB .....               | 61 |
| Q7 - PARTICIPANTES DO CURSO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – VIA WEB .....                                  | 62 |
| Q8 - PARTICIPANTES DO CURSO (DEMAIS CURSOS) – VIA WEB .....  | 63 |
| Q9 - COORDENAÇÃO DO PROJETO NA ENAP .....  | 64 |

## INTRODUÇÃO

## 1. Contextualização do projeto

*O texto que segue foi extraído do documento Relatório de Encerramento do ano 2011 do Projeto “Apoio ao Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique” elaborado pela ENAP.*

Em 2009, por solicitação da Agência Brasileira de Cooperação, a Escola Nacional de Administração Pública constituiu uma equipe para compor uma missão técnica a Maputo, no âmbito da cooperação Brasil – Moçambique, com o objetivo de identificar demandas de capacitação do governo de Moçambique na área de administração pública, reconhecer a infraestrutura existente para realização de cursos presenciais e à distância e elaborar um projeto de cooperação técnica em conjunto com técnicos moçambicanos do Ministério da Função Pública. A missão foi realizada no período de 08 a 14 de junho de 2009 e sua programação incluiu visitas a campo e reuniões com técnicos do governo de Moçambique, particularmente de órgãos integrantes do Sistema de Formação em Administração Pública de Moçambique (SIFAP), como o Instituto Superior de Administração Pública de Moçambique (ISAP) e o Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA), de Maputo, além de deslocamentos a outros centros.

As visitas de campo serviram para a identificação dos cursos disponíveis, demandas existentes de novos cursos e de formação de formadores e reconhecimento da infraestrutura para realização de capacitações presenciais em Moçambique e à distância. Um dos resultados da missão foi a elaboração de um documento de projeto, que subsidiou a preparação de um “Programa Executivo do Acordo Geral de Cooperação entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República de Moçambique para o projeto Apoio ao Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique”. O programa foi assinado em 06 de maio de 2009 entre o Ministério da Função Pública de Moçambique e o Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil, por seus ministros, devidamente credenciados por seus Ministérios de Relações Exteriores. O objeto do referido Programa Executivo é a implementação do projeto intitulado “Apoio ao Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique”.

Como objetivo de viabilizar a execução do Programa Executivo, a ENAP e o ISAP assinaram, em abril de 2010, o projeto “Apoio ao Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique”, cujos objetivos específicos são: a) promover a capacitação de servidores públicos da administração pública de Moçambique, com vistas a aperfeiçoar a implementação de políticas públicas e a aplicação de recursos governamentais em setores estratégicos para o desenvolvimento do país; e b) favorecer o intercâmbio de publicações e outras atividades que fortaleçam as instituições envolvidas na área de gestão pública.

O Programa foi iniciado em maio de 2010, sendo que naquele ano seis cursos, entre os dez planejados no termo de cooperação assinado entre o governo brasileiro e o governo de Moçambique, foram executados. Em 2011, três cursos adicionais foram executados em Moçambique. Os totais de concluintes bem como a sua relação com a meta esperada para o projeto podem ser visualizadas na tabela a seguir.

**Matriz de Resultados - Projeto "Apoio ao Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique"**

| ATIVIDADES (cursos/oficinas/visita técnica)   | Concluintes | Meta       | Índice de execução | Inscritos  | Desistentes | Evasão        |
|---|-------------|------------|--------------------|------------|-------------|---------------|
| <b>Resultado 1.1</b> - Capacitação de 293 diretores, gerentes, chefes e técnicos do governo moçambicano em competências de liderança, gestão de equipes, gerenciamento de projetos e planejamento estratégico | 165         | 293        | 56,31%             | 174        | 9           | 5,17%         |
| <b>Atividade 1.1.1:</b> CURSO: LIDERANÇA: REFLEXÃO E AÇÃO   | 28          | 30         | 93,33%             | 28         | 0           | 0,00%         |
| <b>Atividade 1.1.2:</b> CURSO: PAPEL DO GERENTE NA GESTÃO DO DESEMPENHO DE EQUIPES  | 0           | 120        | 0,00%              | 0          | 0           | 0,00%         |
| <b>Atividade 1.1.3:</b> CURSO: ELABORAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS   | 29          | 30         | 96,67%             | 38         | 9           | 23,68%        |
| <b>Atividade 1.1.4:</b> CURSO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SERVIÇO PÚBLICO  | 58          | 48         | 120,83%            | 58         | 0           | 0,00%         |
| <b>Atividade 1.1.5:</b> OFICINA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES   | 45          | 60         | 75,00%             | 45         | 0           | 0,00%         |
| <b>Atividade 1.1.6:</b> CURSO: LIDERANÇA: REFLEXÃO E AÇÃO   | 5           | 5          | 100,00%            | 5          | 0           | 0,00%         |
| <b>Resultado 1.2</b> - Capacitação da equipe de gestão do SIFAP em competências de liderança, planejamento e visão estratégica e sistêmica  | 17          | 20         | 85,00%             | 24         | 7           | 29,17%        |
| <b>Atividade 1.2.1:</b> OFICINA DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO  | 17          | 20         | 85,00%             | 24         | 7           | 29,17%        |
| <b>Resultado 1.3</b> - Capacitação de 100 formadores em concepção, desenho e realização de cursos adequados ao desenvolvimento de competências profissionais em administração pública                         | 90          | 100        | 90,00%             | 111        | 21          | 18,92%        |
| <b>Atividade 1.3.1:</b> VISITA TÉCNICA À ENAP   | 10          | 10         | 100,00%            | 10         | 0           | 0,00%         |
| <b>Atividade 1.3.2:</b> CURSO: DESENHO INSTRUCIONAL   | 26          | 30         | 86,67%             | 32         | 6           | 18,75%        |
| <b>Atividade 1.3.3:</b> CURSO: DIDÁTICA PARA FACILITADORES  | 54          | 60         | 90,00%             | 69         | 15          | 21,74%        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>272</b>  | <b>413</b> | <b>65,86%</b>      | <b>309</b> | <b>37</b>   | <b>11,97%</b> |

O presente relatório busca a avaliação do projeto para além dos esforços obtidos no quadro anterior. A intenção é analisar e concluir sobre os impactos gerados na direção do fortalecimento institucional do ISAP. Entende-se por impacto os resultados alcançados, ou efeitos, a partir das intervenções efetivamente empreendidas.

## 2. Referencial teórico

### 1.1 Gestão por resultados

#### 1.1.1 Lógica de impacto

Os resultados podem ser traduzidos como efeitos ou transformações que ocorrem em uma dada realidade em decorrência da intervenção planejada. Essas mudanças podem ser percebidas e organizadas em escalas ou níveis de impacto. Por exemplo, a realização de um curso gera um produto direto como resultado de uma ação (curso realizado). Como primeiro efeito desse curso, pode-se imaginar o aprendizado dos alunos sobre os conteúdos ministrados (resultado nível 1). Em um segundo momento, pode-se projetar um novo impacto: aplicação das ferramentas orientadas no curso no ambiente de trabalho dos participantes (resultado nível 2). E, em uma escala superior, pode-se imaginar como outro efeito a melhoria na geração de benefícios diretos às comunidades (resultado nível 3).

Essa lógica de impacto pode ser aplicada em diversos contextos, sendo possível obter na gestão institucional a conformação abaixo:

- Ação: modificar o cardápio das merendas das escolas municipais;
- Produto da ação: cardápio das merendas das escolas com balanço nutricional elaborado;
- Objetivo do projeto: melhorar a qualidade da merenda dos alunos em escolas municipais;
- Objetivo estratégico institucional: reduzir o analfabetismo no município.

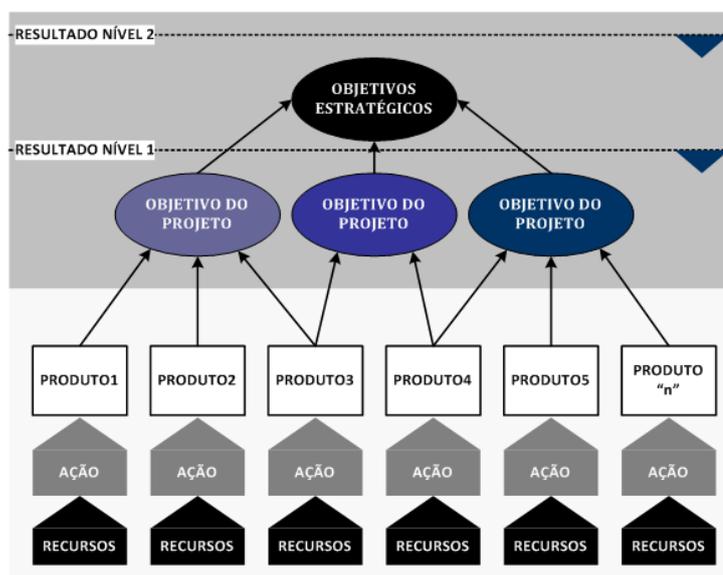


Figura03 – Lógica de impacto.

A figura03 ilustra a lógica proposta no exemplo. É criada uma linha de impacto na qual uma intervenção pontual (ação) é capaz de promover uma reação em cadeia que deve ser quantificada, monitorada e avaliada.

A lógica do planejamento é, portanto, estabelecer uma aposta de que com a análise dos dados da realidade e dos atores envolvidos e com o aporte dos recursos necessários (humanos, financeiros, tecnológicos, dentre outros) pode-se promover as mudanças desejadas. Voltando ao exemplo dado, ter-se-ia: com a criação do novo cardápio balanceado para a merenda escolar, pode-se contribuir para a melhoria da qualidade da merenda dos alunos das escolas municipais. Isso, aliado a outras iniciativas contribuiria para a redução do analfabetismo no município.

### 1.1.2 Avaliação e aprendizado

A gestão de resultados é um processo contínuo de avaliação e aprendizagem sobre a realidade que se pretende intervir. A geração de resultados se dá pela combinação de fatores gerenciáveis e não gerenciáveis que ocorrem em uma determinada situação. O processo de planejamento é conduzido de forma a organizar um modelo de avaliação, através do qual as decisões deverão ser tomadas para o alcance dos objetivos (resultados). Seguindo o exemplo proposto, o modelo de avaliação sugere que aumentando o número de cardápios adaptados, isso implicará no aumento da taxa de alunos bem nutridos que, conseqüentemente, contribuirá na redução da taxa de analfabetismo municipal. A figura04 ilustra esse modelo.

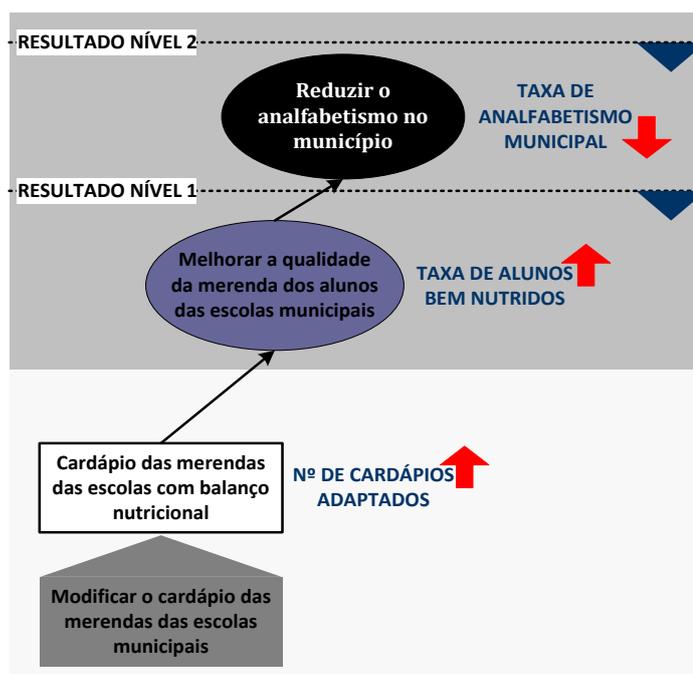


Figura04 – Exemplo sobre lógica de impacto

Atuar com base na gestão por resultados significa, em linhas gerais, aprender e aperfeiçoar as intervenções a serem realizadas em função dos efeitos desejados. Isso significa que a cada ciclo de monitoramento e avaliação, ocorrem momentos de aprendizados que permitem o redirecionamento dos esforços empregados em função dos resultados. Qual análise poderia ser feita se, mesmo aumentando o número de cardápios adaptados e obtendo-se a elevação da taxa de alunos bem nutridos, o indicador de analfabetismo municipal não sofresse alteração?

Neste caso seria possível afirmar que existe uma inconsistência no modelo que pode ser causado por um ou mais dos seguintes elementos:

- **Desconfiança no método de monitoramento dos indicadores** – é como medir o peso de algo com uma balança desregulada. O instrumento de monitoramento não tem confiabilidade, ou seja, podem existir problemas ligados à fonte de dados, à forma de quantificação ou na frequência / tempo de mensuração que não permitem a precisão adequada nas medidas;
- **Erro na modelagem do sistema** – a lógica de impacto não está correta, ou seja, a relação de causa e efeito definida no modelo de avaliação não se verifica na prática;
- **Fatores externos não observados no sistema** – correspondem a fatores não mapeados que estão impedindo que, mesmo provocando intervenções corretas, os efeitos não sejam gerados;
- **Intervenções inadequadas** – por fim, as ações projetadas não estão sendo executadas adequadamente, isso pode estar relacionado a qualidade ou intensidade do trabalho que está sendo feito.

Em todos os casos são necessárias avaliação e reação precisas da equipe de gestão em função dos resultados. Medidas corretivas devem ser planejadas e implantadas com vistas ao alcance dos efeitos pretendidos. Em cada ciclo, devem ser registradas e compartilhadas as lições aprendidas, fundamentais, para o amadurecimento e aperfeiçoamento da gestão organizacional.

Assim, a gestão de resultados assume um papel fundamental para a eficiência, eficácia e efetividade das organizações. Em outras palavras, a busca por resultados torna a organização mais comprometida com o seu público, colocando no foco de suas intenções os benefícios demandados a ela.

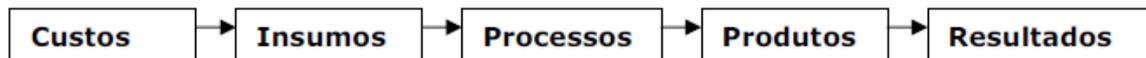
### 1.1.3 Indicadores

*O texto que segue foi extraído do documento “Uso e Construção de Indicadores no PPA” - Material do módulo IV do curso PPA: Elaboração e Gestão – Ciclo Básico, produzido pela Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos do Ministério do Planejamento em maio de 2007.*

As classificações de indicadores são muito variadas na literatura especializada, bem como suas perspectivas de utilização, seja do ponto de vista de sua utilização pelas ciências sociais, da formulação ou análise de programas e políticas ou da perspectiva da verificação do desempenho organizacional. Do ponto de vista da produção de bens e serviços públicos ou privados e os resultados produzidos, destacam-se duas principais tipologias de mensuração de aspectos fundamentais da gestão: i) pela atuação na geração de produtos e ii) pelas dimensões de desempenho.

