

**PROJETO DE APOIO AO MINISTÉRIO**  
**DO INTERIOR DE MOÇAMBIQUE**  
**AVALIAÇÃO A MEIO PERCURSO**

---



Gabinete de Avaliação e Auditoria

Dezembro 2013

*Ficha técnica*

**Título:**

Projeto de Apoio ao Ministério do Interior de Moçambique - Avaliação a Meio Percurso

**Equipa de Avaliação:**

Manuela Afonso (chefe da equipa)

Carolina Estróia

Mário Ribeiro

**Edição:**

Camões, Instituto da Cooperação e da Língua, IP

Ministério dos Negócios Estrangeiros

**Data:**

Dezembro 2013

**Contacto:**

Av. da Liberdade, 270, 1250-149 Lisboa

Tel. (351) 21 310 91 00

**Website:**

[www.instituto-camoes.pt/](http://www.instituto-camoes.pt/)

### **Agradecimento**

Os autores agradecem o contributo dado por todos os interlocutores, moçambicanos e portugueses, envolvidos no processo de avaliação. A sua abertura, disponibilidade e espírito de participação e diálogo foram determinantes para a realização da avaliação.

A Equipa de Avaliação agradece igualmente à Embaixada de Portugal em Maputo e, em particular, à equipa de Assistência Técnica Permanente do projeto pelo valioso apoio dado aquando da deslocação a Moçambique.

**O conteúdo, as análises, as conclusões e as recomendações expressos neste documento são única e exclusivamente da responsabilidade dos seus autores e não traduzem necessariamente a posição do Camões, Instituto da Cooperação e da Língua, IP**

## Índice

Acrónimos e Abreviaturas.....	5
Sumário Executivo .....	7
Executive Summary .....	10
1. Introdução.....	13
1.1 Âmbito e objetivo .....	13
1.2 Enquadramento sociopolítico e económico de Moçambique .....	13
1.3 O contexto da Segurança Interna em Moçambique .....	16
1.4 A intervenção da Cooperação Portuguesa no setor da segurança interna .....	19
2. O Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do MINT .....	21
2.1 Acordo de Financiamento entre a UE e o Governo da República de Moçambique .....	21
2.2 Modelo de implementação .....	22
2.3 MINT – Um projeto de Desenvolvimento de Capacidades .....	23
3. Processo da Avaliação.....	25
3.1 As questões da avaliação .....	25
3.2 Fases da avaliação .....	25
4. Metodologia e Limitações da Avaliação .....	26
4.1 Abordagem e estratégia metodológica .....	26
4.2 Limitações da avaliação .....	27
5. Resultados/Questões da Avaliação.....	29
5.1 Conceção e Programação .....	29
5.2 Implementação.....	36
5.3 Resultados e efeitos.....	47
6. Conclusões .....	65
6.1 Apreciação por nível de análise .....	65
6.2 Apreciação global .....	67
7. Recomendações.....	69
Bibliografia e Fontes de Informação .....	72
Anexos .....	77
Anexo 1: Termos de Referência .....	77
Anexo 2: Matriz/Grelha de avaliação, indicadores, fontes e métodos de recolha da informação .....	82

<b>Anexo 3: Guiões das entrevistas.....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 4: Calendário das entrevistas da fase documental .....</b>	<b>108</b>
<b>Anexo 5: Agenda da fase de trabalho de campo.....</b>	<b>109</b>
<b>Anexo 6: Guiões para as sessões de <i>focus-group</i>.....</b>	<b>111</b>
<b>Anexo 7: Projetos em curso no setor da justiça, no período de vigência do projeto.....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo 8: Constituição da equipa de ATP.....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo 9: Funções do OLI e do ATp.....</b>	<b>115</b>
<b>Anexo 10: Proposta de Quadro lógico.....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo 11: Resultados, Atividades e Ações, previstas e executadas por PA.....</b>	<b>118</b>

## Acrónimos e Abreviaturas

APD	Ajuda Pública ao Desenvolvimento
ACIPOL	Academia de Ciência Policiais
ANPC	Autoridade Nacional de Proteção Civil
ATP	Assistência Técnica Permanente
ATp	Assistente Técnico Principal
Camões, IP	Camões, Instituto da Cooperação e da Língua, IP
Cc	Conselheiro da Cooperação
CD	Comité de Direção
CE	Comissão Europeia
Cf	Conselheiro Financeiro
CT	Comité Técnico
Ct	Conselheiro Técnico
CTP	Cooperação Técnico-Policial
DAF	Departamento de Administração e Finanças
DC	Desenvolvimento de Capacidades
DEL UE	Delegação da União Europeia em Moçambique
DGAI	Direção-Geral de Administração Interna
DNIC	Direção Nacional de Identificação Civil
DNM	Direção Nacional de Migração
EDIMINT	Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional do MINT
EPP	Escola Prática de Polícia
EUA	Estados Unidos da América
FAP	Ficha de Acompanhamento do Projeto
FED	Fundo Europeu de Desenvolvimento
FIR	Força de Intervenção Rápida
GAA	Gabinete de Avaliação e Auditoria
GEP	Gabinete de Estudos e Planificação
GIZ	Agência de Cooperação Alemã
GNR	Guarda Nacional Republicana
GON	Gabinete do Ordenador Nacional
IDA	Associação Internacional de Desenvolvimento (Banco Mundial)
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPAD	Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
MAI	Ministério da Administração Interna
MC	Mecanismo de Coordenação
MEL	Matriz de Enquadramento Lógico
MINT	Ministério do Interior de Moçambique
Mp	Manual de Procedimentos
MT	Meticais
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico
OLI	Oficial de Ligação

PA	Plano de Atividades
PAP	Parceiros de Apoio Programático
PARP	Plano de Ação para a Redução da Pobreza
PARPA	Plano de Ação para a Redução da Pobreza Absoluta
PEPRM	Plano Estratégico da Polícia da República de Moçambique
PF	Pontos Focais
PIB	Produto Interno Bruto
PIC	Programa Indicativo de Cooperação
PIC	Polícia de Intervenção Criminal
PIN	Programa Indicativo Nacional
PIU	Unidade de Implementação do Projeto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRM	Polícia da República de Moçambique
PSP	Polícia de Segurança Pública
R	Resultado
RH	Recursos Humanos
RNB	Rendimento Nacional Bruto
ROM	Results-oriented Monitoring
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
SENSAP	Serviço Nacional de Salvação Pública
SISTAFE	Sistema de Administração Financeira do Estado
TdR	Termos de Referência
TEF	Taxa de Execução Financeira
UE	União Europeia
USD	Dólares Norte-Americanos

## Sumário Executivo

### Introdução

A presente avaliação a meio percurso tem por objeto o Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Ministério do Interior de Moçambique (MINT) implementado segundo uma gestão centralizada indireta (cooperação delegada).

A avaliação tem como objetivos:

- Apreciar o modelo e a forma de implementação do projeto;
- Apreciar o grau de cumprimento dos objetivos iniciais e confirmar se os resultados esperados estão ou não a ser alcançados;
- Apreciar a relevância e perspetivas de sustentabilidade dos resultados do Projeto;
- Identificar eventuais ajustamentos do Projeto, tendo em atenção os resultados esperados e os efeitos pretendidos na sociedade moçambicana;
- Identificar constrangimentos, propor formas de os superar e fazer recomendações.

### Objetivos do Projeto

O Projeto tem como objetivo geral a melhoria da prestação de serviços aos cidadãos nos domínios da prevenção e combate à criminalidade, identificação dos cidadãos, salvação pública e migração. Para alcançar este objetivo foram definidas oito linhas de intervenção designadas de Resultados:

1. A capacidade do MINT é reforçada para uma prestação de serviços mais eficaz;
2. Reabilitar as infraestruturas da Escola Prática de Polícia (EPP) de Matalane, para melhorar a qualidade de vida e os padrões de formação base da Polícia;
3. Melhorar a capacidade de investigação da Polícia de investigação criminal, para aumentar o sucesso na prossecução de crimes;
4. A capacidade do MINT é reforçada em questões de planificação estratégica e gestão financeira;
5. Estabelecer um sistema nacional de informação criminal;
6. Relações públicas, marketing e comunicação dos serviços desenvolvidos pela Polícia;
7. Desenvolver capacidades para apoiar o estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal;
8. Apoiar o desenvolvimento de uma cultura ética e de medidas de combate à corrupção no MINT e na PRM.

### Questões Metodológicas

A avaliação combinou a análise documental com entrevistas semiestruturadas e sessões de *focus group*, para além de uma análise quantitativa e qualitativa dos recursos e produtos do Projeto, bem como a observação direta. A abordagem adotada teve subjacente a necessidades de perceber o grau de cumprimento dos objetivos delineados para o projeto (abordagem baseada nos objetivos) e, simultaneamente, extrair lições/ensinamentos (abordagem assente na aprendizagem), uma vez que a modalidade de ajuda seguida constitui uma primeira experiência para os parceiros envolvidos – Portugal, DEL UE e Moçambique.