#### Indicadores segundo âmbito de medição gerencial

A primeira tipologia se refere aos instrumentos de mensuração das principais variáveis associada ao cumprimento de metas e objetivos, relacionando os insumos<sup>1</sup> usados e os custos incorridos em sua utilização em processos destinados a ofertar bens ou serviços (produtos)<sup>2</sup> destinados à obtenção de resultados<sup>3</sup> junto a um determinado público-alvo (Kriestensen, Groszyk e Bühler, 2002). Podem ser denominados âmbitos de medição estão representados na figura abaixo.



**Figura05 – Âmbitos de Medição Gerencial das Ações.**

Para cada um destes aspectos do processo produtivo dão origem a indicadores:

- **Indicadores de Insumos:** referem se aos recursos materiais, financeiros e humanos utilizados, geralmente expressos no número de profissionais envolvido, quantidade de horas necessárias para o desenvolvimento de um projeto ou custo de aquisição de insumos. São indicadores úteis para dimensionar os recursos necessários para a produção, mas não são capazes de indicar o cumprimento de objetivos finais.
- **Indicadores de Processos:** quantificam o desempenho de atividades relacionadas à forma de produção de bens e serviços, tais como procedimentos de aquisições (dias de prazo para contratação de bens ou serviços) ou realização de atividades (prazo médio para concessão de licenças ambientais).

<sup>1</sup>Frequentemente referidos na literatura especializada como entradas ou inputs, na língua inglesa.

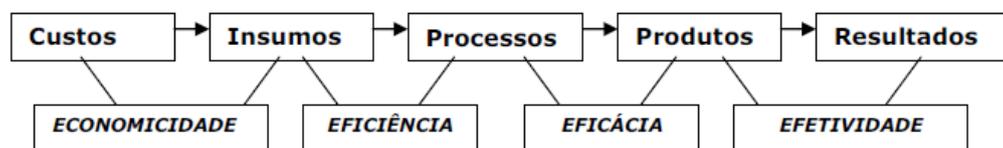
<sup>2</sup>São comumente mencionados como outputs ou saídas de determinados processos.

<sup>3</sup>O termo outcome é utilizado na literatura especializada geralmente para se referir ao resultado final ou impacto. Kriestensen, Groszyk e Bühler (2002) lembram que nos Estados Unidos o termo se refere habitualmente às consequências intencionais da intervenção, enquanto que na Austrália é utilizado para se referir tanto aos efeitos intencionais quanto àqueles não previstos.

- **Indicadores de Produtos:** demonstram quantitativamente os bens e serviços produzidos por um programa, que são resultados da combinação um conjunto de insumos mediante determinado processo. No plano plurianual são sempre representados pela realização das metas físicas de ações, que resultam em produtos específicos, por exemplo, “cidadão vacinado”, no caso de uma ação em programas destinados à erradicação de doenças.
- **Indicadores de Resultado:** estão relacionados aos objetivos que determinado programa visa a cumprir. Também são denominados indicadores de impacto e se relacionam à efetividade do programa. São indicadores que informam quanto às consequências da realização de um programa.

### Indicadores segundo dimensões de avaliação do desempenho

A segunda tipologia, destinada a mensurar o desempenho de programas, é intrinsecamente relacionada à primeira, com a distinção fundamental de que a anterior se destina principalmente aos objetivos de prestação de contas e controle gerencial, enquanto esta é mais voltada à avaliação e à tomada de decisões por estabelecer parâmetros relativos ao mérito da intervenção. O esquema abaixo ilustra como os indicadores de desempenho se relacionam com as dimensões fundamentais de gerenciamento, cujas variáveis observáveis podem ser combinadas para sua criação.



**Figura06** – Âmbitos das dimensões de avaliação do desempenho.

Garcia (2001) sugere o seguinte conceito de desempenho: “resgate do compromisso de execução de uma programação formalmente estabelecida como desejável e factível, a partir de parâmetros confiáveis surgidos da aplicação do conhecimento técnico-científico sobre a experiência prática”, formulada a partir da reflexão de que “empenhar” é contrair uma dívida mediante o oferecimento de garantia real de pagamento. No caso da Administração Pública, segundo o autor, o desempenho se refere à realização de compromissos assumidos, ao cumprimento daquilo a que estava obrigado pelas competências inerentes à função ou cargo ou ainda pela responsabilidade atribuída circunstancial ou permanentemente a uma função dirigente ou a um órgão.

Para se realizar uma avaliação é necessário explicitar e precisar a que se refere à avaliação, quais dimensões do desempenho interessam, a partir da análise dos seguintes aspectos de:

- **Efetividade:** é a medida do grau de atingimento dos objetivos que orientaram a constituição de um determinado Programa, tendo como referência os impactos na sociedade.
- **Eficácia:** é a medida do grau de atingimento das metas fixadas para um determinado projeto, atividade ou programa em relação ao previsto.

- **Eficiência:** é medida da relação entre os recursos efetivamente utilizados para a realização de uma meta para um projeto, atividade ou programa frente a padrões estabelecidos.
- **Economicidade (ou economia):** é a minimização dos custos de aquisição dos recursos utilizados na consecução de uma ação, sem comprometimento da qualidade desejada (Brasil, 2000). Os indicadores de economicidade são de grande importância para o gerenciamento de programas. No PPA, geralmente não são explicitados na forma de indicadores de programa e são frequentes na elaboração e acompanhamento de planos gerenciais, relacionando variáveis de custo de aquisição de insumos para a realização de determinado produto.

### 3. Modelo de avaliação do projeto

A definição do escopo está diretamente relacionada com a estratégia de implantação escolhida para o projeto. A elaboração do Relatório de Avaliação do Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique se baseou, ainda que de forma preliminar, no modelo de avaliação representado na figura07.

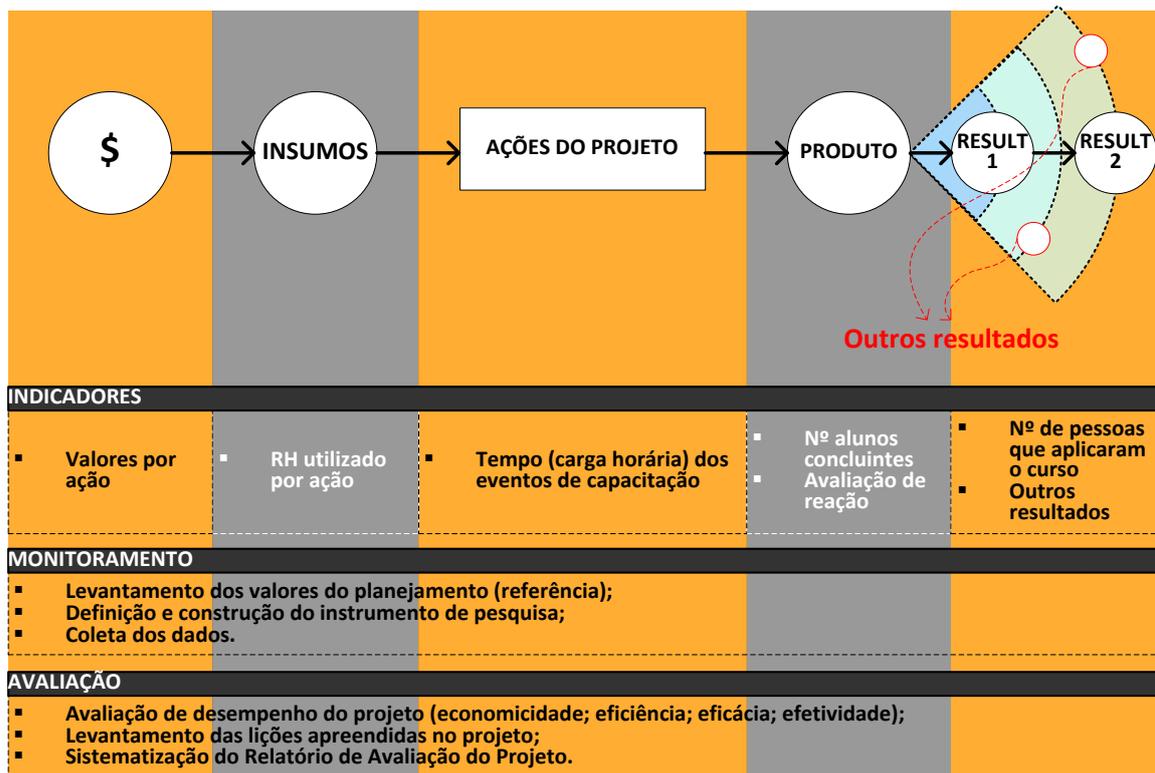


Figura07 – modelo de avaliação do projeto.

O modelo de avaliação do projeto possui as seguintes características:

- A avaliação se dará em perspectiva dos resultados sendo desconsideradas, no âmbito deste relatório, as dimensões de economicidade, eficiência e eficácia;
- Deverá ser pesquisado o desempenho para os resultados definidos no projeto e levantados outros resultados não esperados;
- Os indicadores de resultados a serem monitorados são aqueles definidos no modelo lógico do projeto;

- A avaliação do projeto deve, como base nos desempenhos mensurados, considerar os fatores de convergência ou inconformidade relativos ao método de monitoramento, modelagem (planejamento) do projeto, fatores de contexto e precisão das ações (intervenções);
- Registrar lições aprendidas a partir das percepções dos atores envolvidos.

### 3.1 Estratégia de pesquisa dos indicadores do projeto

O levantamento dos dados para avaliação dos indicadores foi feito, em sua maioria, por meio de pesquisa com os atores envolvidos no projeto. Foram utilizados questionários semiestruturados e estruturados conforme a necessidade de aprofundamento da pesquisa e do público-alvo pesquisado. Os instrumentos de pesquisa foram organizados a partir da definição dos respondentes, a saber:

- Atores envolvidos do Instituto Superior de Administração Pública de Moçambique (ISAP) e do Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA)
  - ✓ Pessoal administrativo e coordenadores de cursos do ISAP;
  - ✓ Dirigentes do ISAP/IFAPA;
  - ✓ Participantes da Semana de Colaboradores e participantes das visitas técnicas;
- Participantes dos cursos;
- Dirigentes do Ministério da Função Pública
- Coordenação do projeto na ENAP.

Diversos questionários foram elaborados no intuito de contemplar a diversidade de atores envolvidos na avaliação. Esses instrumentos, apresentado em anexo, são listados a seguir:

**Q1** - Pessoal administrativo e coordenadores de cursos do ISAP;

**Q2** - Dirigentes do ISAP / IFAPA;

**Q3** - Dirigentes do Ministério da Função Pública;

**Q4** - Participantes da Semana de Colaboradores e participantes das visitas técnicas;

**Q5** - Participantes do curso: Desenho instrucional: Modelagem de Programas de Capacitação – via web e presencial;

**Q6** - Participantes do curso: Didática para facilitadores de aprendizagem – via web e presencial;

**Q7** - Participantes do curso: Planejamento estratégico – via web e presencial;

**Q8** - Participantes do curso (demais cursos) – via web;

**Q9** - Coordenação do projeto na ENAP.



Outro momento da pesquisa envolveu o público-alvo dos cursos executados no âmbito do projeto. A pesquisa foi realizada via questionário estruturado disponibilizado via ferramenta “web” (googledocs). Vinte e duas pessoas responderam ao questionário, fechando assim o painel de pesquisa do projeto.

De forma geral o trabalho de avaliação do projeto seguiu o roteiro apresentado na figura08.

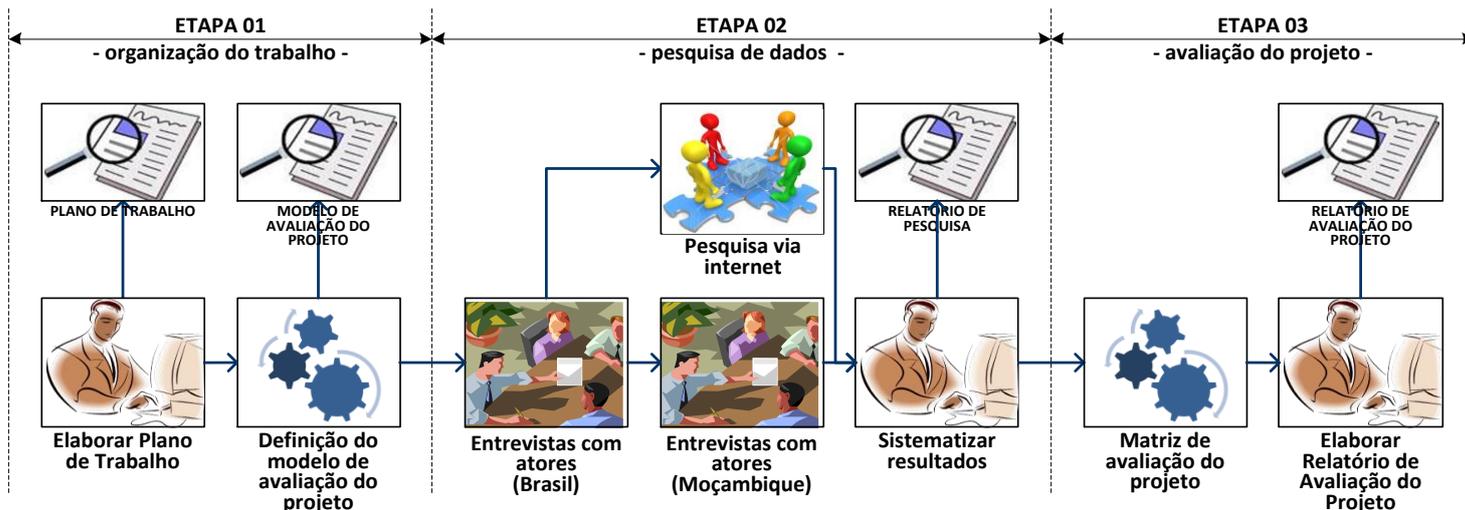


Figura08 – processo de avaliação do projeto.

A primeira etapa do trabalho envolveu o planejamento da avaliação e a definição do modelo lógico do projeto. O planejamento buscou a definição do escopo do projeto de avaliação e definição dos prazos, custos, responsáveis e envolvidos em cada atividade.

O modelo de avaliação, ou modelo lógico, do projeto estabeleceu as dimensões de análise, os indicadores de avaliação, os mecanismos de coleta, as fontes de mensuração e os aspectos relevantes ou críticos de análise. Para isso foi realizada uma oficina de planejamento com a participação de atores envolvidos da ENAP e da ABC.