A resposta às questões da avaliação permitiu apreciar o Projeto e centrar a análise nos critérios de avaliação definidos nos TdR.



### Principais conclusões

**C1** – O EDIMINT está na base da conceção do Projeto.

O Projeto teve em consideração a presença de outros doadores no setor, mas há espaço para melhorar a coordenação e complementaridade.

**C2**- O Projeto está estruturado numa MEL, contudo os resultados são de *output*, carecendo de definição de *baselines*, metas e indicadores que permitam um acompanhamento e uma avaliação centrados nos resultados (*outcomes*).

**C3** – A programação revelou-se demasiado ambiciosa, o que obrigou à recalendarização e/ou eliminação de ações, ao alargamento do período de vigência de cada PA e finalmente à prorrogação da data de conclusão.

**C4** – O modelo de conceção e implementação constitui valor acrescentado ao setor, reflexo da natureza e forma de relacionamento entre Portugal e Moçambique.

**C5** – O modelo de gestão segue o modelo adotado pela UE, mas revelou-se demasiado rígido e burocrático, com um processo de tomada de decisão muito hierarquizado, facto que provocou atrasos na tomada de decisões.

**C6** – A coordenação geral do projeto foi prejudicada por alguns constrangimentos, incluindo o excessivo número de atores, agravado por uma indefinição de competências claras de cada um deles em sede de Mp.

**C7** – A ATP acabou por funcionar quase como uma PIU por não se ter instalado desde o início no MINT e por só tardiamente ter incluído um técnico moçambicano.

**C8** – A implementação do Projeto teve oscilações resultantes de diversos constrangimentos da parte Portuguesa, de Moçambique e da UE.

**C9** – O projeto foi gerido de forma criteriosa, visando a utilização eficiente dos recursos. Os momentos de paragem e de “picos” de implementação refletiram-se na baixa taxa de execução financeira global, colocando problemas ao nível da eficácia e da eficiência.

**C10** – As ações correspondem globalmente às necessidades das instituições a que se destinam, pese embora a necessidade de algum ajustamento quanto à duração, conteúdo e modelo de funcionamento.

**C11** – A taxa de execução técnica das ações situa-se nos 70%, a maior parte das quais relativas ao R 1.

**C12** – Existe grande probabilidade de o objetivo específico do projeto ser alcançado tendo em consideração o volume de ações já realizadas, a diversidade de áreas e serviços abrangidos.

**C13** – A abrangência das ações de formação e assessorias realizadas constituem um primeiro e importante passo no desenvolvimento de capacidades, mas não garantem por si só mudanças no *modus operandi* institucional.

**C14** – Há um reconhecimento generalizado dos benefícios do projeto, nomeadamente no desenvolvimento de capacidades que envolve mudanças de mentalidades, relações e práticas de trabalho. Contudo, foram identificados alguns constrangimentos que poderão limitar os efeitos.

**C15** – O Projeto dá um contributo positivo à implementação do EDIMINT, mas é prematuro medir com rigor os seus efeitos e impactos.

**C16** - Na generalidade há apropriação ao nível da implementação apesar de ter começado por ser muito limitada. Apesar dos progressos registados, pode afirmar-se que a apropriação foi maior ao nível dos objetivos carecendo de progressos ao nível dos resultados do projeto.

**C17** – É prematura identificar efeitos, mas o projeto tem condições para ter um importante impacto na sociedade moçambicana.

**C18** – O projeto é relevante para Moçambique, apoiando diretamente a reforma em curso no MINT e na PRM.

**C19** – A conceção do projeto teve subjacente a presença de outros doadores no setor. Apesar disso a coordenação e complementaridade poderão ser melhoradas.

**C20** – O Projeto tal como foi concebido e implementado (cooperação delegada) constitui um claro valor acrescentado quer no quadro da UE, quer da Cooperação Portuguesa.

**C21** – A ausência de metas e indicadores de *outcome* não permitem avaliar com rigor se os objetivos específicos estão a ser atingidos. Se ações programadas forem executadas, há forte probabilidade da eficácia do Projeto ser elevada.

**C22** – De uma forma geral os recursos financeiros foram disponibilizados atempadamente. Contudo registaram-se alguns atrasos de desbloqueamento de verbas que condicionaram a implementação de algumas ações.

**C23** – A sustentabilidade do Projeto só será conseguida se a “segurança interna” se mantiver como prioridade política e orçamental que permita ao MINT manter e/ou continuar a implementar e a replicar os resultados do Projeto.

**C24** – É prematuro identificar eventuais efeitos e impactos do projeto quer pelo mesmo se encontrar em implementação quer pela natureza das ações em causa, ainda que possam ser identificados alguns indícios de mudança.

### **Recomendações**

**R1** – Garantir que todas as ações previstas no 2º PA sejam implementadas nos prazos previstos.

**R2** – Manter a Equipa da ATP estável até à conclusão do Projeto.

**R3** – Manter Pontos Focais e os responsáveis por Resultado, reforçando por essa via a apropriação do Projeto.

**R4** – Garantir que as assessorias a implementar se desenvolvam em estreita parceria com os serviços a que se destinam e que sejam adequados à realidade moçambicana.

**R5** – Garantir a sustentabilidade do Projeto através da apropriação dos resultados a todos os níveis, assegurando que os Recursos Humanos exercem funções nos serviços em que foram capacitados e aplicam os conhecimentos adquiridos.

**R6** – Reforçar a apropriação, debatendo, aprovando e implementando os documentos produzidos no âmbito das assessorias para os vários serviços do MINT.

**R7** – Repensar o modelo de gestão no Camões, IP no sentido de responder de modo mais eficaz aos desafios da cooperação delegada.

## Executive Summary

### Introduction

The object of this mid-term evaluation is the Project “Support to the Institutional Development of the Ministry of Interior” of Mozambique (MINT) implemented by an indirect centralized management (delegated cooperation).

The mid-term review aims to:

- Assess the Project implementation model and approach;
- Assess the level of fulfillment of initial objectives and attest if the expected results are being achieved or not;
- Assess the relevance and sustainability prospects of the Project results;
- Identify any adjustments in the Project, taking into account the expected results and the intended effects in Mozambican society;
- Identify constraints, propose ways to overcome them and make recommendations.

### Project Goals

The Project has the overall objective the quality improvement of the services provided to the citizens of Mozambique in the areas of crime prevention and fighting, identification of citizens, public welfare and migration. To achieve this goal eight intervention lines were defined and designated as Results:

1. The capacity of MINT is developed to provide more effective services;
2. Infrastructure is rehabilitated at Matalene Police Training School to improve living and training standards of basic police training;

3. The investigate capacity of the criminal investigate police is improved to increase the successful prosecution of crimes;
4. The capacity of MINT is developed in relation to strategic planning and financial management;
5. A national crime information management system is designed;
6. Police-public relations, marketing and communication of the services provided by the Police;
7. Capacity is developed in preparation for the development of a national crime prevention strategy;
8. An ethical culture and measures against corruption in MINT and PRM are supported.

### Methodological Issues

The evaluation combined the document analysis with semi-structured interviews and focus group sessions, as well as a quantitative and qualitative analysis of the project resources and products, as well as observation. The approach adopted had underlying the need to realize the degree of fulfillment of the objectives outlined for the Project (objectives-based approach) and simultaneously draw lessons (learning-based approach), since the aid modality is, as mentioned above, a first experience for all parties involved - Portugal, EU Delegation and Mozambique.

The answer to evaluation questions allowed assessing the Project and focusing the analysis in the evaluation criteria set out in the ToR.

## **Main findings**

**F1** - The EDIMINT underlies the design of the Project.

The Project took into account the presence of other donors in the sector, but there is space to improve coordination and complementarity.

**F2** - The Project is structured in a Logical Framework.

However the results are outputs focused, lacking baselines, targets and indicators to support a monitoring and an evaluation focused on outcomes.

**F3** - The programming proved to be too ambitious,

which forced the rescheduling and/or eliminating of actions, extending the duration of each Activities Plan and finally the extension of the completion date.

**F4** - The design and implementation model is an added

value to the sector, reflecting the nature and type of relationship between Portugal and Mozambique.

**F5** - The management model follows the model

adopted by the EU, but it proved to be too rigid and bureaucratic, with a process of decision making very hierarchical, which produced delays in decision making.

**F6** - Overall project coordination was hampered by

some constraints, including the excessive number of actors, exacerbated by a blurring of clear responsibilities of each actor in the Manual of Procedures.

**F7** - The Technical Assistance Team (TAT) worked

almost like a PIU as it was not located in MINT facilities since the beginning of the Project and because it only belatedly have included a Mozambican expert.

**F8** - The Project implementation had oscillations

resulting from several constraints of the Portuguese, Mozambique and EU stakeholders.

**F9** - The project was managed in a judicious way,

aiming the efficient use of resources. The moments of break and "peaks" of implementation were reflected in the low rate of financial execution, jeopardizing the level of effectiveness and efficiency.

**F10** - The actions broadly correspond to the

institutions needs, despite the need for some adjustment concerning duration, content and operating model.

**F11** - The rate of technical implementation of actions

stands at 70%, most of which related to Result 1.

**F12** - Taking into account the number of actions already

carried out and the diversity of services and areas covered, there is a high probability of specific objective of the Project to be achieved.

**F13** - The scope of training activities and advisory

services carried out are an important and first step in capacity development, but do not guarantee by itself changes in the institutional modus operandi.

**F14** - There is a shared acknowledgment of the

benefits of the Project, including the capacity development which involves changes in mindsets, relationships and work practices. However, were identified some constraints that may limit the effects.

**F15** - The Project gives a positive contribution to the

implementation of EDIMINT, but it is premature to accurately measure its effects and impacts.

**F16** - In general there is ownership at the

implementation level although it started to be very limited. Despite the progress made, it can be said that ownership was higher at the goals level but it needs to be reinforced at results level.

**F17** - It is early to identify effects, but the Project is able to have an important impact on the Mozambican society.

**F18** - The Project is relevant to Mozambique, directly supporting the ongoing reform in MINT and in PRM.

**F19** - The Project design had underlying the presence of other donors in the sector. Nevertheless, coordination and complementarity can be improved.

**F20** - As designed and implemented (delegated cooperation) the project is a clear added value either within the EU or the Portuguese development cooperation context.

**F21** - The absence of goals and outcome indicators do not allow an accurate assessment of whether specific goals are being met. If programmed actions are implemented, there is a strong probability of the high effectiveness.

**F22** - Financial resources were in general made available timely. However there were some delays in release of funds which have conditioned the implementation of some actions.

**F23** - Project sustainability will only be achieved if the "national security" remains a policy and budgetary priority which enable to MINT maintain and/or continue to implement and replicate the Project results.

**F24** - It is early to identify possible effects and impacts of the Project whether the same is in

implementation either by the nature of the actions, although some evidence of change can be identified.

### **Recommendations**

**R1** - Ensure that all actions planned in the 2<sup>nd</sup> Activities Plan are implemented on time.

**R2** - Maintain the TAT Team unchanged until the Project completion.

**R3** - Maintain Focal Points and responsible for Results, thereby enhancing the ownership of the Project.

**R4** - Ensure that remaining advisories be developed in close partnership with the services to which they are intended to and be suitable to Mozambican reality.

**R5** - Ensure the Project sustainability through the results ownership at all levels, ensuring that Human Resources carry out tasks in services for which they were trained for and apply the knowledge acquired.

**R6** - Strengthen ownership, discussing, approving and implementing the documents produced within the advisory services to the various MINT departments.

**R7** - Rethink the management model in Camões, IP in order to answer more effectively to the challenges of delegated cooperation.

## 1. Introdução

### 1.1 Âmbito e objetivo

A presente avaliação a meio percurso tem por **objeto** o Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Ministério do Interior da República de Moçambique (MINT). É um exercício interno, realizado pelo Gabinete de Avaliação e Auditoria (GAA), conforme previsto no Acordo de Delegação assinado entre a Comissão Europeia (CE) e Portugal. Analisa o período de julho de 2010 a junho de 2013 e tem como **objetivo geral** fornecer aos parceiros envolvidos, designadamente ao Camões, Instituto da Cooperação e da Língua (Camões, IP), ao MINT, à Delegação da União Europeia em Moçambique (DEL UE), e ao Ministério da Administração Interna de Portugal (MAI), uma apreciação objetiva da implementação do Projeto quanto à sua conceção, implementação e resultados.

A avaliação tem como **objetivos específicos**:

- Apreciar o modelo e a forma de implementação do projeto;
- Apreciar o grau de cumprimento dos objetivos iniciais e confirmar se os resultados esperados estão (ou não) a ser alcançados;
- Apreciar a relevância e perspetivas de sustentabilidade dos resultados do projeto;
- Identificar eventuais ajustamentos do projeto (atividades, modalidades de trabalho, etc.) tendo em atenção os resultados esperados e os efeitos pretendidos na sociedade moçambicana;
- Identificar constrangimentos, propor formas de os superar e fazer recomendações quer quanto ao modelo de implementação, quer quanto ao cumprimento dos objetivos e resultados esperados.

### 1.2 Enquadramento sociopolítico e económico de Moçambique

A República de Moçambique, país independente desde 25 de junho de 1975, tem a sua capital na cidade de Maputo e divide-se em 11 províncias. É regida por um sistema democrático parlamentar, assente nos princípios da soberania popular, no pluralismo de expressão e no respeito pelo Estado de Direito democrático, com eleições livres por sufrágio direto e universal para a Presidência da República, Assembleia da República e Autarquias. O aparecimento do pluralismo político data de 1990, tendo-se concretizado as primeiras eleições gerais em 1994. Em 2009 tiveram lugar as primeiras eleições para as assembleias provinciais e as quartas eleições legislativas e presidenciais.

No que se refere à situação económica, Moçambique dispõe de abundantes recursos naturais, de que se destacam o potencial hidroelétrico, reservas de gás natural, carvão e minerais (ouro, pedras preciosas,

titânio e bauxite, entre outros). Possui ainda mais de 2.500 km de costa com numerosos recursos pesqueiros, que constituíam a principal fonte de exportação até ao desenvolvimento da indústria do alumínio e ao aumento do turismo. Existe ainda um grande potencial agrícola, tendo em conta que 45% do território está vocacionado para atividades relacionadas com a agricultura e apesar de apenas 12% do terreno estar efetivamente cultivado.

Moçambique tem vindo a revelar uma *performance* económica baseada em elevados índices de crescimento económico: na última década a taxa média anual foi superior a 7% e entre 1995-2005 situou-se nos 8%. O conjunto das reformas empreendidas suscitou um fluxo crescente de investimento direto estrangeiro (IDE). Em 2008, registou-se um pequeno decréscimo na taxa de crescimento do PIB para 6,8%, em consequência da crise internacional, apesar dos efeitos da evolução em alta dos preços internacionais do petróleo e dos produtos alimentares. Em 2009, verificou-se um novo abrandamento da taxa de crescimento, com o PIB a crescer 6,4%, reflexo da crise económica global.

**Quadro 1.1. Principais Indicadores Macroeconómicos**

	Unidade	2008 <sup>a</sup>	2009 <sup>a</sup>	2010 <sup>a</sup>	2011 <sup>b</sup>	2012 <sup>c</sup>	2013 <sup>c</sup>
População	Milhões	22,3	22,9	23,4 <sup>b</sup>	23,9	24,5	25,0
PIB a preços de mercado	10 <sup>9</sup> MT	240,4	269,4	325,6	349,5	396,0	472,7
PIB a preços de mercado	10 <sup>9</sup> USD	9,9	9,8	9,6	12,0	14,3	17,5
PIB <i>per capita</i> (em PPP)	USD	842	888	941 <sup>b</sup>	1.007	1.073	1.160
Crescimento real do PIB	%	6,8	6,4	7,2	7,2	7,2	8,2
Consumo privado	Var. %	6,4	0,5	1,1	6,7	6,2	6,6
Consumo público	Var. %	7,5	18,1	2,5	11,2	11,5	10,8
Formação bruta de capital fixo	Var. %	11,3	51,0	22,0	10,0	11,0	13,0
Taxa de inflação (média)	%	10,3	3,3	12,7	10,4	7,2	5,6
Saldo do setor público	% do PIB	-2,5	-5,4	-3,5 <sup>b</sup>	-5,5	-6,5	-6,5
Saldo da balança corrente	10 <sup>6</sup> USD	-1.179	-1.171	-1.113	-2.361	-3.000	-3.877
Saldo da balança corrente	% do PIB	-11,9	-12,0	-11,6	-19,6	-21,0	-22,1
Dívida pública	% do PIB	31,7	36,8	35,0 <sup>b</sup>	34,9	37,3	37,7
Dívida externa	10 <sup>6</sup> USD	3.393	4.046	3.804 <sup>b</sup>	4.517	4.834	5.195
Taxa de juro ativa (média)	%	18,3	15,7	16,3	19,1 <sup>a</sup>	18,5	19,0
Taxa de câmbio – final do período	1USD=xMT	25,50	29,20	32,60	27,30 <sup>a</sup>	27,38	26,85
Taxa de câmbio - final do período	1EUR=xMT	35,49	42,07	43,56	35,32 <sup>a</sup>	35,18	33,70

**Fontes:** *The Economist Intelligence Unit* (EIU) e Fundo Monetário Internacional (FMI),

Notas: (a) Valores atuais; (b) Estimativas; (c) Previsões

Entre 2010-2012 a taxa de crescimento situou-se nos 7%, apoiada pela dinâmica de vários megaprojetos (alumínio, energia elétrica, gás natural, titânio e carvão), pelo crescimento do setor agrícola e pela construção de infraestruturas básicas.