A etapa de pesquisa dos dados apontados no modelo lógico seguiu as seguintes estratégias:

- **ENTREVISTA COM ATORES NO BRASIL:** as entrevistas foram realizadas presencialmente, em Brasília, com os atores selecionados pela coordenação do projeto na ENAP;
- **ENTREVISTA COM ATORES EM MOÇAMBIQUE:** as entrevistas foram realizadas presencialmente, em Moçambique, com os atores selecionados pela coordenação do projeto da ENAP e do ISAP;
- **PESQUISA VIA INTERNET:** foi utilizado questionário estruturado disponibilizado via ferramenta “web” a todos os participantes dos cursos ofertados no projeto;

- **RELATÓRIO DE ANÁLISE DE DESEMPENHO:** com base nos dados apurados foi elaborado um relatório preliminar que subsidiou as discussões do momento final da avaliação do projeto.

Por fim, foi realizada em Brasília uma reunião de avaliação e validação dos dados pesquisados. Neste momento participaram apenas os envolvidos no projeto da ENAP e ABC. Na ocasião, foram apresentadas a análise e avaliação do projeto de forma consolidada até o momento e procedidas a incorporação de novas visões sobre o processo e o registro das lições aprendidas. O Relatório de Avaliação do Projeto organizou e consolidou todas as informações sobre o processo de avaliação, destacando o método, os resultados, a avaliação e os aprendizados.

## RESULTADOS

## 1. Modelo lógico do projeto

O Quadro Lógico (QL), aqui denominado modelo lógico, constitui-se numa ferramenta da gestão por resultados que auxilia na elaboração, acompanhamento e avaliação de projetos. No QL a cadeia de resultados estabelecida na concepção do projeto é explicitada, visualizando de forma objetiva a estratégia a ser adotada para o alcance da situação-objetivo.

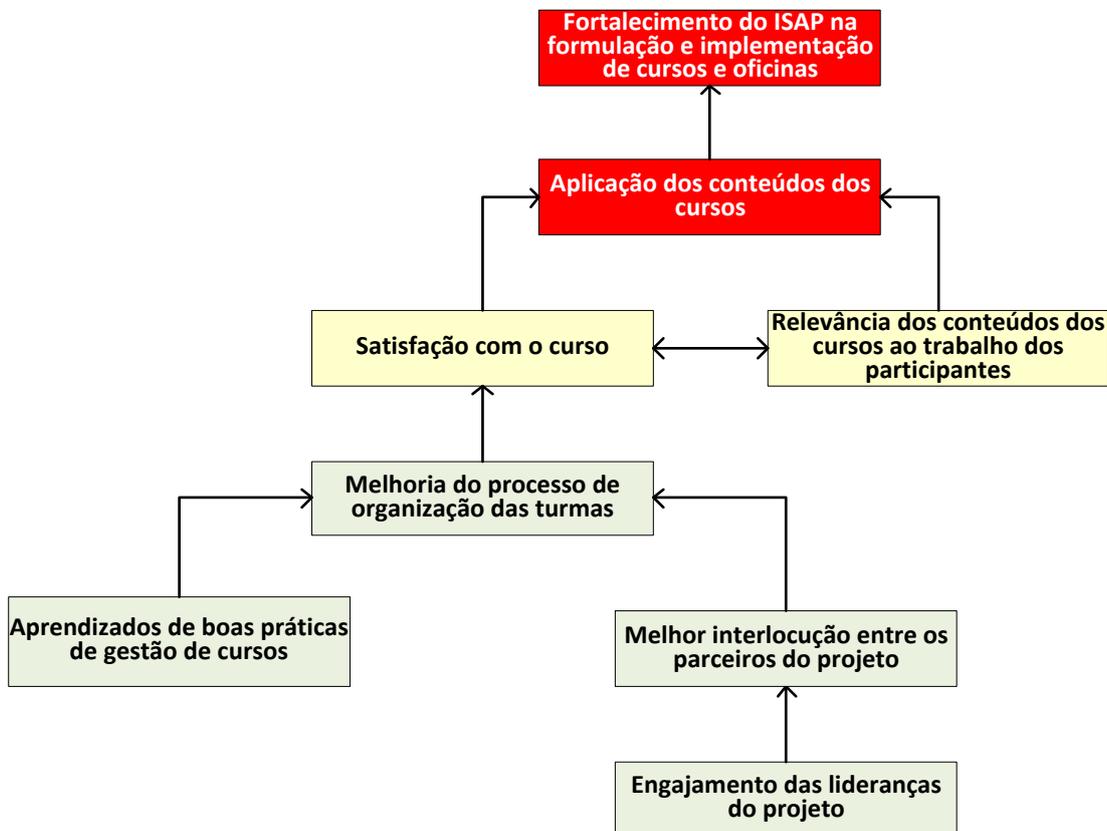
A lógica de intervenção é o ponto de partida para construção do QL. Ela representa parte do escopo do trabalho a ser realizado, formada por um grupo de objetivos. A outra parte é formada pelo conjunto de produtos e atividades que devem contribuir para o alcance dos objetivos. Existe, portanto, uma cadeia de meios e fins, representada na figura 11, na qual insumos (esforços) são aplicados às atividades gerando produtos. Estes, por sua vez, são organizados de forma a contribuir para o alcance de resultados. Os resultados representam conquistas intermediárias que, segundo o algoritmo proposto, deveriam levar ao objetivo do projeto. Cabe ressaltar, que até o nível dos produtos, os fatores que condicionam seu alcance devem estar sob a influência direta da equipe do projeto. A partir do nível dos resultados, a equipe não mais interfere diretamente, devendo contar com a ocorrência dos fatores externos para que a lógica se estabeleça, objeto de avaliação deste relatório.



Figura09– Cadeia de resultados.

Traduzindo na proposta do projeto “Apoio ao Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique” a lógica de intervenção proposta é: a partir da realização das ações do projeto ocorreria, na equipe do ISAP, o efetivo engajamento das lideranças, melhoria na interlocução entre os atores e aprendizado das boas práticas de gestão dos cursos. Esses elementos contribuiriam diretamente na melhoria do processo de organização das turmas, efeito esse que está diretamente relacionado com a satisfação com os cursos oferecidos pelo ISAP. Este último resultado, associado

apercepção da relevância dos conteúdos para os alunos, potencializariam a aplicação prática das ferramentas e métodos observados durante as aulas. Tendo as condições anteriores satisfeitas, é que se daria a contribuição para o fortalecimento institucional do ISAP (figura10 e figura11).



**Figura10**– lógica de intervenção do projeto - resumida.

Completando o QL, encontram-se ainda os indicadores, os instrumentos de verificação e as premissas. Os indicadores têm por finalidade traduzir, de forma qualitativa e quantitativa, o que se pretende com os objetivos e resultados do projeto. Ou seja, alcançar os objetivos e resultados significa atingir os níveis estabelecidos por cada indicador.

Os instrumentos de verificação são os mecanismos estabelecidos para comprovação dos indicadores (ex.: relatórios, visitas, entrevistas, estudos específicos). Devem ser compatíveis com a natureza dos indicadores, mas necessitam ser realistas em termos de sua exequibilidade. Por fim, as premissas são as condições favoráveis necessárias à realização do projeto, mas que estão fora da governabilidade de sua equipe. Na sequência é apresentado o modelo lógico do projeto.

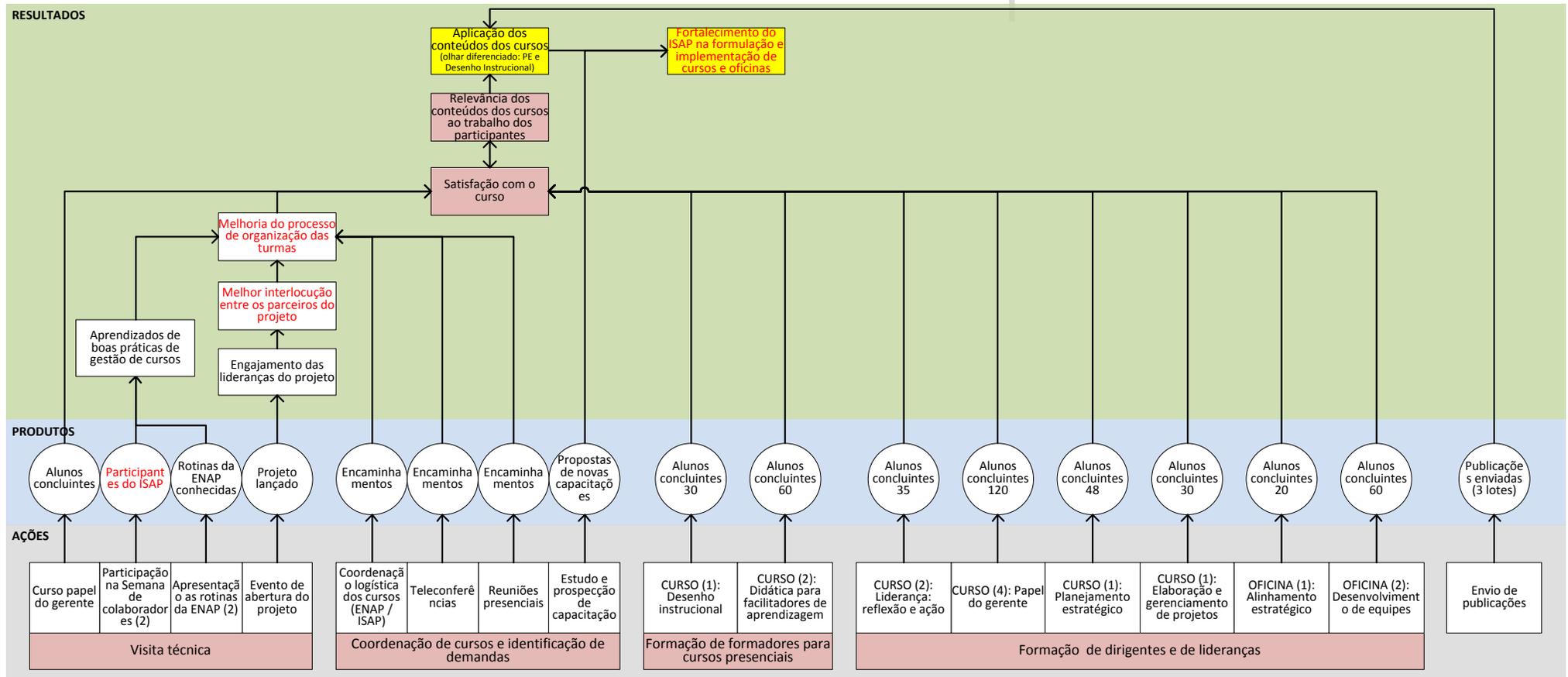


Figura11– lógica de intervenção do projeto.

| LÓGICA DE INTERVENÇÃO                               |   | INDICADOR   | INSTRUMENTO DE VERIFICAÇÃO   | PREMISSAS   |
|---|---|---|--|---|
| RESULTADOS NÍVEL 03                                 | Fortalecimento do ISAP na formulação e implementação de cursos e oficinas | Capacidade de articulação institucional   | Entrevista com coordenadores de cursos e dirigentes do ISAP.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir o contato dos formadores do ISAP com o processo de trabalho da ENAP.</li> <li>Alinhamento das intervenções do projeto com os objetivos do ISAP.</li> <li>Avaliar o fortalecimento capacidade de diálogo do ISAP com outros órgãos.</li> </ul>   |
|   |   | Incremento do número de alunos do ISAP  | Entrevista com pessoal administrativo do ISAP.   |   |
|   |   | Incremento na oferta de cursos do ISAP  |  |   |
|   |   | % de cursos em revisão  |  |   |
|   |   | Incremento do número de propostas novos cursos  |  |   |
|   | Nível de qualidade na logística dos cursos do ISAP                        |   |  |   |
|   | Aplicação dos conteúdos dos cursos  | Capacidade de desenhar novos cursos   | Pesquisa via web com os participantes dos cursos e oficinas.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elevado nível de aprendizagem sobre o processo de formatação de cursos e desenho de programas de governo.</li> <li>Ambiente organizacional dos participantes favorável à aplicação dos conteúdos dos cursos no ambiente de trabalho.</li> <li>Garantir o alinhamento entre os cursos definidos no projeto e os objetivos e interesses do Governo de Moçambique.</li> </ul> |
|   |   | Capacidade de desenhar programas de governo   | Pesquisa via web com os participantes dos cursos e oficinas.   |   |
|   |   | Capacidade facilitação de cursos  | Pesquisa via web com os participantes dos cursos e oficinas.   |   |
|   |   | Nível de aplicação dos conteúdos dos cursos   | Pesquisa via web com os participantes dos cursos e oficinas.   |   |
| Nível de alinhamento dos cursos à reforma do Estado |   | Entrevista com Dirigentes do ISAP e Ministra.   |  |   |
| RESULTADOS NÍVEL 02                                 | Relevância dos conteúdos dos cursos ao trabalho dos participantes         | Nível de aplicabilidade dos conteúdos   | Público-alvo (avaliação de reação).  | Alinhamento do público participante e os objetivos dos cursos.  |
|   | Satisfação com o curso  | Nível de satisfação   | Público-alvo (avaliação de reação).  | Realidade econômica e cultural do país influencia favorece o efetivo engajamento das pessoas nas ações de capacitação.  |
| RESULTADOS NÍVEL 01                                 | Melhoria do processo de organização das turmas                            | Nível de qualidade na logística das turmas do projeto   | Pesquisa / entrevista com o público envolvido: <ul style="list-style-type: none"> <li>ENAP (entrevista);</li> <li>ISAP (entrevista);</li> <li>Público-alvo (avaliação de reação).</li> </ul> | Efetivo repasse e aprendizado dos processos de gestão de cursos observados na ENAP pela equipe do ISAP.   |
|   | Aprendizados de boas práticas de gestão de cursos                         | Nível de aplicabilidade das práticas de gestão de cursos observadas na ENAP   | Entrevista com os participantes da Semana de Colaboradores e participantes das visitas técnicas.   |   |
|   | Melhor interlocução entre os parceiros do projeto                         | Nível de satisfação com a interlocução [ENAP / ABC]   | Entrevista com o público envolvido: <ul style="list-style-type: none"> <li>ENAP;</li> <li>ISAP;</li> <li>ABC.</li> </ul>   | Entendimento da importância do projeto e da necessidade do efetivo envolvimento de suas lideranças.   |
|   |   | Nível de satisfação com a interlocução [ENAP / ISAP]  |  |   |
| Engajamento das lideranças do projeto               | Nível de importância do projeto para a liderança                          | Entrevista com o público envolvido: <ul style="list-style-type: none"> <li>ISAP;</li> <li>IFAPA;</li> <li>ENAP;</li> <li>Ministério da Função Pública.</li> </ul> |  |   |
|   | Nível de engajamento na implantação do projeto                            |   |  |   |

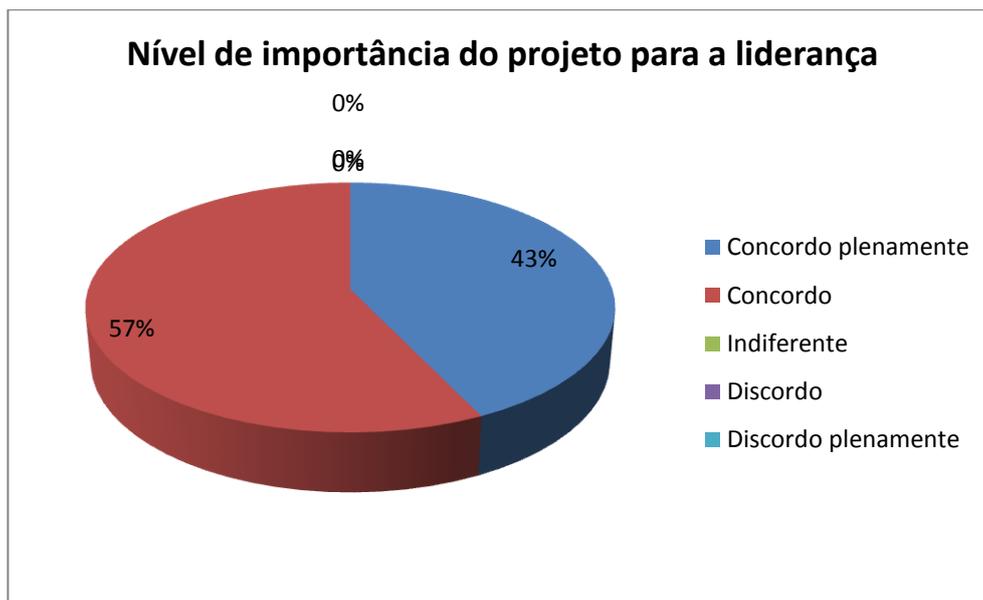
| LÓGICA DE INTERVENÇÃO |   | INDICADOR                                     | INSTRUMENTO DE VERIFICAÇÃO   | PREMISSAS         |
|-----------------------|---|---|--|-------------------|
| AÇÕES                 | 1. Realizar curso papel do gerente  | Alunos concluintes                            | Relatório administrativo da ENAP.                                  | NÃO IDENTIFICADAS |
|                       | 2. Viabilizar a participação da equipe do ISAP na Semana de colaboradores | Participantes do ISAP                         | Relatório administrativo da ENAP.                                  |                   |
|                       | 3. Apresentar as rotinas da ENAP à equipe do ISAP                         | Rotinas da ENAP apresentadas                  | Relatório administrativo da ENAP (quantidade e tipificação).       |                   |
|                       | 4. Realizar evento de abertura do projeto                                 | Projeto lançado                               | Lista participantes do evento de lançamento.                       |                   |
|                       | 5. Coordenar a logística dos cursos (ENAP / ISAP)                         | Qualidade da cooperação                       | Entrevista com dirigentes do ISAP.                                 |                   |
|                       | 6. Realizar teleconferências presenciais com os envolvidos no projeto     | Nível de importância da teleconferência       | Entrevista com dirigentes do ISAP e ENAP.                          |                   |
|                       | 7. Realizar reuniões presenciais com os envolvidos no projeto             | Nível de importância das reuniões presenciais | Entrevista com dirigentes do ISAP e ENAP                           |                   |
|                       | 8. Realizar estudo e prospecção de novas capacitações                     | Propostas de novas capacitações               | Entrevista com coordenadores ENAP (quantidade e listar propostas). |                   |
|                       | 9. Realizar curso (1) Desenho instrucional                                | 30 Alunos concluintes                         | Relatório administrativo da ENAP.                                  |                   |
|                       | 10. Realizar curso (2) Didática para facilitadores de aprendizagem        | 60 Alunos concluintes                         |  |                   |
|                       | 11. Realizar curso (2) Liderança: reflexão e ação                         | 35 Alunos concluintes                         |  |                   |
|                       | 12. Realizar curso (4) Papel do gerente                                   | 120 Alunos concluintes                        |  |                   |
|                       | 13. Realizar curso (1) Planejamento estratégico                           | 48 Alunos concluintes                         |  |                   |
|                       | 14. Realizar curso (1) Elaboração e gerenciamento de projetos             | 30 Alunos concluintes                         |  |                   |
|                       | 15. Realizar curso (1) Alinhamento estratégico                            | 20 Alunos concluintes                         |  |                   |
|                       | 16. Realizar curso (2) Desenvolvimento de equipes                         | 60 Alunos concluintes                         |  |                   |
|                       | 17. Enviar publicações para o ISAP  | 3 lotes de publicações enviadas               |  |                   |

## 2. Análise dos resultados

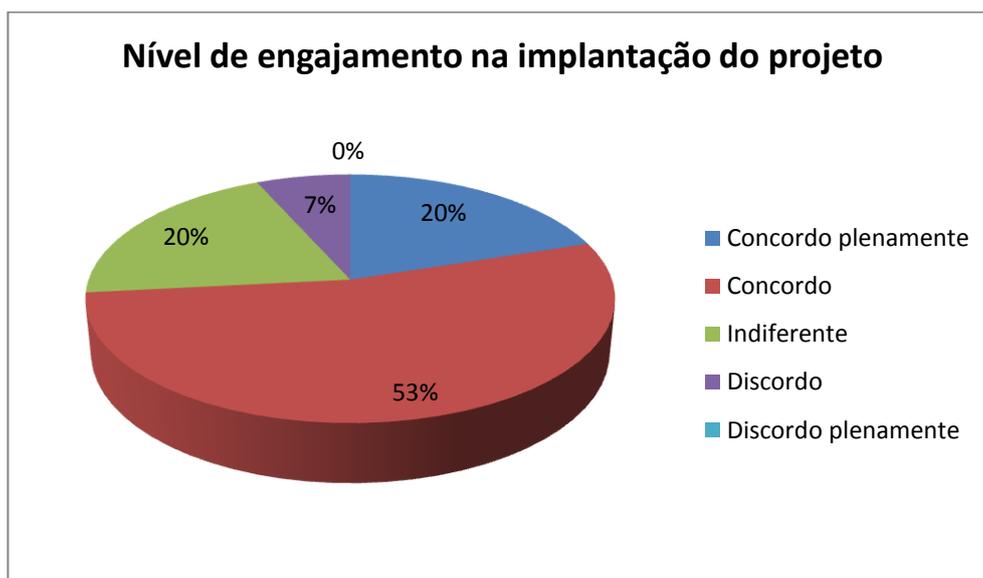
A análise dos resultados do projeto foi desenvolvida de forma técnica, sob a observância dos dezenove indicadores de avaliação propostos no modelo lógico. Os dados e considerações apresentadas a seguir são todos oriundos do trabalho de pesquisa realizado presencialmente em Moçambique e em Brasília e por meio de pesquisas via web com os envolvidos no projeto.

Partindo dos resultados imediatos das ações do projeto para os efeitos em cadeia da intervenção, pode-se dizer que houve um efetivo engajamento das lideranças envolvidas. Dois indicadores apontam diretamente para essa constatação: **nível de importância do projeto para a liderança** e **nível de engajamento na implantação do projeto**, observados nas figuras 12 e 13 respectivamente. 100% dos respondentes concordaram plenamente ou concordaram que o projeto foi de grande importância na sua percepção. Alguns destaques qualificam essas respostas (ISAP):

- Todos os cursos foram programados em função dos interesses do Estado Moçambicano.
- O foco na formação de formadores é fundamental, pois potencializa os resultados do projeto em longo prazo.
- Os conteúdos e beneficiários foram estrategicamente selecionados.
- Buscar atingir os Ministros e Governadores nas ações do projeto.
- Os cursos são de grande interesse para o IFAPA.
- O ISAP está inserido em um sistema maior no qual se inclui o MFP, portanto as capacitações realizadas e os envolvidos nela são beneficiados.
- Sendo o ISAP um braço executivo das políticas do MFP, o fortalecimento do ISAP possibilita o impacto no ministério.
- Se o governo brasileiro quiser deixar alguma coisa em longo prazo deve ter a educação como estratégia. Essa deve ser a prioridade para a cooperação brasileira.



**Figura 12** – nível de importância do projeto para a liderança.

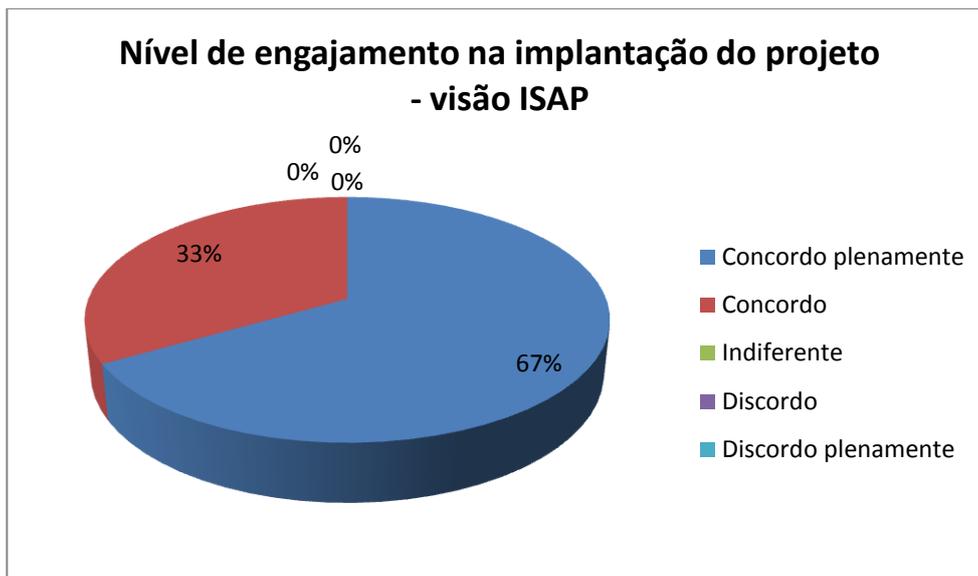


**Figura 13** – nível de engajamento na implantação do projeto.

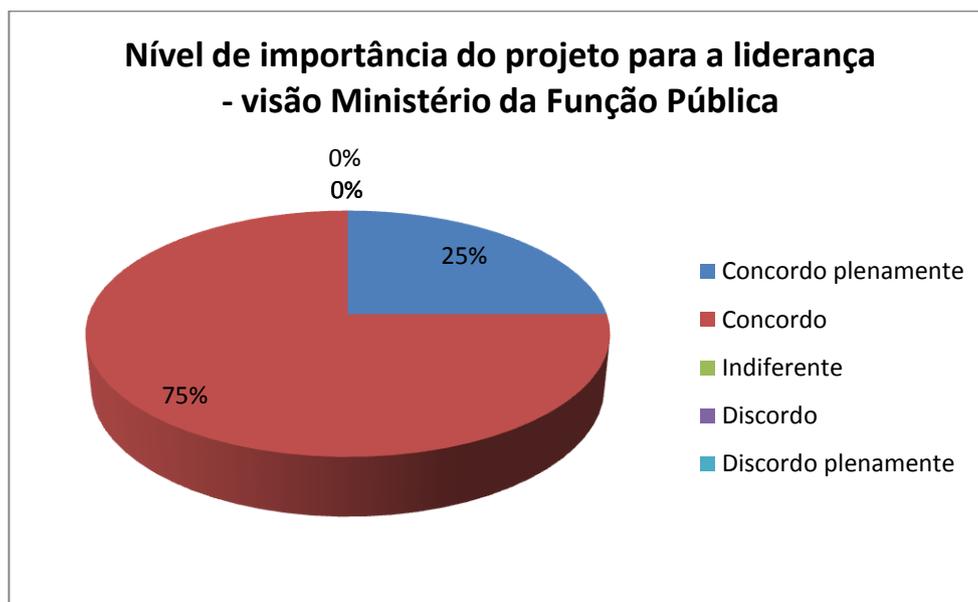
O **nível de engajamento para implantação do projeto** teve uma variação mais acentuada entre os respondentes, entretanto, manteve-se em 73% o posicionamento das lideranças que confirmaram a importância da sua atuação para alcance dos resultados (figura13). Entre os entrevistados do ISAP e do Ministério da Função Pública (figuras 14 e 15), as considerações foram:

- A troca de experiências entre ISAP e ENAP foi fundamental para o fortalecimento das duas instituições.
- Pode ser considerado um projeto estratégico para o ISAP.

- O projeto cumpriu seu objetivo de fortalecimento da capacidade institucional do ISAP, uma vez que os servidores do instituto participaram ativamente de todas as ações do projeto, do planejamento a avaliação.
- Participou da concepção do projeto, mas não se considera sua atuação preponderante para os resultados do projeto.
- Várias temáticas do MFP são desenvolvidas a partir do ISAP, portanto é de interesse da direção a formação e o acompanhamento das ações de formação envolvidas no projeto.



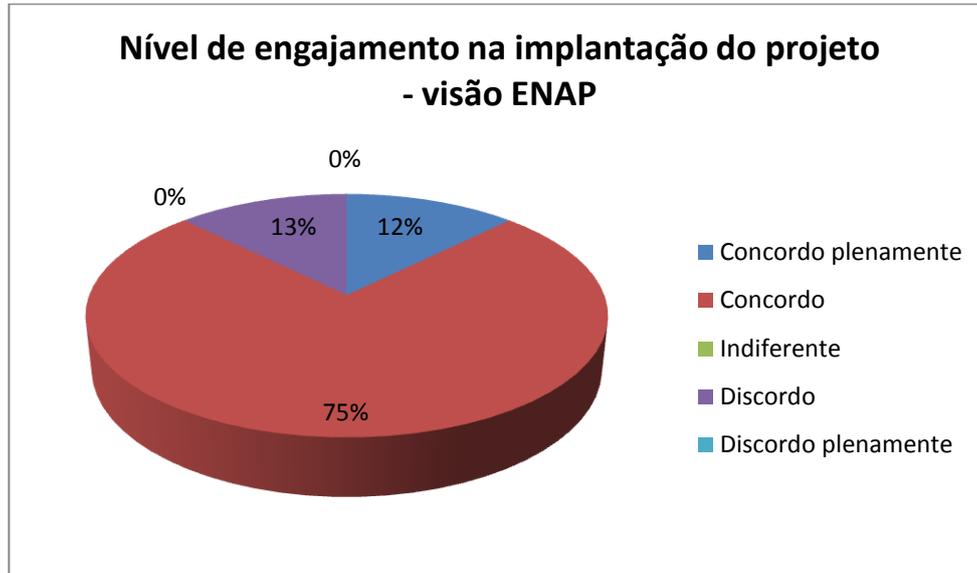
**Figura 14** – nível de engajamento na implantação do projeto - ISAP.