Em termos sociais, a população cresceu 10% desde 2007 (cerca de 2,5% ao ano), sendo que 45% da população de Moçambique tem menos de 15 anos e somente 2,6% mais de 65 anos. A esperança média de vida diminuiu de 42 para 40,3 anos, entre 1997 e 2006, situando-se, em 2011, nos 50,2 anos. Em 2010, Moçambique tinha a 8ª taxa mais elevada do mundo de pessoas com VIH/SIDA que, em conjugação com a incidência de outras doenças como a malária e a tuberculose, foi responsável por menores ritmos de crescimento.

A maioria da população continua a trabalhar no setor informal da atividade económica. Em 2005, por exemplo, apenas 11% da população ativa estaria empregada no setor formal, assumindo a agricultura de subsistência a principal fonte de rendimento das populações. Os dados demonstram que, em 2004, 80% da população trabalhava neste setor. A taxa de desemprego é muito elevada. De acordo com estimativas da OCDE, situa-se nos 27%, mas há outras estimativas que colocam o desemprego real entre os 30% a 50% da população. A agravar esta situação está o afluxo da população às cidades e conseqüente diminuição da população rural. Se, em 2011, 31,2% da população vivia em cidades, em 2015, de acordo com projeções do PNUD, viverão cerca de 48,5%, aumentando ainda mais a população que se dedica a atividades informais. Acresce que anualmente 300.000 jovens concluem a sua formação escolar.

O Plano de Ação para Redução da Pobreza (PARP) 2011-2014 constitui a estratégia para o desenvolvimento de médio prazo do Governo de Moçambique, e operacionaliza o Programa Quinquenal do Governo (2010-2014). O PARP 2011-2014 dá continuidade ao PARPA II, cuja implementação cobriu o horizonte temporal de 2006 a 2009, estendido até 2010. O grande objetivo do PARP é o combate à pobreza, com vista a promover o crescimento económico inclusivo e a redução da pobreza e vulnerabilidade no país, e tem como meta principal reduzir o índice de incidência da pobreza alimentar dos 54,7% para os 42% em 2014.

Moçambique continua muito dependente da ajuda externa, a qual é fornecida por mais de 40 parceiros, incluindo mais de 25 agências bilaterais e 16 multilaterais. De acordo com os dados da AidFlows, a APD *per capita* situava-se, em 2011, nos 88,52 USD e, embora a diminuir desde 2006, o peso da APD no RNB situava-se, no mesmo ano, nos 16,03%. Os três maiores doadores são os EUA, a IDA e as Instituições da UE. Nos últimos 5 anos, o apoio ao orçamento foi o setor que absorveu maior volume de ajuda, seguido da saúde e população e outros setores sociais.

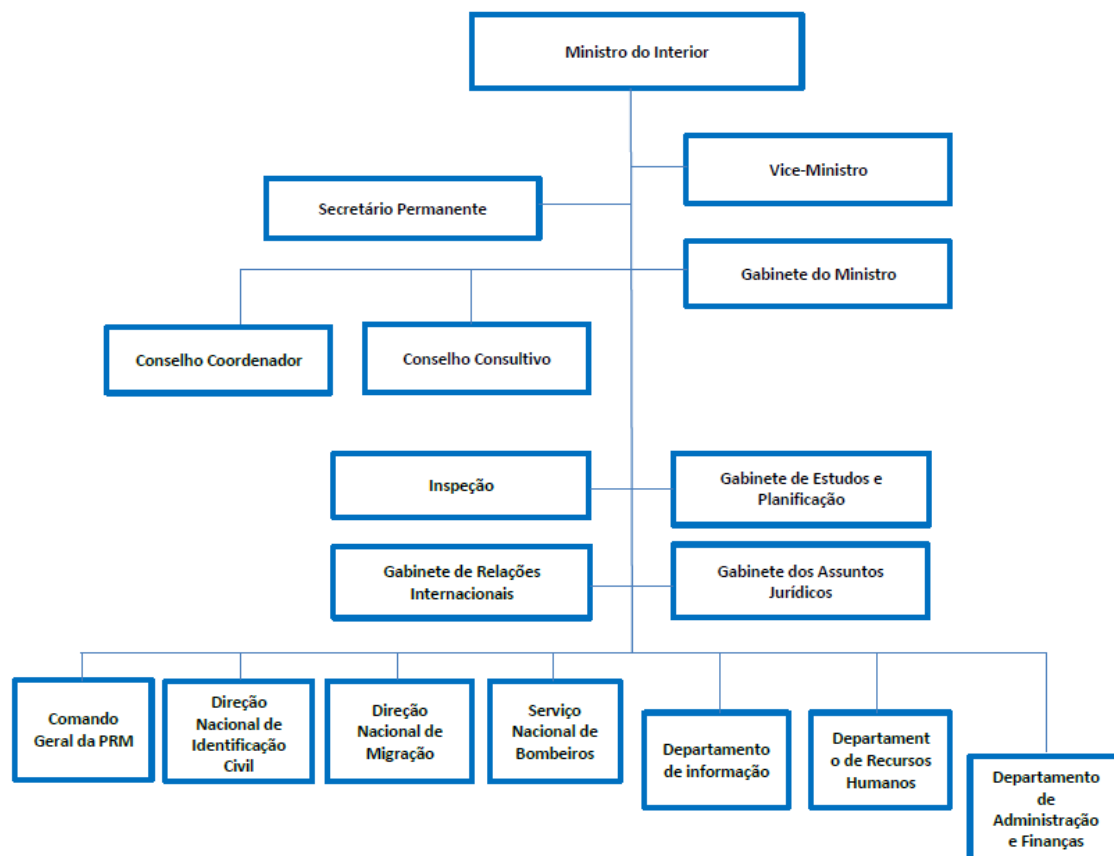


Desde a assinatura do Acordo Geral de Paz, em outubro de 1992, a República de Moçambique tem conhecido, como já se referiu, um elevado crescimento económico. Ora, se este se traduziu na entrada de capital estrangeiro, também tem significado a entrada de cidadãos de diversos pontos do mundo. A abertura ao mercado do subcontinente, estimulada pela existência de acordos de relações privilegiadas com os países da região, tem sido igualmente um dos motivos para uma forte corrente imigratória, acentuando os problemas ao nível da segurança interna. Esta realidade coloca o desafio de uma maior responsabilização das instituições moçambicanas cuja missão é garantir a segurança e o respeito pelos direitos humanos e cívicos dos cidadãos.

### 1.3 O contexto da Segurança Interna em Moçambique

O Decreto Presidencial n.º 18/2000 de 21 de novembro estipula no seu art.º 1 que “O Ministério do Interior é o órgão central do aparelho do Estado responsável por assegurar a ordem, segurança e tranquilidade públicas, a identificação dos cidadãos nacionais e estrangeiros, o controlo migratório e a prevenção e combate aos incêndios e calamidades naturais”. Para concretizar este objetivo, o MINT abarca quatro áreas de atividade: Polícia, Identificação Civil, Migração e Bombeiros (figura 1.1).

Figura 1.1. Organograma do MINT



A PRM é chefiada por um Comandante-Geral e integra a Direção da Ordem e Segurança Pública, a PIC e as Forças Especiais e de Reserva (que incluem a FIR a Força de Proteção de Altas Individualidades, a Força de Guarda Fronteiras e a Força de Proteção Marítima, Lacustre e Fluvial). Cabe-lhe garantir a ordem, segurança e tranquilidade públicas, bem como o exercício das liberdades e dos direitos fundamentais dos cidadãos, contando para o efeito com diversas Unidades e Subunidades. Neste contexto, compete-lhe desempenhar um papel central devendo para tal estar adequadamente apetrechada do ponto de vista operacional e de equipamento. A PRM conta atualmente com uma força de cerca de 20.000 homens em todo o país, apesar da orgânica legal prever cerca de 40.000, um rácio de aproximadamente 1 agente para cada 1.089 cidadãos (um dos rácios mais baixos a nível mundial, em que a média internacional é de 1 para 350 a 450) (PEPRM 2003-2012, vol. 1: 34). O VIH/SIDA tem tido também um forte impacto na Polícia, estimando-se que mate cerca de 1000 agentes por ano, agravando ainda mais a falta de pessoal (Open Society Foundations, 2006). A presença de mulheres entre os agentes é baixa (em 2003, rondava os 7% dos agentes da PRM). As carências de equipamento e de instalações, especialmente ao nível local, são outro fator que impede a Polícia de desempenhar adequadamente as suas responsabilidades (idem).

A necessidade de adequar os efetivos da PRM ao estágio atual de desenvolvimento de Moçambique impôs o estabelecimento de um instrumento de gestão, fundamentado na mudança qualitativa da instituição, para a tornar capaz de responder eficazmente aos desafios futuros da sociedade. Esse instrumento é o Plano Estratégico da Polícia da República de Moçambique (PEPRM), aprovado pelo Conselho de Ministros, em maio de 2004, e cujo plano de operacionalização estabelece as áreas prioritárias onde se deve atuar no período de 2003 a 2012. Destaca-se a investigação criminal, o trânsito, a proteção de altas individualidades, a luta antidroga, o fluxo da informação interna, o controlo de massas, a localização e inativação de explosivos, a proteção marítima e do ambiente, a mulher e a criança, entre outros.

Com a aprovação pelo Conselho de Ministros, em dezembro de 2008, do Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional do MINT (EDIMINT) o PEPRM passou a ser sua parte integrante. Englobando os objetivos e metas definidos no PEPRM, o EDIMINT tem por base sete pilares, propondo para cada um desses pilares as principais áreas estratégicas a seguir num prazo de 10 anos: (i) aspetos institucionais; (ii) desenvolvimento de recursos humanos; (iii) administração, finanças e logística; (iv) tecnologias de informação e comunicação; (v) equipamentos e materiais; (vi) infraestruturas; (vii) aspetos transversais<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A operacionalização deste Plano Estratégico previa um montante desejável de aproximadamente 6.8 milhões € (266.4 milhões de MT), apresentando igualmente cenários cujos valores orçamentais seriam intermédios (3.4 milhões €) ou mínimos (3 milhões €).

Embora seja difícil obter dados fiáveis, de acordo com a informação disponível (Reisman e Lalá, 2012), as taxas de vitimização em Moçambique são particularmente elevadas, enquanto a taxa de registo de ocorrências de crime pela Polícia é reduzida, estimando-se que apenas 10% dos crimes lhe são reportados (idem). Este fenómeno pode, de alguma maneira, estar ligado à falta de confiança nos serviços prestados pela Polícia e à percepção que os cidadãos possuem sobre a corrupção. Os assaltos à mão armada representam um fator de insegurança para a maioria dos moçambicanos, não obstante, as estimativas relativas à violência doméstica e ao abuso de menores serem também muito elevadas.

**Quadro 1.2. Dados sobre os Crimes, 2010**

TIPO DE CRIME	CASOS
ROUBO	4,827
FURTO QUALIFICADO	4,408
FURTO SIMPLES	2,546
OFENSA CORPORAIS QUALIFICADAS	1,837
OFENSA CORPORAIS VOLUNTÁRIAS SIMPLES	1,112
FOGO POSTO	544
ABUSO SEXUAL	516
HOMICÍDIO QUALIFICADO	502
CORRUPÇÃO	460
HOMICÍDIO VOLUNTÁRIO SIMPLES	219

Fonte: Reisman e Lalá, 2012: 9.

Analisando o setor, nomeadamente o registo de ocorrências, verifica-se que, de acordo com a informação das autoridades locais (INE), a criminalidade tem vindo a diminuir progressivamente desde 2005 até 2011. Quanto ao tipo de criminalidade, e de acordo com a mesma fonte, a que se refere contra a propriedade assume maior relevância no mesmo período, situando-se em média nos 65% dos crimes cometidos, enquanto os crimes contra a ordem e a tranquilidade pública representam cerca de 3%.

Moçambique ocupa a 120ª posição no índice de percepção da corrupção da *Transparency International*, num universo de 180 países, com uma pontuação de 2.7<sup>2</sup>. Cientes desta realidade, as autoridades moçambicanas estão empenhadas em integrar medidas anticorrupção em todas as esferas de atuação e, para além da legislação aprovada, foi criado um gabinete de luta contra a corrupção – o Gabinete Central de Combate à Corrupção (GCCC). Mas, apesar do compromisso do governo no combate à corrupção, os progressos registados são ténues. A Polícia é identificada como uma fonte de corrupção<sup>3</sup> (sobretudo a

<sup>2</sup> Corruption Perceptions Index 2011, Transparency International. O Índice de Percepção da Corrupção usa uma escala de 10 (muito limpo) a 0 (muito corrupto).

<sup>3</sup> U4 Expert Answer, 2012.

Polícia de trânsito). De acordo com o Afrobarómetro 2012, 73% da população inquirida considera a Polícia a instituição moçambicana mais corrupta (36% alguns; 25% muitos deles e 12% todos eles). De acordo com a mesma fonte, apenas 46% da população moçambicana diz confiar muito na Polícia (18% confia pouco e 19% confia razoavelmente) (Shenga, et al, 2013).

Visando a modernização da Polícia, entre outras ações, em maio de 1999, foi aprovado o Decreto n.º 24/99, de 18 de maio, que cria a Academia de Ciências Policiais (ACIPOL). A ACIPOL está orientada para a formação intensiva e profissionalizante de oficiais da polícia, sob a forma de cursos de nível superior de 3 a 4 anos<sup>4</sup>, bem como para a capacitação contínua de altas patentes da Polícia (República de Moçambique, 2012). A ACIPOL tem vindo a formar uma média anual de 85 oficiais e investigadores criminais, no curso regular, e a oferecer vários cursos de curta duração em áreas e matérias específicas, contribuindo assim para a formação de agentes para garantir a ordem, segurança e tranquilidade pública dos cidadãos, os quais têm vindo prioritariamente a serem colocados nas esquadras (idem).

Ainda no âmbito da formação e profissionalização das forças policiais destaca-se o papel da Escola Prática de Polícia (EPP) de Matalane que forma uma média anual de 1200 agentes da PRM, para além de oferecer cursos de formação de guardas fronteiras e guardas prisionais (República de Moçambique, 2008).

#### **1.4 A intervenção da Cooperação Portuguesa no setor da segurança interna**

A República de Moçambique tem sido um dos parceiros privilegiados da Cooperação Portuguesa com o qual o Governo português tem vindo a assinar Programas Indicativos de Cooperação (PIC). O atual PIC Portugal – Moçambique, para o quadriénio 2011-2014, foi assinado em fevereiro 2012, com um orçamento indicativo de 62 milhões de €.

Quanto à intervenção de Portugal no quadro da cooperação técnico-policial (CTP), há que recuar até 1995 quando foi assinado o “Acordo de Cooperação em Matéria de Segurança Interna” entre o MINT de Moçambique e o Ministério da Administração Interna (MAI) que previa uma cooperação técnica assente em ações de formação (em particular de formadores), fornecimento de material, realização de estudos de organização ou de equipamento e prestação de serviços. A colocação do primeiro Oficial de Ligação (OLI) do MAI na Embaixada de Portugal em Maputo aconteceu em 1999 e com ela deu-se um impulso no trabalho conjunto entre Portugal e Moçambique neste setor de que é exemplo, nesse primeiro ano, o apoio técnico à criação da ACIPOL e a elaboração do Plano Estratégico da Polícia da República de Moçambique.

A consolidação da CTP verificou-se sobretudo a partir de 2005, com a implementação de um conjunto de projetos no setor, e com uma participação mais ativa por parte do então IPAD enquanto parceiro e

---

<sup>4</sup> A ACIPOL segue de muito perto o modelo de formação de oficiais da PSP.

cofinanciador. Assim, até 2007 decorreu o 1º ciclo de capacitação, assente na formação de quadros policiais nas diferentes especialidades e na formação de oficiais da Polícia na ACIPOL, satisfazendo, desse modo, as necessidades de formação a curto prazo. A partir de 2008 iniciou-se o 2º ciclo de capacitação que visou dar sustentabilidade às ações levadas a cabo no 1º ciclo, sobretudo através da formação de formadores e do alargamento do apoio a outras áreas como o serviço de bombeiros e à unidade de atendimento às mulheres vítimas de violência.

O reconhecimento e a credibilidade internacional do trabalho realizado pela CTP portuguesa ganharam uma maior projeção com o acordo trilateral Moçambique-Portugal-EUA para a aquisição de equipamento e para a realização de ações de formação, ministradas por formadores portugueses, de guardas de fronteira, ações realizadas nos anos de 2008 e 2009. É neste quadro de reconhecimento pela competência e trabalho de Portugal em Moçambique que a UE propôs a Portugal, e em particular ao IPAD, a implementação de um projeto de apoio ao desenvolvimento institucional do MINT através de cooperação delegada.