**Figura 15** – nível de engajamento na implantação do projeto - MFP.

Os representantes da ENAP (figura16) apontaram as seguintes observações:

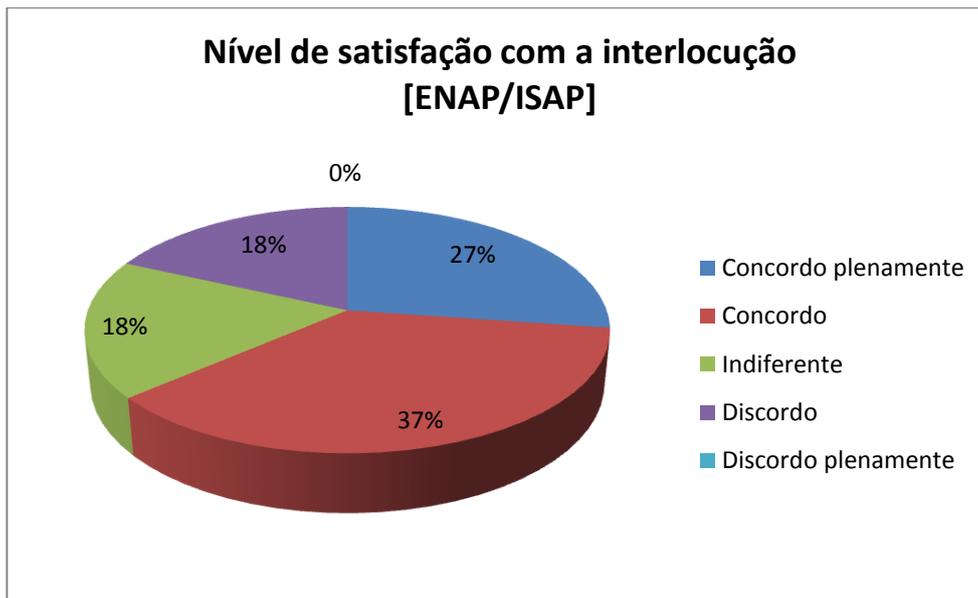
- Realizou trabalho operacional para desenvolvimento das ações do projeto.
- Apenas uma atuação de bastidores sem impacto direto.
- Atuou prontamente na resolução dos problemas para a execução do projeto.
- Participou ativamente no desenho do curso de Desenho Instrucional.
- Teve participação efetiva durante todas as fases do projeto.



**Figura 16** – nível de engajamento na implantação do projeto - ENAP.

O trabalho avaliou também a melhoria da interlocução dos parceiros do projeto. Dois indicadores buscaram traduzir esse objetivo: **nível de satisfação com a interlocução entre a ENAP e a Agência Brasileira de Cooperação - ABC e entre o ISAP.** 60% dos respondentes (figura17) avaliaram como excelente nível de articulação entre o ISAP e a ENAP, os principais comentários foram:

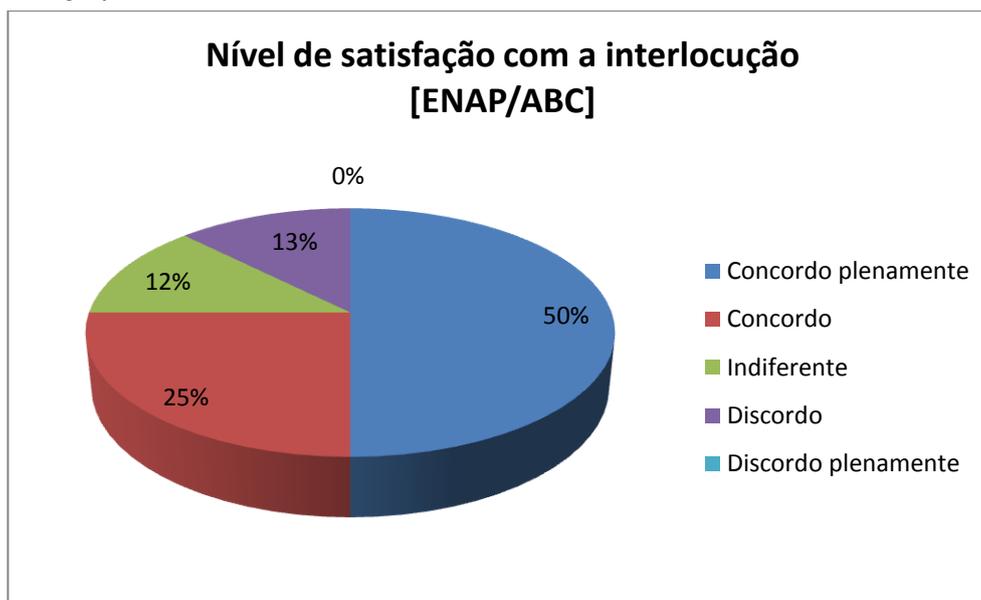
- Existe uma empatia natural entre brasileiros e moçambicanos.
- O projeto iniciou com grande comunicação e interação.
- A proximidade entre as duas culturas facilitou o diálogo.
- Várias formas de comunicação com interlocutores diferentes facilitaram a comunicação entre o ISAP e a ENAP.



**Figura 17** – nível de satisfação com a interlocução entre ENAP e ISAP.

No que diz respeito à satisfação em relação à ABC e à ENAP o indicador se manteve em 75% (figura18), com as seguintes observações das pessoas entrevistadas:

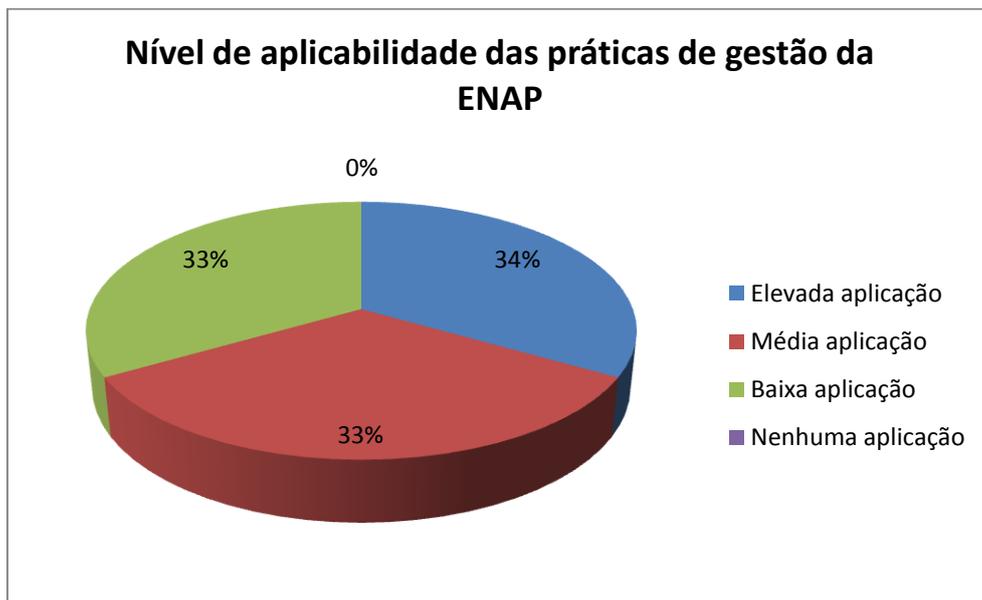
- O papel da ABC poderia ter ido mais além, integração com outros projetos de interesses comuns.
- As pessoas da ABC sempre estiveram disponíveis.
- Comunicação e interação foram sempre muito ágeis e eficazes.
- O contato com a ABC é bom, em que pese às dificuldades operacionais naturais do serviço público.



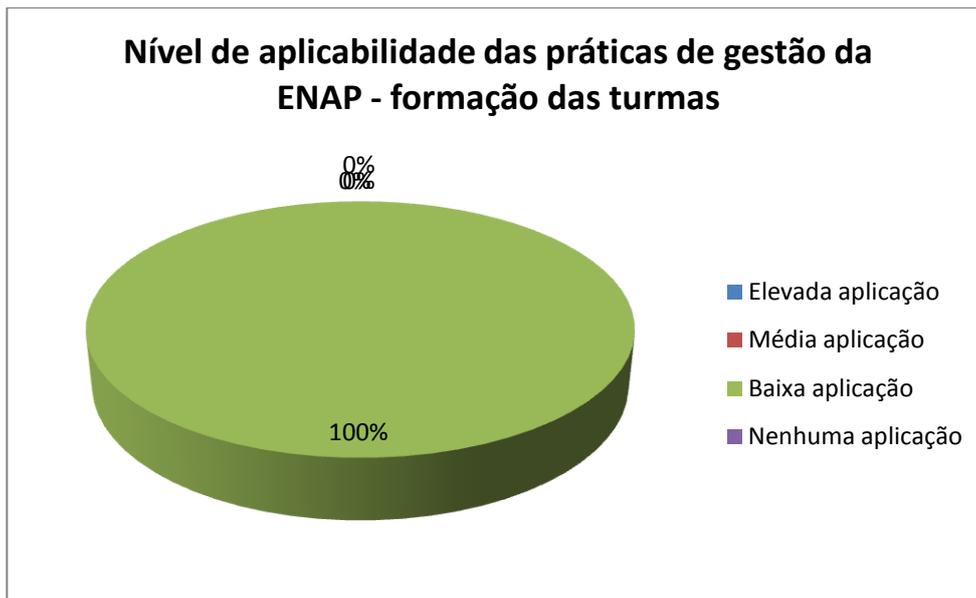
**Figura 18** – nível de satisfação com a interlocução entre ENAP e ABC.

O objetivo do projeto, melhoria do processo de organização das turmas, recebe contribuição direta do aprendizado sobre as boas práticas de gestão de projetos vivenciadas durante as visitas à ENAP. Neste caso, 77% (figura19) dos entrevistados entenderam como elevada e média a aplicação das práticas de formação de turmas (figura20) e formação de colaboradores (figura21) vistas no Brasil. Este fato corrobora com a melhoria de qualidade obtidas na logística das turmas durante o projeto, figura22. Os comentários foram:

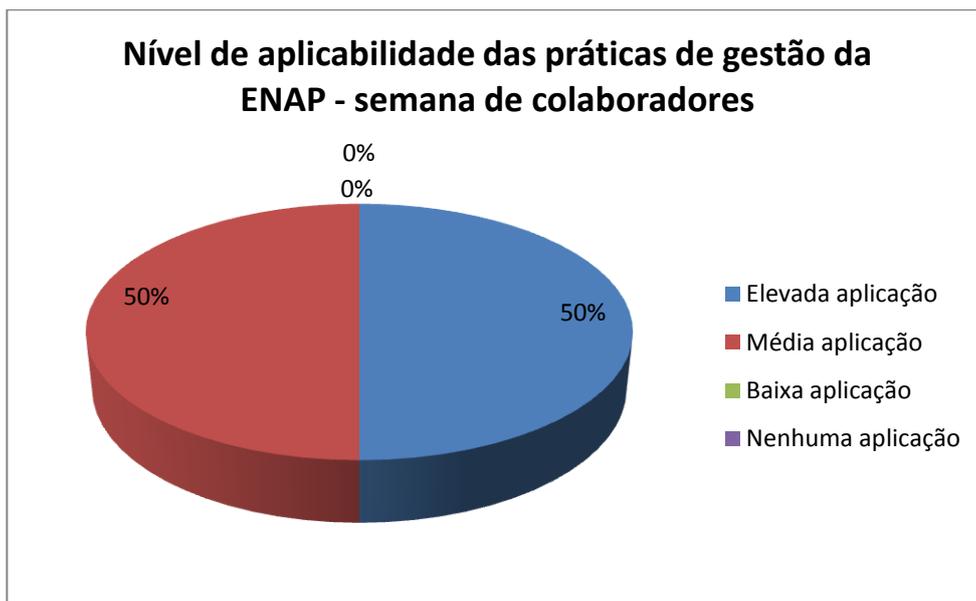
- Não apenas a parceira com a ENAP, mas a existência do ISAP fomenta o interesse pelos cursos.
- É um atrativo participar de cursos elaborados, ministrados ou influenciados pela ENAP.
- O curso dado pelos instrutores da ENAP foi um atrativo para o público do ISAP e é recomendado para outros servidores.
- Os Ministro e Vice-ministros deveriam passar pela capacitação.
- As eleições são um fator limitador para a participação das lideranças em um projeto futuro.



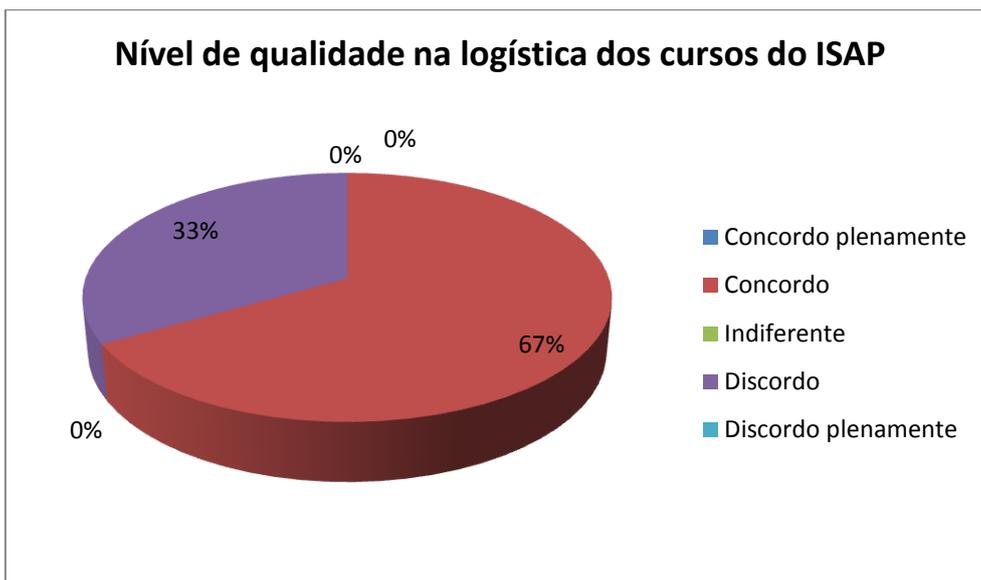
**Figura 19** – nível de aplicabilidade das práticas de gestão da ENAP.