## 2. O Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do MINT

### 2.1 Acordo de Financiamento entre a UE e o Governo da República de Moçambique

A decisão do Governo de Moçambique de apoiar a reforma do setor de segurança através do seu Programa Indicativo Nacional (PIN), aliado à necessidade de operacionalizar o EDIMINT, constitui a base para a definição do projeto. Assim, em 4 de junho de 2010, foi assinado entre a Comissão Europeia (CE) e a República de Moçambique um Acordo de Financiamento<sup>5</sup> para o projeto de “Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Ministério do Interior”<sup>6</sup>, cujo objetivo é *desenvolver as capacidades daquele Ministério com vista à melhoria da prestação de serviços aos cidadãos nos domínios da prevenção e combate à criminalidade, identificação dos cidadãos, salvação pública e migração*. Para alcançar este objetivo, foram definidas oito linhas de intervenção (designadas de Resultados), a saber:

1. A capacidade do MINT é reforçada para uma prestação de serviços mais eficaz;
2. Reabilitar as infraestruturas da Escola Prática de Polícia (EPP) de Matalane, para melhorar a qualidade de vida e os padrões de formação base da Polícia;
3. Melhorar a capacidade de investigação da Polícia de investigação criminal, para aumentar o sucesso na prossecução de crimes;
4. A capacidade do MINT é reforçada em questões de planificação estratégica e gestão financeira;
5. Estabelecer um sistema nacional de informação criminal;
6. Relações públicas, marketing e comunicação dos serviços desenvolvidos pela Polícia;
7. Desenvolver capacidades para apoiar o estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal;
8. Apoiar o desenvolvimento de uma cultura ética e de medidas de combate à corrupção no MINT e na PRM.

No Acordo de Financiamento o custo total acordado entre a UE e o Governo de Moçambique para a implementação do Projeto foi de cerca de 9 milhões €. A contribuição financeira da UE foi definida como sendo, no máximo, de 7 milhões € (menos de 1% do PIN), estipulando igualmente uma contribuição por parte do beneficiário no montante de 280 mil €. O Acordo definiu o período de execução do Projeto em 72 meses, a iniciar após a sua entrada em vigor.

---

<sup>5</sup> Agreement N° MZ/FED/2009/021-701.

<sup>6</sup> O Documento do Projeto é o Anexo II do Acordo de Financiamento entre a CE e a República de Moçambique.

## 2.2 Modelo de implementação

A implementação deste projeto, financiado maioritariamente pela UE, está a decorrer através de cooperação delegada na modalidade de gestão centralizada indireta<sup>7</sup>. Com a aprovação, em 2007, do Código de Conduta da UE sobre a Complementaridade e a Divisão de Tarefas na Política de Desenvolvimento (CE, 2007), foi introduzida uma alteração significativa na forma como a UE e os seus Estados-membros doadores podem prestar ajuda: a cooperação delegada, através da qual um doador delega autoridade junto de outro doador para atuar, por si, na gestão de fundos de um programa ou projeto ou no diálogo político setorial com o governo parceiro.

A gestão dos fundos do Projeto foi confiada a Portugal. Foi escolhida uma entidade pública - o IPAD (atual Camões, IP) que para o efeito foi sujeito a um processo de certificação pela CE<sup>8</sup>. No dia 4 de junho de 2010 foi assinado um Memorando de Entendimento tripartido entre o IPAD (atual Camões, IP), o Ministério da Administração Interna de Portugal (MAI) e o MINT tendo subjacente o quadro de relacionamento entre os signatários na execução do Projeto aprovado no quadro do PIN. Seguiu-se a assinatura de um Acordo de Delegação entre o IPAD e a Delegação da UE (DEL UE) no dia 7 de julho de 2010. O montante delegado foi de 6.58 milhões €, ao que se acrescentou o montante financiado pela entidade gestora de 1.8 milhões €<sup>9</sup>, totalizando assim 8.38 milhões €.

Para implementar o Projeto foi assinado um Protocolo entre o IPAD e a Direção-Geral da Administração Interna de Portugal (DGAI) no dia 1 de abril de 2011. Este Protocolo define o papel do Conselheiro de Cooperação (Cc) e do OLI do MAI no que respeita à sua participação nas estruturas responsáveis pela coordenação e implementação do Projeto, na comunicação e articulação com a entidade gestora e com o MAI, na articulação entre a Assistência Técnica Permanente (ATP), o IPAD e o MAI.

---

<sup>7</sup> A escolha da entidade gestora determina a modalidade a aplicar. São várias as opções possíveis: i) delegação numa organização internacional - a modalidade de gestão é a gestão conjunta, o instrumento legal é um acordo de contribuição *standard* e os procedimentos seguidos são os da organização internacional; ii) delegação numa entidade pública ou privada de interesse público – a modalidade de gestão é centralizada indireta, o instrumento legal é o acordo de delegação e os procedimentos a seguir serão as regras da CE ou da entidade sobre a qual é feita a delegação; iii) delegação no país beneficiário – a modalidade de gestão é gestão descentralizada, o instrumento legal é o acordo de financiamento e os procedimentos seguidos são as regras da CE ou do país beneficiário ou, ainda, de um outro doador; iv) a delegação de um doador na Comissão Europeia – o instrumento legal é o acordo de transferência e os procedimentos seguidos são as regras da CE.

<sup>8</sup> A escolha do então IPAD (atual Camões, IP) significou que este se tornou no único organismo responsável, face à CE, no que se refere à gestão do projeto e da sua implementação técnica e financeira. Tratando-se de verbas inscritas no PIN de Moçambique, a decisão de afetar verbas ao projeto concreto e de delegação da sua gestão ao então IPAD foi objeto de acordo das autoridades moçambicanas.

<sup>9</sup> O Projeto passou a integrar o PIC Portugal-Moçambique 2011-2014 no Eixo I (Boa Governação, Participação e Democracia).

Quer para o IPAD (atual Camões, IP) quer para a DEL UE, bem como para as autoridades moçambicanas, este projeto constituiu a primeira experiência de cooperação delegada<sup>10</sup>.

### **2.3 MINT – Um projeto de Desenvolvimento de Capacidades**

O Projeto de apoio ao MINT é um projeto de desenvolvimento de capacidades. O desenvolvimento de capacidades (DC) é um processo multidimensional que envolve muitos atores diferentes e que vai para além da transferência de conhecimentos e competências ao nível individual, incluindo organizações, setores, sistemas e o ambiente favorável em que todos se integram. Entre os aspetos mais importantes incluem-se a governação e vontade política, a necessidade de liderança pelo país e a apropriação nacional do DC, a necessidade de fortalecer e utilizar os recursos internos de forma mais eficiente, e uma atenção redobrada na sustentabilidade (Lucas, 2013). Por outro lado, os efeitos das intervenções de capacitação institucional, com vista ao desenvolvimento das capacidades estão relacionados com os conceitos subjacentes ao seu planeamento. O desenvolvimento de capacidades envolve mudança de mentalidades, relações e comportamentos. Os efeitos dos projetos de capacitação têm sucesso na medida em que contribuem para que os países iniciem e reforcem processos de mudança sustentáveis que promovam objetivos de desenvolvimento numa base cada vez mais autossuficiente. O DC é, pois, um processo complexo que se deve orientar por vários princípios, baseados em boas práticas que derivam da experiência da comunidade internacional, para ter impactos na transformação das instituições.

Há atualmente um consenso sobre o que são consideradas as boas práticas em matéria de DC. Veja-se a este propósito o Consenso do Cairo sobre Desenvolvimento de Capacidades (2011) e as 12 Lições dos Peer Review do CAD sobre o apoio ao desenvolvimento de capacidades (OCDE, 2012): a liderança do país, o partir do contexto nacional e das capacidades existentes para a conceção e programação, ambas tendo subjacente as necessidades e prioridades nacionais, a focalização em resultados e impactos a longo prazo e a aprendizagem sistemática sobre o que funciona e o que é fundamental para a melhoria das capacidades.

Para além de ser um projeto de desenvolvimento de capacidades, o Projeto em avaliação tem também especificidades inerentes à sua natureza – o setor da segurança - onde é difícil decidir como medir o progresso se não se tiver certeza sobre que mudanças é necessário medir (OCDE, 2011: 10) (OECD DAC *Handbook on Security system reform, section 10: monitoring and evaluation*). Mesmo quando essa certeza existe há 3 fatores-chave a considerar para se decidir o acompanhamento e a avaliação:

1. Definir impactos possíveis e mensuráveis;

---

<sup>10</sup> Posteriormente foram aprovados outros projetos deste tipo, nomeadamente entre a UE e a GIZ no setor da saúde e com a Dinamarca e Suécia no Ambiente.



2. Identificar que “dimensões da mudança” o programa irá abordar e quais são as mais importantes para medir;
3. Chegar a um acordo entre os detentores de interesse (*stakeholders*) sobre as mudanças que o programa procura alcançar.

Os programas de apoio à reforma do setor da segurança tendem a ter duas fraquezas: (i) sistemas de acompanhamento demasiado centrados nos *outputs* e (ii) expectativas muito elevadas que vão muito para além daquilo que o programa pode realisticamente alcançar (OCDE, 2011). Muitas das mudanças no setor da segurança (ex. aumentar a confiança nos serviços da polícia) só têm probabilidade de se manifestar a médio e longo prazo. As avaliações realizadas durante ou imediatamente após a implementação de um programa de cooperação podem não ser apropriadas para apreciar se essas mudanças ocorreram (Rynn, S. e Hiscock, D., 2009).

### **3. Processo da Avaliação**

#### **3.1 As questões da avaliação**

De acordo com os TdR (Anexo 1), as questões da avaliação centram-se em 3 grandes áreas:

1. Conceção e programação;
2. Implementação;
3. Resultados e efeitos.

Tendo por base os critérios de avaliação, a presente avaliação deve permitir aferir o modelo de conceção, programação e implementação adotados, os resultados alcançados relativamente ao programado e aos objetivos do Projeto, nomeadamente o seu contributo para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM, bem como eventuais efeitos nas instituições e na sociedade moçambicana.

#### **3.2 Fases da avaliação**

Os TdR foram elaborados pelo GAA tendo por base a consulta aos diferentes detentores de interesse, em Portugal e Moçambique. O processo de avaliação decorreu de fevereiro a outubro de 2013, distribuído por cinco fases:

- 1) A fase documental, que decorreu de fevereiro a junho, caracterizou-se pela análise documental e pela realização de entrevistas em Portugal aos diferentes detentores de interesse;
- 2) O trabalho de campo, que teve lugar de 8 a 19 de julho, durante o qual se procedeu à realização de entrevistas aos diferentes detentores de interesse em Moçambique e à observação direta;
- 3) A elaboração do Relatório final, na sequência do tratamento da informação recolhida na fase de trabalho de campo e elaboração da sua versão provisória. Esta fase inclui, ainda, a incorporação dos comentários dos detentores de interesse à versão preliminar do relatório final.

## 4. Metodologia e Limitações da Avaliação

### 4.1 Abordagem e estratégia metodológica

De acordo com os TdR, trata-se de uma avaliação a meio percurso, tendo a Equipa de Avaliação definido os instrumentos metodológicos a utilizar. A avaliação combinou a análise documental com entrevistas semiestruturadas e sessões de *focus group*, para além de uma análise quantitativa e qualitativa dos recursos e produtos do Projeto, bem como a observação direta.

A abordagem adotada teve subjacente a necessidades de perceber o grau de cumprimento dos objetivos delineados para o projeto (abordagem baseada nos objetivos) e, simultaneamente, extrair lições/ensinamentos (abordagem assente na aprendizagem), uma vez que a modalidade de ajuda seguida constitui, tal como já referido, uma primeira experiência para os parceiros envolvidos – Portugal, DEL UE e Moçambique.

A resposta às sete questões da avaliação permite apreciar o Projeto e centrar a análise nos critérios de avaliação definidos nos TdR (quadro 4.1.).

**Quadro 4.1. Cobertura dos critérios de avaliação e questões da avaliação**

Critérios de avaliação	Q 1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
Relevância	✓	✓		✓			
Coerência e Complementaridade	✓						
Coordenação			✓				
Valor acrescentado	✓						
Eficiência				✓			
Eficácia		✓		✓	✓		
Sustentabilidade/Apropriação	✓			✓	✓	✓	✓
Efeitos/Impacto		✓			✓	✓	✓

Partindo das sete questões da avaliação, a Equipa de Avaliação iniciou o *trabalho de gabinete* (fase documental) com a elaboração das subquestões para cada uma daquelas questões definindo os respetivos indicadores, fontes de informação e métodos de recolha de dados (conforme matriz/grelha de avaliação no Anexo 2). Com base nesta matriz, a Equipa procedeu à recolha de dados através da análise documental, identificou os detentores de interesse a entrevistar em Portugal e em Moçambique e preparou os respetivos guiões (Anexo 3). Seguiram-se as entrevistas com os diferentes intervenientes no Projeto, no período objeto de avaliação, que se encontravam em Portugal: IPAD/Camões, IP, DGAI/MAI, 1º Assistente Técnico Permanente (ATp), 2º ATp, 1º Conselheiro Técnico (Ct), 2º Ct, OLI (Anexo 4).

A partir da análise documental e das entrevistas realizadas foi encetada a preparação das respostas às subquestões definidas e, sobretudo, identificados os aspetos a aferir no *trabalho de campo*. Procedeu-se, assim, à preparação da agenda de trabalho de campo (Anexo 5) e dos guiões para as entrevistas (Anexo 3) e

para as sessões de *focus group* (Anexo 6) a efetuar em Moçambique. As entrevistas procuraram explorar opiniões e percepções dos detentores de interesse e atores envolvidos, direta ou indiretamente, com a implementação do Projeto. A metodologia de *focus group* foi definida como uma ferramenta adicional para captar a percepção dos beneficiários diretos (formandos) relativamente ao Projeto.

Face aos adiamentos na deslocação a Moçambique, e ao prolongamento do Projeto até junho de 2014, a Equipa de Avaliação decidiu prolongar a análise dos resultados do projeto até 21 de setembro de 2013. A forma como a informação disponível está organizada também contribuiu para esta decisão, permitindo ter uma ideia mais precisa da evolução e do ponto de situação quanto à implementação e resultados do Projeto.

A validade da informação foi aferida através do cruzamento dos dados recolhidos na análise documental, nas entrevistas e *focus group*, bem como da triangulação de diferentes fontes de dados estatísticos e discussão dos diferentes pontos de vista da Equipa de Avaliação.

#### **4.2 Limitações da avaliação**

A falta de metas e indicadores no documento do Projeto dificultaram/limitaram a análise dos resultados e seus efeitos. A forma como a informação relativa ao acompanhamento do Projeto está organizada e arquivada, reflexo do número de técnicos envolvidos em diferentes fases, limitaram também a análise.

Quer na fase documental, quer na deslocação a Moçambique, não foram ouvidos alguns dos interlocutores previamente identificados como importantes. As razões para este constrangimento prenderam-se quer com a ausência de resposta/disponibilidade por parte de alguns deles (em Lisboa), quer com impossibilidades de agenda (nomeadamente em Moçambique). Por exemplo, não foi possível falar com alguns dos responsáveis do IPAD pela assinatura do Acordo de Delegação e do Memorando de Entendimento. Também não foi possível reunir com outros doadores no setor da segurança interna em Moçambique nem visitar esquadras.

As sessões de *focus group* foram pouco representativas dos beneficiários diretos do Projeto não permitindo extrair informação relevante.

A avaliação a meio percurso, prevista no Acordo de Financiamento, não foi iniciada a meio do período de execução. Os atrasos verificados no arranque e implementação do Projeto e o processo de fusão do IPAD com o Instituto Camões, dando origem a um novo Instituto (o Camões, IP), provocaram atrasos no arranque da avaliação, que se repercutiram nas restantes fases tendo havido também a necessidade de ajustamento do plano de trabalho previsto nos TdR no que respeita ao trabalho de campo. O adiamento desta fase para julho teve implicações nas fases seguintes. Contudo, a data da deslocação ao terreno permitiu aferir efeitos de algumas alterações entretanto ocorridas na gestão e implementação do Projeto.

A realização da avaliação na presente data impossibilita que os seus resultados, lições e recomendações possam ser incorporados no Projeto, mas deverão constituir matéria de reflexão e aprendizagem institucional e ser tidos em consideração quer na avaliação final quer noutras intervenções de cooperação delegada.

## 5. Resultados/Questões da Avaliação

Este capítulo apresenta as respostas às questões da avaliação. As questões foram agrupadas em três níveis de análise: 1. Conceção e programação; 2. Implementação e; 3. Resultados e efeitos. Em cada questão existem subquestões que permitem fazer uma análise mais pormenorizada, tendo subjacente os indicadores e critério de avaliação (Anexo 2). Para cada nível de análise é elaborada uma síntese no final sob a forma de uma caixa de texto.

### 5.1 Conceção e Programação

#### Questão 1. A conceção do projeto e a programação das atividades estão adaptadas às necessidades de Moçambique?

Esta questão cobre os critérios da relevância, coerência e complementaridade, valor acrescentado e sustentabilidade.

##### 1.1. Qual o nível de participação da parte moçambicana na conceção e programação?

Uma das principais referências para a relevância de um projeto é a participação dos beneficiários nas várias etapas do processo de desenvolvimento. Esta participação é fundamental nomeadamente para a qualidade do diagnóstico das necessidades e na definição das intervenções a realizar.