**Figura 20** – nível de aplicabilidade das práticas de gestão da ENAP – formação das turmas.



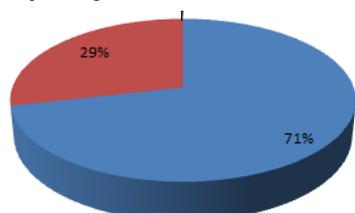
**Figura 21** – nível de aplicabilidade das práticas de gestão da ENAP – semana de colaboradores.



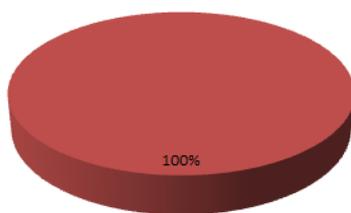
**Figura 22** – nível de qualidade na logística dos cursos do ISAP.

Segundo o modelo proposto pelo projeto, a aplicação dos conteúdos ministrados nos cursos é influenciada diretamente pela compatibilidade destes ao trabalho dos participantes e pela satisfação dos alunos com os cursos realizados. Essa hipótese foi claramente observada durante as pesquisas do projeto. Houve relevância dos conteúdos, os alunos mantiveram-se altamente satisfeitos com os cursos e ocorreu grande aplicação das ferramentas, métodos e conceitos observados durante as aulas. Os indicadores que apontam para esta constatação foram: **nível de satisfação com o curso**; **nível de aplicabilidade dos cursos** (estratificado para os cursos de Desenho Instrucional, Didática para Facilitadores e Planejamento Estratégico); **nível de alinhamento dos cursos à Reforma do Estado Moçambicano**; e **nível de aplicação dos conteúdos** (estratificado para os cursos de Desenho Instrucional, Didática para Facilitadores e Planejamento Estratégico). Os gráficos com os valores alcançados e comentários dos atores pesquisados são apresentados a seguir.

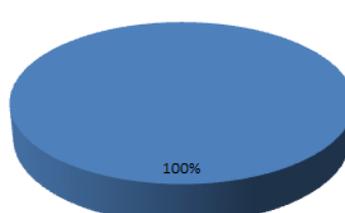
#### Aplicação dos conteúdos



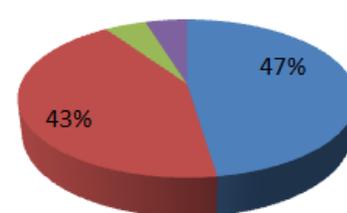
**Figura 22** – Capacidade de desenhar novos cursos



**Figura 23** – Capacidade de desenhar programas de governo



**Figura 24** – Capacidade facilitação de cursos



**Figura 25** – Nível de aplicação dos conteúdos dos cursos

- Elevada aplicação
- Média aplicação
- Baixa aplicação
- Nenhuma aplicação

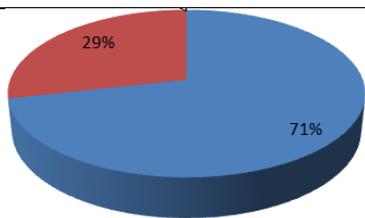


Figura 26 – Nível de alinhamento dos cursos à Reforma do Estado

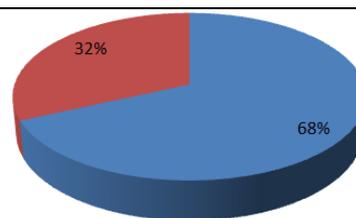


Figura 27 – Nível de satisfação com os cursos



### Aplicabilidade dos conteúdos

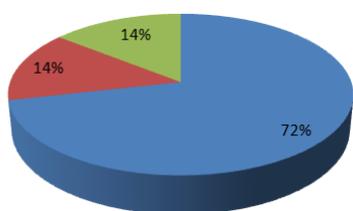


Figura 28 – Nível de aplicabilidade (desenho instrucional)

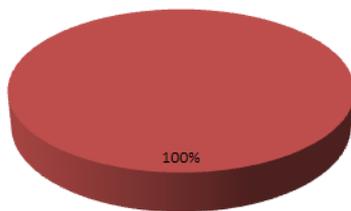


Figura 29 – Nível de aplicabilidade (planejamento estratégico)

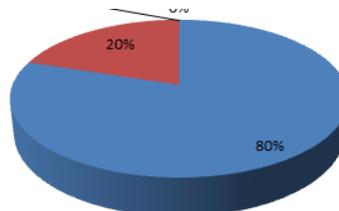


Figura 30 – Nível de aplicabilidade (didática para facilitadores)

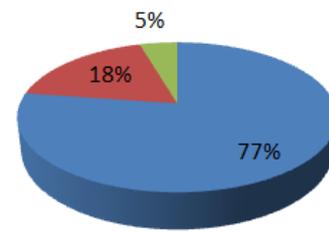
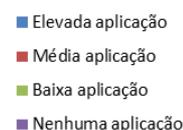


Figura 31 – Nível de aplicabilidade



As principais considerações dos respondentes quanto à capacidade de desenhar novos cursos foram:

- O curso trouxe melhoria na execução das atividades.
- Melhorou a capacidade de organização dos objetivos de aprendizagem e de diferenciar os cursos.
- A forma como foi conduzida a formação foi muito boa. Possibilitou a visualização de outras metodologias e estilos de aprendizagem.
- As formas de planejamento das aulas e uso dos recursos e didáticas dos cursos foram muito bem aproveitadas.
- São realizados encontros para recordar o que aprenderam.
- Instituição esta ajudando muito, melhorando das condições em sala de aula.
- Hoje os docentes tem uma atuação diferente.
- O curso trouxe inovação para a sala de aula.
- A filosofia de formação é diferente da clássica. Havia dificuldade de especificar os objetivos e as técnicas adequadas para os cursos, o curso possibilitou a melhoria dos slides, materiais, dinâmicas, etc.
- Harmonizou a metodologia de formulação de objetivos do curso.

- Grande contribuição para utilização do modelo andragógico de ensino.
- Foi criada uma comissão para aprofundamento do modelo andragógico no ISAP.
- Melhoria no modelo de avaliação dos cursos do ISAP.
- Houve discussão sobre o uso adequado das diferentes estilos e técnicas de ensino-aprendizagem.

Quanto à melhoria da capacidade de facilitação de cursos, os principais comentários foram:

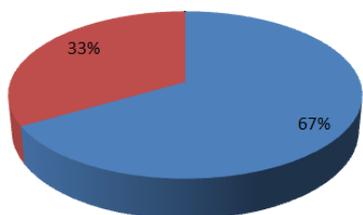
- Planificação da aula: objetivos, seleção de recursos didáticos, utilização de princípios pedagógicos, sistematização das experiências dos estudantes no processo científico de formação.
- Transformou as práticas do respondente como docente, principalmente no que diz respeito à educação para adultos com o foco na prática dos participantes.
- Ampliou sua capacidade de interação com os alunos em aula.

Se por um lado o projeto teve por propósito o desenvolvimento gerencial dos servidores envolvidos do governo Moçambicano, por outro buscava o fortalecimento institucional do ISAP. Esse objetivo foi traduzido nos seguintes indicadores:

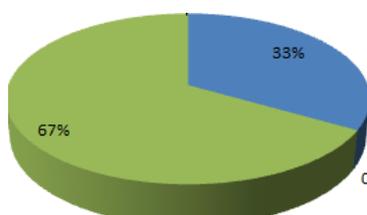
- **Capacidade de articulação institucional** – os participantes foram unânimes em afirmar que houve melhoria na articulação institucional. As observações foram:
  - ✓ O projeto desenhado visava o alcance de alguns objetivos ligados ao Governo Moçambicano. Por meio do ISAP, do fortalecimento do instituto é que se dá o alinhamento do projeto para a reforma do Estado de Moçambique.
  - ✓ O ISAP é uma escola de governo, portanto o que o ISAP faz está alinhado com a proposta do governo.
  - ✓ O processo de articulação com a ENAP permitiu aprender coisas práticas que foram replicadas pela ISAP no sua articulação com outras instituições.
  - ✓ Houve uma mudança grande nos formadores e lideranças nas relações com outras instituições.

- **Incremento do número de alunos do ISAP** – neste indicador números apresentados pela área administrativa do ISAP apontam que no período do projeto houve um aumento de 134% do número de alunos. Além do aumento incremental do número de capacitados anualmente pelo instituto, 100% dos respondentes afirmaram que o projeto deu grande contribuição.
- **Nível de qualidade da logística dos cursos do ISAP:** 67% dos respondentes concordaram plenamente ou concordaram que o projeto contribuiu para a melhoria da logística.
- **Incremento na oferta de cursos:** segundo dados do ISAP houve um aumento de 189% na oferta de cursos durante o período do projeto, indicando que a ENAP foi fundamental nesse processo, fortalecendo a capacidade de seus formadores.
- **Incremento de propostas de novos cursos & % de cursos em revisão:** não foram mensuradas informações quantitativas sobre esses aspectos. Entretanto, foi disponibilizado o catálogo de cursos executivos para 2012 (observados abaixo) organizados da seguinte forma: título do curso; grupo alvo; objetivos de aprendizagem; conteúdos; metodologia; duração; e proposta financeira. Os títulos dos cursos para 2012 são:
  - ✓ ATENDIMENTO DE QUALIDADE NO SECTOR PÚBLICO;
  - ✓ GESTÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS;
  - ✓ TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO;
  - ✓ ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA;
  - ✓ GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS;
  - ✓ GESTÃO DE PROJECTOS;
  - ✓ GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPAS;
  - ✓ MONITORIA E AVALIAÇÃO DE POLITICAS PUBLICAS;
  - ✓ PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA NO SECTOR PUBLICO;
  - ✓ PUBLIC SPEAKING: O PODER DA PALAVRA NA LIDERANÇA;
  - ✓ TÉCNICAS DE INSPECÇÃO NO SECTOR PÚBLICO;
  - ✓ NORMAS ADMINISTRATIVAS DE GESTÃO FINANCEIRA;
  - ✓ GESTAO PATRIMONIAL;
  - ✓ NORMAS ADMINISTRATIVAS DE GESTÃO FINANCEIRA;
  - ✓ METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INSTITUCIONAL (BALANCED SCORECARD);
  - ✓ CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO E TRIBUTÁRIO;
  - ✓ CURSO SOBRE COACHING E MENTORING;
  - ✓ GESTÃO DE RELAÇÕES PUBLICAS;
  - ✓ DESCONCENTRAÇÃO DE COMPETENCIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA GOVERNADORPROVINCIAL E ADMINISTRADOR DISTRITAL;
  - ✓ CURSO SOBRE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

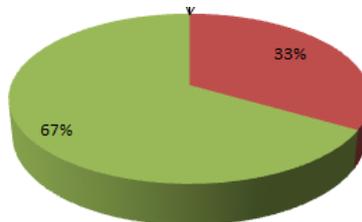
Os gráficos que seguem apresentam os valores mesurados dos indicadores anteriores:



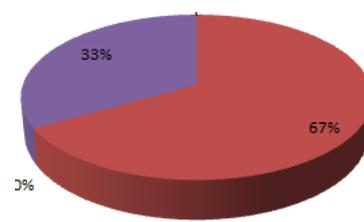
**Figura 32** – Capacidade de articulação institucional



**Figura 33** – Contribuição do projeto para revisão dos cursos do ISAP

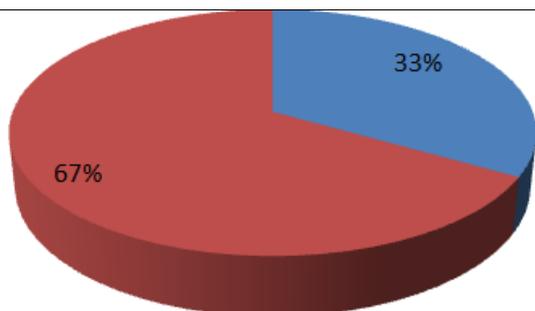


**Figura 34** – Contribuição do projeto para criação de novos cursos

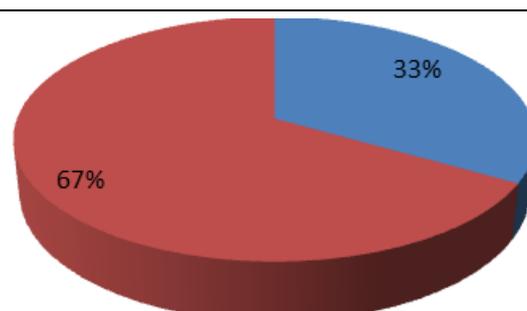


**Figura 34** – Nível de qualidade da logística dos cursos do ISAP

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente



**Figura 35** – Contribuição do projeto para ampliação do número de capacitados



**Figura 36** – Contribuição do projeto para ampliação do número de cursos ofertados

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

### 3. Outros resultados

Além dos indicadores do modelo lógico do projeto, apresentados anteriormente, foram analisados outros impactos nas perspectivas: da cooperação, das condições institucionais para aplicação dos conteúdos dos cursos; do alinhamento com a missão da ENAP; e das estratégias de comunicação utilizadas pelo projeto.

Na perspectiva da cooperação, foram analisados dois aspectos: **qualidade da cooperação** e **atuação da cooperação na implementação do projeto**. Os dois indicadores apresentaram resultados que confirmam a percepção do sucesso da cooperação prestada com o projeto, bem como do tipo e forma de trabalho entre moçambicanos e brasileiros.

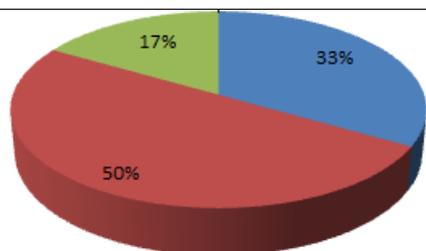


Figura 37 – qualidade da cooperação

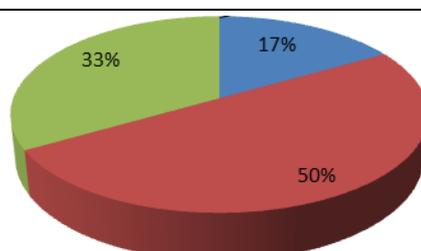


Figura 38– Condução do projeto se diferencia dos outros projetos de cooperação



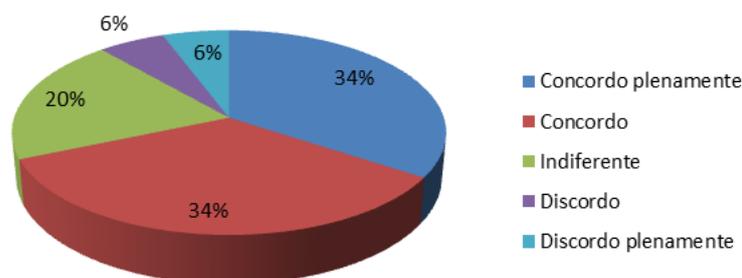
Os entrevistados destacaram os seguintes pontos:

- As proximidades culturais facilitam a conversação.
- Existem mecanismos diferentes de gestão e implementação do projeto; a gestão se deu de forma compartilhada o que reafirma o papel de protagonista no processo das duas instituições.
- A cooperação se deu por meio de relações horizontais o que possibilita a participação equilibrada entre as duas partes.
- A dinâmica de gestão de cada passo do projeto foi feita conjuntamente, a tal ponto de transparecer que as equipes dos brasileiros e dos moçambicanos formassem uma só.
- Existe uma maior interação entre os atores dos dois países no processo decisório e concepção do projeto.
- O processo de avaliação do projeto é uma constatação da diferença do projeto de cooperação com o Brasil.
- No quadro institucional é igual a qualquer país, mas em sua essência acaba se diferenciando. Um componente subjetivo se dá na relação entre brasileiros e moçambicanos. O Brasil quando faz cooperação, não o faz de forma diferenciada

das ações que promovem em território brasileiro. A maioria dos projetos brasileiros é feita por funcionários do Estado o que reflete no compromisso e define a forma de atuação.

- A limitação da cooperação está na limitação de recursos, principalmente, humano.

Na dimensão do apoio institucional, 68% dos pesquisados concordaram plenamente ou concordaram que a instituição prove suporte para implementação de ações pós-curso.



**Figura 39** – Existência de apoio institucional após o curso.

Os principais comentários foram:

- A direção e chefia do ISAP disponibiliza todas as condições necessárias para o processo de formação, tudo que está ao alcance institucional.
- Deve envolver os formadores para o desenho do curso isso é muito incipiente. A forma de construção dos cursos do demandante com o ISAP deveria ser diferente, envolver os formadores do ISAP. Mobilização do conhecimento aprendido no ISAP.
- A organização deu apoio às necessidades de mudança dos programas de capacitação. Discute-se, apenas, se a velocidade desejada pelos docentes foi atendida pela instituição.
- O ISAP tem se fortalecido e ganhado importância no Governo Moçambicano.
- Algumas vezes a aplicação das ações de ensino fica prejudicada pelo acesso aos recursos materiais no IFAPA.
- O ISAP dá oportunidade de discutir as metodologias em oficinas com os formadores do ISAP.
- A direção está buscando adequar as estruturas da escola às práticas e dinâmicas de formação planejadas pelos professores.
- O pensamento das lideranças do ISAP está se voltando às novas práticas de ensino-aprendizagem.
- A experiência com a ENAP possibilitou a mudança de pensamento das lideranças do ISAP quanto às novas práticas de ensino-aprendizagem.
- Foram criados momento com os docentes do IFAPA de multiplicação dos conhecimentos adquiridos.

- É dado algum espaço para contribuir para o planejamento institucional ou participação em espaços de planejamento.

Na perspectiva da comunicação foi analisada a importância de dois instrumentos: teleconferências e reuniões presenciais. Durante as entrevistas, 73% dos participantes concordaram plenamente ou concordaram que as teleconferências forma importantes para o andamento do projeto e 100% das pessoas tiveram a mesma análise sobre as reuniões presenciais.

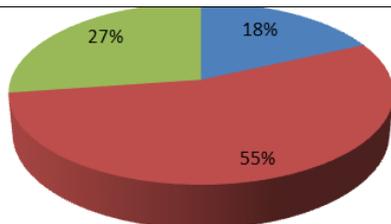


Figura 40 – Nível de importância das teleconferências

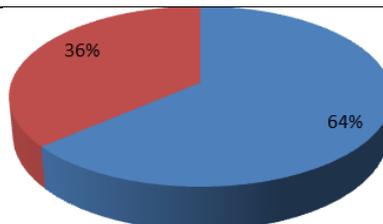


Figura 41– Nível de importância das reuniões presenciais



As entrevistas possibilitaram ir além da observação direta da evolução dos indicadores apontados no modelo de avaliação do projeto. A conversa com as pessoas envolvidas possibilitam enxergar outros resultados, declarados pelos participantes, e organizados em quatro perspectivas, a saber:

#### **Perspectiva da gestão**

Envolve os resultados relacionados à melhoria dos processos administrativos do ISAP ou da gerência do projeto. Os fatos declarados foram:

- Gestão compartilhada do projeto.
- Sinergia entre os atores do projeto.
- Atuação horizontal entre o ISAP e a ENAP na gestão do projeto.

#### **Perspectiva do indivíduo**

Organiza o processo de desenvolvimento do projeto, em âmbito individual, em três momentos: consciência da necessidade e assimilação do conteúdo; mudança no comportamento individual; e reprodução das práticas na organização. Os fatos observados foram:

- Melhoria dos slides, materiais e dinâmicas dos cursos do ISAP.
- Melhoria da estrutura e objetivos dos cursos.
- Reflexão sobre o processo de ensino-aprendizagem do ISAP.
- Ampliação da capacidade de organização dos objetivos de aprendizagem dos cursos.
- Uso prático de diretrizes para desenho instrucional para desenvolvimento e remodelagem dos cursos.
- Assimilação e aplicação de princípios educacionais utilizados na ENAP.

- Mudança de percepção do papel do professor como um facilitador de aprendizado.

### **Perspectiva do ISAP**

Trata-se dos efeitos percebidos no ambiente organizacional. Esses impactos foram estruturados nas temáticas: práticas de gestão; modelos de ensino-aprendizagem e fortalecimento institucional. Os fatos observados foram:

- O entendimento dos problemas do governo moçambicano e a experiência com a ENAP permitiram enxergar novas oportunidades de cursos.
- Empoderamento do ISAP na articulação institucional com outras entidades do governo.
- A maneira de fazer a gestão e a tomada de decisão melhorou no ISAP.
- Melhoria no modelo de avaliação dos cursos do ISAP.
- Melhoria da articulação do indivíduo com a organização, possibilitando a execução de outras tarefas diferentes de sua função.
- Adoção de algumas práticas de ensino-aprendizagem que demandam insumos como: equipamento áudio visuais; internet nas salas; crachás de identificação; flipchart; adesivos e fichas de moderação.
- Mudança de enfoque no ISAP do que se quer ensinar para o que o aluno quer aprender.
- Foi criado um grupo para aprofundamento do modelo andragógico no ISAP.
- Discussão sobre o uso adequado dos diferentes estilos e técnicas de ensino-aprendizagem no ISAP.
- O projeto mudou a percepção do ISAP sobre seu papel perante o governo.
- A experiência com a ENAP possibilitou a mudança de pensamento das lideranças do ISAP quanto às novas práticas de ensino-aprendizagem.

### **Perspectiva do governo**

Para além do ISAP foram citados elementos relacionados ao fortalecimento do papel do instituto no governo moçambicano. Os fatos relatados foram:

- Cooperação entre Brasil e Moçambique.
- Apoio às prioridades de Governo na Reforma do estado.
- Formação de uma rede de cooperação em diferentes áreas.

No intuito de organizar e apresentar com maior facilidade as informações anteriores foi elaborado um diagrama denominado “Mapa de Resultados do Projeto”, visto na figura 42.

**MAPA DOS RESULTADOS RELATADOS**

**PERSPECTIVA DO GOVERNO**

Cooperação entre Brasil e Moçambique

Apoio às prioridades de Governo na Reforma do estado.

Formação de uma rede de cooperação em diferentes áreas.

**PERSPECTIVA DO ISAP**

**Fortalecimento institucional**

O entendimento dos problemas do governo moçambicano e a experiência com a ENAP permitiram enxergar novas oportunidades de cursos.

Empoderamento do ISAP na articulação institucional com outras entidades do governo.

**Práticas de gestão**

**Modelo de ensino-aprendizagem**

A maneira de fazer a gestão e a tomada de decisão melhorou no ISAP.

Melhoria no modelo de avaliação dos cursos do ISAP.

Mudança de enfoque no ISAP do que se quer ensinar para o que o aluno quer aprender.

Foi criado um grupo para aprofundamento do modelo andragógico no ISAP.

Melhoria da articulação do indivíduo com a organização, possibilitando a execução de outras tarefas diferentes de sua função.

Adoção de algumas práticas de ensino-aprendizagem que demandam insumos como: equipamento áudio visuais; internet nas salas; crachás de identificação; flipchart; adesivos e fichas de moderação.

Discussão sobre o uso adequado dos diferentes estilos e técnicas de ensino-aprendizagem no ISAP.

O projeto mudou a percepção do ISAP sobre seu papel perante o governo.

A experiência com a ENAP possibilitou a mudança de pensamento das lideranças do ISAP quanto às novas práticas de ensino-aprendizagem.

**PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO**

**Reprodução das práticas**

Melhoria dos slides, materiais e dinâmicas dos cursos do ISAP.

Melhoria da estrutura e objetivos dos cursos.

**Mudança no comportamento**

Reflexão sobre o processo de ensino-aprendizagem do ISAP.

Ampliação da capacidade de organização dos objetivos de aprendizagem dos cursos.

Uso prático de diretrizes para desenho instrucional para desenvolvimento e remodelagem dos cursos.

**Consciência / Assimilação do conteúdo**

Assimilação e aplicação de princípios educacionais utilizados na ENAP.

Mudança de percepção do papel do professor como um facilitador de aprendizado.

**PERSPECTIVA DA GESTÃO**

Gestão compartilhada do projeto.

Sinergia entre os atores do projeto.

Atuação horizontal entre o ISAP e a ENAP na gestão do projeto.

Figura 42– Mapa de resultados do projeto.

## CONCLUSÃO

## 1. Novos desafios

A Revista Excelência, de publicação do ISAP, destaca a aprovação do Plano Estratégico para a Administração Pública (PEDAP) pelo Conselho de Ministros do Governo Moçambicano. Com participação do ISAP, o Plano se alinha a Estratégia Global da Reforma do Setor Público (2001 – 2011) e avança na proposta para os próximos cinco anos (2010 – 2014). Produto da participação de diversos atores do governo, o planeamento aponta para os seguintes objetivos apresentados na figura43.

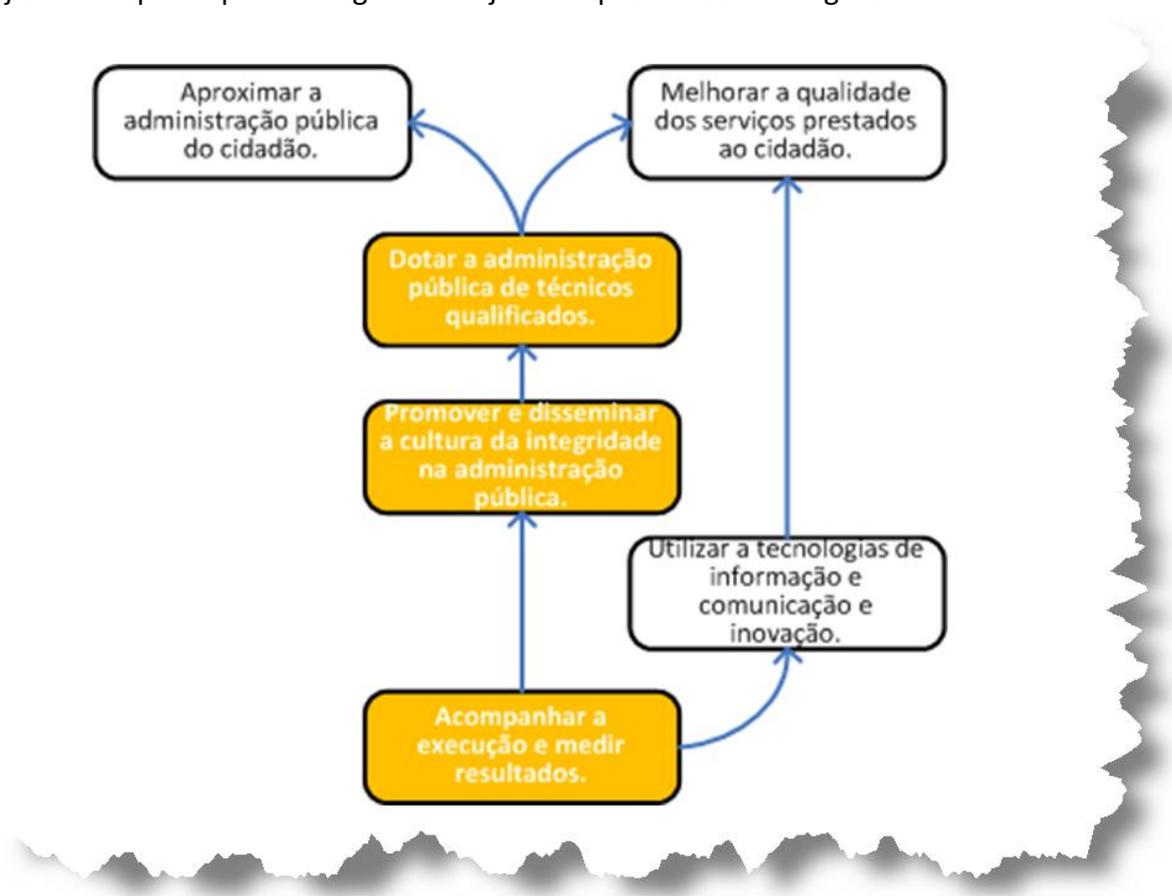


Figura43– objetivos do PEDAP.

O documento permite compreender a importância e a condição estratégica que é dada ao desenvolvimento de competências nos servidores públicos moçambicanos para a qualificação do atendimento ao cidadão. Neste sentido, o ISAP fortalece seu papel institucional, posicionando-se como um provedor de iniciativas alinhadas aos seguintes objetivos: acompanhar a execução e medir resultados; promover e disseminar a cultura da integridade na administração pública; e dotar a administração pública de técnicos qualificados.

O trabalho desenvolvido em parceria entre o ISAP e a ENAP possibilitou concluir que os dois enfoques principais - fortalecimento institucional do ISAP e desenvolvimento técnico gerencial dos servidores públicos de Moçambique - foram alcançados. Com base nos vários apontamentos feitos durante os momentos de pesquisa ficou claro o papel da educação como prioridade para a cooperação brasileira. Acredita-se que impactos e transformações a longo prazo são obtidas por meio do desenvolvimento e empoderamento das pessoas durante o processo.

Neste contexto, e entendendo a importância da cooperação sul-sul para os dois países, foram observados novos desafios para iniciativas futuras apresentados na figura 44. Cabe ressaltar que as informações utilizadas são produto de percepções estruturadas em meio à avaliação desenvolvida e de relatos feitos por respondentes da pesquisa.

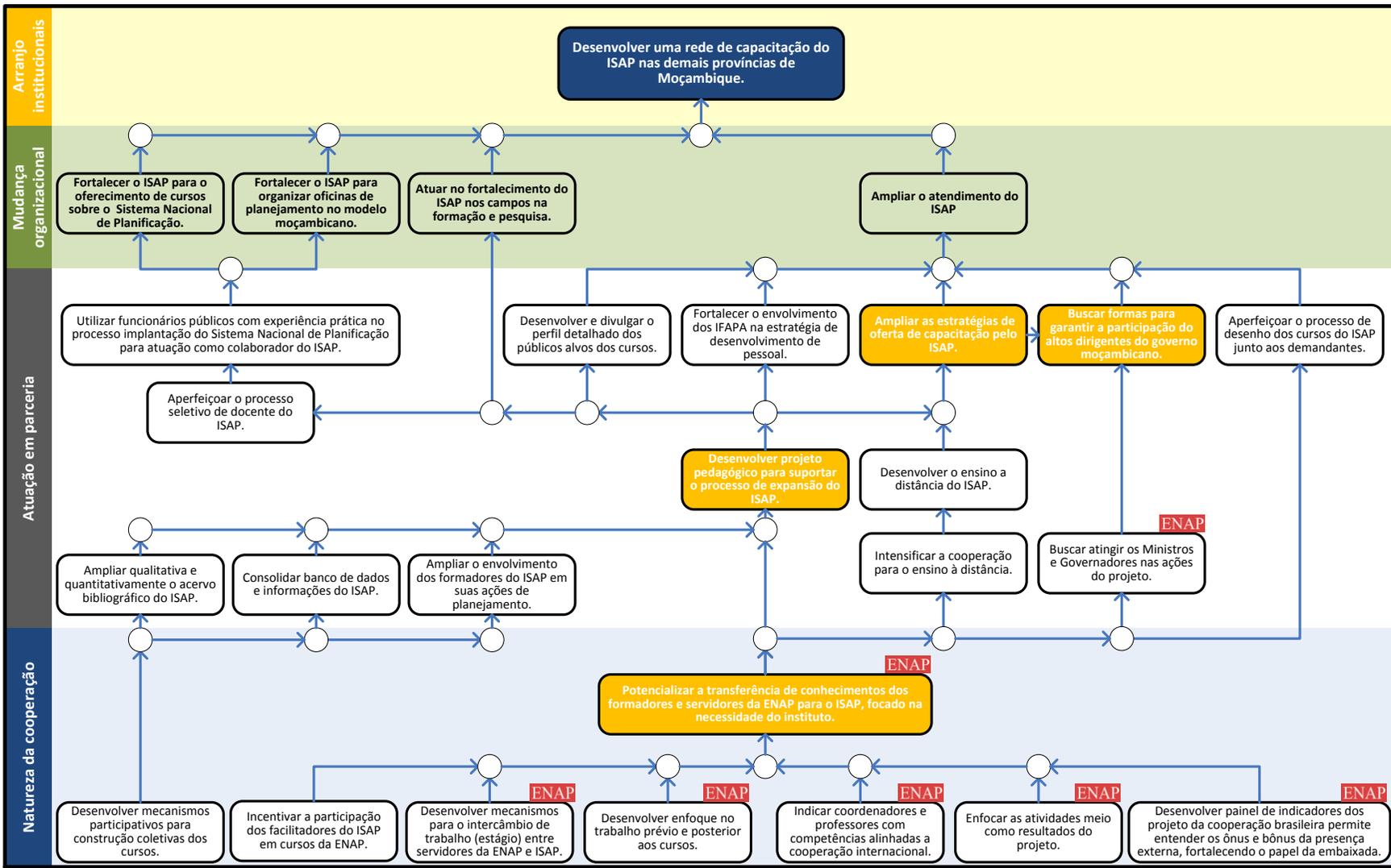


Figura44 – desafios para iniciativas futuras.

## 2. Aprofundamento dos fatos do projeto

Como última atividade de avaliação do projeto, foi realizada em Brasília uma reunião com a participação de atores envolvidos da ENAP e da ABC. O trabalho consistiu em apontar críticas e elaborar lições aprendidas sobre oito destaques estabelecidos durante a pesquisa. O quadro que segue, sistematiza os resultados alcançados.

| Destaques do projeto  | Novas considerações  | Lições aprendidas   |
|---|--|---|
| A estruturação do projeto foi alinhada aos objetivos do governo moçambicano e houve um aprofundamento da percepção cultural do país antes da elaboração da iniciativa.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O processo permitiu uma elaboração mais qualificada da metodologia aplicada.</li> <li>▪ Foi possível elaborar uma matriz lógica do projeto, mesmo após o encerramento do mesmo.</li> <li>▪ Necessidade de alinhamento.</li> <li>▪ Não há aprofundamento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A avaliação deve ser prevista desde o início da elaboração do projeto.</li> <li>▪ Compartilhar de forma estruturada a percepção cultural do país com os envolvidos.</li> </ul>   |
| O aprendizado e impactos do projeto não estão apenas ligados aos resultados declarados, há resultados que advêm da relação e da vivência ao longo da implementação. Esse é o diferencial dos projetos da cooperação brasileira. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A metodologia utilizada pela ENAP facilitou a aplicação do princípio da horizontalidade.</li> <li>▪ Precisamos rever ou excluir a afirmativa: <b>“Esse é o diferencial dos projetos da cooperação brasileira.”</b></li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprofundamento da percepção cultural.</li> <li>▪ Planejamento anterior pelas partes antes da prospecção.</li> <li>▪ A horizontalidade é necessária e deve ser incentivada.</li> </ul>  |
| A metodologia de ensino brasileira parte da experiência dos atores envolvidos para desenvolver as formas de intervenção.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acreditamos que houve adaptação de metodologias existentes e um esforço para a criação de novos cursos voltados às experiências dos parceiros.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quanto mais adequado à realidade dos atores, maior a chance de sucesso do projeto.</li> <li>▪ Incentivar artigos e relatos das experiências pelos atores envolvidos.</li> <li>▪ Estimular o envolvimento de atores locais no desenvolvimento das formas de intervenção.</li> </ul> |

| Destques do projeto   | Novas considerações  | Lições aprendidas   |
|---|--|---|
| <p>A cooperação brasileira é feita diretamente por servidores públicos, permitindo que o mesmo tratamento dado ao cidadão brasileiro seja fornecido ao de outro país.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não foram apenas servidores que fizeram a cooperação, houve um engajamento da instituição para elaborar e implementar o projeto. Isso não garante equiparação de tratamento, mas garante a preocupação com a qualidade.</li> <li>▪ Há limites legais para servidores públicos que orientam a conduta e que podem ser obstáculos às ações do projeto de cooperação.</li> <li>▪ Por vezes, os profissionais envolvidos na cooperação assumem uma postura professoral, impositiva.</li> <li>▪ Os técnicos representam o Brasil.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorar a análise do perfil do participante e das necessidades de capacitação.</li> </ul>                 |
| <p>O processo de avaliação deste projeto é uma constatação da diferença da cooperação com o Brasil.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na verdade o método é um diferencial, mas é necessário que se melhore o planejamento da avaliação.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenhar o instrumento de avaliação em conjunto com os atores envolvidos.</li> </ul>                       |
| <p>Os docentes da ENAP não tem apenas a função de repasse do conteúdo, eles são “embaixadores” do projeto e da organização.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A afirmação é verdadeira, mas apresenta dificuldade para os docentes que vão para o país e nem sempre conseguem cumprir esse papel.</li> <li>▪ Que elementos do desenho-avaliação foram introduzidos pela parte moçambicana?</li> </ul>   | <p style="text-align: center;">-</p>  |
| <p>A cooperação se fortalece com a clareza dos objetos e alcance de resultados concretos.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muitos resultados não poderiam ser previstos no início.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver desde o início uma proposta de monitoramento dos principais indicadores do projeto.</li> </ul> |

## ANEXOS

## Q1 - Pessoal administrativo e coordenadores de cursos do ISAP

1. Qual é o número de cursos ofertados pelo ISAP?

| INÍCIO DO PROJETO | FINAL DO PROJETO |
|-------------------|------------------|
|                   |                  |

2. O Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique contribuiu para ampliação dos cursos ofertados pelo ISAP.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

3. Qual é o número de capacitados pelo ISAP anualmente?

| INÍCIO DO PROJETO | FINAL DO PROJETO |
|-------------------|------------------|
|                   |                  |

4. O Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique contribuiu para ampliação do número de capacitados pelo ISAP anualmente.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

5. Qual a relação de curso em revisão e o total de cursos do ISAP no início do projeto?

| INÍCIO DO PROJETO |                   | FINAL DO PROJETO |                   |
|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Total de cursos   | Cursos em revisão | Total de cursos  | Cursos em revisão |
|                   |                   |                  |                   |

6. O Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique contribuiu para a revisão de cursos ofertados pelo ISAP.

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Indiferente  
 Discordo  
 Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

7. Qual é o número propostas de novos cursos?

| INÍCIO DO PROJETO | FINAL DO PROJETO |
|-------------------|------------------|
|                   |                  |

8. O Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique contribuiu para ampliação do número propostas de novos cursos.

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Indiferente  
 Discordo  
 Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

9. Houve melhoria na logística dos cursos ofertados pelo Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

10. O Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique possibilitou a melhoria de qualidade na logística dos cursos do ISAP.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

## Q2 - Dirigentes do ISAP / IFAPA

1. O Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique contribuiu para o aperfeiçoamento da capacidade de articulação institucional do ISAP.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

2. Os cursos e oficinas realizados no projeto contribuíram para o fortalecimento da capacidade de articulação institucional do ISAP.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

3. Durante o projeto houve facilidade na interlocução entre a ENAP e a ISAP.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

4. As teleconferências realizadas entre os atores do projeto contribuíram positivamente para sua implantação.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

5. As reuniões presenciais realizadas entre os atores do projeto contribuíram positivamente para sua implantação.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

6. Os cursos realizados no projeto estão alinhados a estratégia da reforma do Estado de Moçambique.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

7. O Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique foi importante para sua instituição.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

8. Sua contribuição foi importante para o alcance dos resultados do projeto.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

9. O Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique foi importante para cooperação entre Brasil e Moçambique.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

- 10.** A condução deste projeto se diferencia dos demais projetos de cooperação internacional do ISAP.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Quais seriam as principais diferenças na condução do projeto?

### Q3 - Dirigentes do Ministério da Função Pública

1. Os cursos realizados no projeto estão alinhados a estratégia da reforma do Estado de Moçambique.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

2. O Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique foi importante para sua instituição.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

3. Sua contribuição foi importante para o alcance dos resultados do projeto.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

4. O Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique foi importante para cooperação entre Brasil e Moçambique.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

5. A condução deste projeto se diferencia dos demais projetos de cooperação internacional do Ministério.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Quais seriam as principais diferenças na condução do projeto?

## Q4 - Participantes da Semana de Colaboradores e participantes das visitas técnicas

1. Indique o nível de aplicabilidade das práticas de gestão de cursos observadas na ENAP no ISAP, segundo os seguintes aspectos:

### Formação de turmas

Elevada aplicação

Média aplicação

Baixa aplicação

Nenhuma aplicação

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

### Semana de colaboradores

Elevada aplicação

Média aplicação

Baixa aplicação

Nenhuma aplicação

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

2. Algumas dessas práticas estão sendo aplicadas?

## Q5 - Participantes do curso: Desenho instrucional: Modelagem de Programas de Capacitação – via web

1. Indique o nível de aplicabilidade das estratégias, métodos, técnicas e ferramentas aprendidas no curso no seu processo de trabalho.

- Elevada aplicação  
 Média aplicação  
 Baixa aplicação  
 Nenhuma aplicação

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

2. O curso desenho instrucional: Modelagem de Programas de Capacitação contribuiu para aperfeiçoar o meu desempenho na formulação, execução e coordenação de programas de capacitação.

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Indiferente  
 Discordo  
 Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

3. Após a realização do curso, contei com o apoio da chefia imediata e tive as condições organizacionais favoráveis para aplicar os conteúdos aprendidos na capacitação.

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Indiferente  
 Discordo  
 Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

## Q6 - Participantes do curso: Didática para facilitadores de aprendizagem – via web

1. Indique o nível de aplicabilidade das estratégias, métodos, técnicas e ferramentas aprendidas no curso no seu processo de trabalho.

- Elevada aplicação
- Média aplicação
- Baixa aplicação
- Nenhuma aplicação

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

2. O curso de Didática para Facilitadores de Aprendizagem contribuiu para aperfeiçoar o meu desempenho como docente/facilitador.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

3. Após a realização do curso, contei com o apoio da chefia imediata e tive as condições organizacionais favoráveis para aplicar os conteúdos aprendidos na capacitação.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

## Q7 - Participantes do curso: Planejamento estratégico– via web

1. Indique o nível de aplicabilidade das estratégias, métodos, técnicas e ferramentas aprendidas no curso no seu processo de trabalho.

Elevada aplicação

Média aplicação

Baixa aplicação

Nenhuma aplicação

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

2. O curso de Planejamento Estratégico contribuiu para aperfeiçoar a minha capacidade de desenhar programas de governo.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

3. Após a realização do curso, contei com o apoio da chefia imediata e tive as condições organizacionais favoráveis para aplicar os conteúdos aprendidos na capacitação.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

## Q8 - Participantes do curso (demais cursos) – via web

1. Indique o nível de aplicabilidade das estratégias, métodos, técnicas e ferramentas aprendidas no curso no seu processo de trabalho.

Elevada aplicação

Média aplicação

Baixa aplicação

Nenhuma aplicação

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

2. Após o curso, foi possível aplicar estratégias, métodos, técnicas e ferramentas aprendidas no curso no seu processo de trabalho.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

3. Após a realização do curso, contei com o apoio da chefia imediata e tive as condições organizacionais favoráveis para aplicar os conteúdos aprendidos na capacitação.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

## Q9 - Coordenação do projeto na ENAP

1. Houve melhoria na logística dos cursos ofertados pelo Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

2. Durante o projeto houve facilidade na interlocução entre a ENAP e a ABC/MRE.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

3. Durante o projeto houve facilidade na interlocução entre a ENAP e a ISAP.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

4. Projeto de Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique se alinha e contribui para o alcance da missão da ENAP.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

5. Sua contribuição foi importante para o alcance dos resultados do projeto.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

6. As teleconferências realizadas entre os atores do projeto foram importantes para sua implantação.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.

7. As reuniões presenciais realizadas entre os atores do projeto foram importantes para sua implantação.

Concordo plenamente

Concordo

Indiferente

Discordo

Discordo plenamente

Justifique sua resposta para qualquer opção assinalada.