A conceção do Projeto MINT teve por base o Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional do MINT (EDIMINT) o qual faz parte do processo de reforma do setor público. De acordo com a informação recolhida, os representantes do MINT deslocaram-se a Bruxelas para fazer a apresentação do EDIMINT, e, em 2009, realizou-se uma missão de diagnóstico, por dois peritos contratados pela UE. Na sequência desse relatório, foi constituída uma equipa com técnicos portugueses que elaborou a versão final do Projeto. Da parte moçambicana a participação na formulação do Projeto foi assegurada pelo MINT.

No que respeita à programação, a preparação do 1º Plano de Atividades (PA), que compreende o período de 7 de julho de 2010 a 30 de abril de 2012, teve a participação da parte moçambicana, através dos Diretores do Ministério do Interior (MINT) e respetivo *staff*, em reuniões cujo principal objetivo foi a ordenação das prioridades no quadro da concretização das ações. Todo este processo foi coordenado pelo Gabinete de Estudos e Planificação (GEP/MINT). Quer as entrevistas realizadas, quer as atas dos Comités Técnicos (CT) e dos Comités de Direção (CD) atestam esse envolvimento.

Entre janeiro e abril de 2012 decorreu a preparação do 2º PA, cujo planeamento foi elaborado com as unidades técnicas do MINT e teve por base a análise e balanço dos resultados obtidos no 1º PA. Foram realizados vários encontros entre a Assistência Técnica Permanente (ATP), o GEP e os Pontos Focais (PF) dos diversos serviços do MINT, com o Vice-Ministro e Diretores Nacionais e, ainda, com outras chefias do

MINT. O processo culminou com a realização de uma reunião de Concertação Técnica do MINT (13 de março de 2012) onde participou a DEL UE, o Gabinete do Ordenador Nacional (GON)<sup>11</sup> e de onde resultou uma proposta de 2º PA posteriormente aprovada no 2º CD, em abril de 2012.

De acordo com o Manual de Procedimentos (Mp), os oito PF – um por resultado do Projeto – têm entre os seus objetivos específicos “*contribuir para uma seleção criteriosa das ações a desenvolver*”. Houve participação destes PF na elaboração dos Termos de Referência (TdR) de cada uma das ações previstas para cada Resultado.

### **1.2. A identificação do projeto e a programação (PA) tiveram em consideração as prioridades e os dispositivos nacionais?**

O conteúdo do Projeto corresponde, na generalidade, às necessidades manifestadas pela parte moçambicana. As atividades (formação, equipamento e assessorias) apoiam diretamente o processo de reforma do MINT, sendo evidente o alinhamento com os sistemas nacionais, nomeadamente com o PARP e o EDIMINT (quadro 5.1.), permitindo a adaptação das ações às prioridades estabelecidas por Moçambique. Um fator referido pelos entrevistados como tendo sido importante para potenciar o alinhamento diz respeito às relações de confiança existentes entre os dois ministérios setoriais (MINT e MAI) que resultam do bom entendimento profissional no âmbito da cooperação bilateral entre Moçambique e Portugal. Esse relacionamento constituiu igualmente um valor acrescentado, alicerçado numa matriz jurídica semelhante e numa capacidade técnica reconhecida, que muito contribuíram para a implementação de ações de uma forma operacional e flexível.

O 1º PA incluiu quer ações de formação em diferentes áreas, quer a revisão dos currícula de alguns cursos, tendo por base a análise situacional do MINT, complementada pelos levantamentos adicionais de necessidades, realizados por assessores do projeto e pela ATP. O 2º PA deu continuidade ao 1º PA (integrando ações canceladas e/ou que sofreram atraso de implementação) e permitiu a redefinição de ações em função das prioridades identificadas pelos diferentes serviços do MINT<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> O GON esteve presente nos CT e CD e também participou em reuniões de concertação técnica, tendo elogiado o modelo de planificação adotado pelo Projeto.

<sup>12</sup> Aprendendo com a execução do 1º PA, o 2º PA, alterou a metodologia de intervenção, recorrendo a mecanismos de comunicação entre parceiros no terreno e, principalmente, que visassem melhores resultados em termos de apropriação (ex: Encontro inicial entre formadores/assessores e destinatários do departamento intervencionado; Reuniões intercalares a meio da ação, de controlo e monitorização; Reuniões finais de validação dos resultados das ações).

**Quadro 5.1. Prioridades e objetivos do PARP, EDIMINT e Projeto**

PARP (2011-2014)	EDIMINT (2009 – 2019)	Projeto
<p>A manutenção da ordem pública e a proteção dos cidadãos e dos seus bens constitui uma ação indispensável para consolidar o clima de harmonia e paz social. O reforço da capacidade operativa da Polícia e de medidas de prevenção e monitoria da criminalidade contribui neste âmbito para maior segurança e tranquilidade nas comunidades, devendo ser melhoradas e consolidadas (pág. 17).</p> <p><b>Prioridade 4 – Consolidar o Estado de Direito Democrático</b></p> <p><b>Objetivos Estratégicos</b> -Garantir o acesso à Justiça a todos os cidadãos, em particular os economicamente desfavorecidos (pág. 37)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(...) Consolidar os mecanismos de acesso à Justiça a todos os níveis, incluindo os canais de atendimento e resolução de conflitos e reclamações dos cidadãos;</li> <li>Prosseguir com as Reforma Legislativas (Ver detalhes na Nota Técnica);</li> <li>Elevar o grau de operatividade da Polícia na garantia da ordem e segurança de pessoas e bens.</li> </ul> <p><b>Manutenção da Ordem, Segurança e Combate à Criminalidade.</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Garantir a ordem e segurança de pessoas e bens, o clima de paz e a tranquilidade pública, bem como o combate efetivo ao crime organizado e à criminalidade em geral (pág. 51).</p>	<p><b>Pilares e seus objetivos gerais:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Programa de desenvolvimento institucional: “Garantir que todos os segmentos, aos diferentes níveis do MINT, de acordo com o seu estatuto, implementam as suas atividades e, por outro lado, recrutam e preparam oficiais e técnicos capazes de contribuir para garantir a segurança e estabilidade públicas”</li> <li>Programa de desenvolvimento dos Recursos Humanos: “Conceber uma política de desenvolvimento de recursos humanos do MINT e desenvolver mecanismos e modelos da sua gestão adequada às exigências atuais de desenvolvimento do país.</li> <li>Programa de Administração, Finanças e Logística: “Implementar o processo de modernização dos mecanismos de gestão dos meios materiais e financeiros, a todos os níveis, através dos sistemas estabelecidos pela Lei e adequados ao MINT”.</li> <li>Programa de Tecnologias de Comunicação e Informação: “Assegurar que o MINT faça uma comunicação interna segura e eficiente, a todos os níveis, otimizando os processos e maximizando a utilização dos recursos disponíveis”.</li> <li>Programa de Equipamentos e Materiais: “Equipar os órgãos constituintes do MINT, em recursos adequados e necessários para o melhor funcionamento institucional”.</li> <li>Programa de Infraestruturas: “Dotar o MINT de infraestruturas de apoio e sociais adequadas para as diferentes áreas, aos diferentes níveis e garantir a sua manutenção”.</li> <li>Programa para os Aspetos Transversais: “Promover todas as ações de caráter transversal, com vista a melhorar o desempenho e equilíbrio das funções do MINT, a todos os níveis”.</li> </ol>	<p><b>Objetivo global:</b> Melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão de Moçambique pelo MINT, com especial ênfase no policiamento e segurança</p> <p><b>Objetivo específico:</b> Reforçar a capacidade institucional no MINT e na Polícia para melhorar o seu desempenho e contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia nacional de prevenção da criminalidade</p> <p><b>Resultados:</b></p> <p>Resultado 1. A Capacidade do MINT é reforçada para uma prestação de serviços mais eficaz.</p> <p>Resultado 2. Reabilitar as Infraestruturas</p> <p>Resultado 3. Melhorar a capacidade de investigação para melhorar as ações judiciais bem-sucedidas do crime</p> <p>Resultado 4. Apoio ao planeamento estratégico e à gestão financeira do MINT</p> <p>Resultado 5. Estabelecer um sistema nacional de gestão da informação criminal para uma gestão eficaz da tomada de decisão</p> <p>Resultado 6. Relações Públicas, marketing e comunicação dos serviços prestados pela Polícia</p> <p>Resultado 7. Desenvolver capacidades para apoiar o estabelecimento de uma Estratégia Nacional de Prevenção Criminal</p> <p>Resultado 8. Apoiar o desenvolvimento de uma cultura ética e de medidas de combate à corrupção no MINT e na PRM</p>

### 1.3. Foi dada resposta a todas as solicitações de Moçambique?

As entrevistas realizadas confirmaram que as solicitações da parte moçambicana estão vertidas nos Planos de Atividades. O processo de envolvimento dos atores moçambicanos, na conceção e ao longo de todo o processo de programação, potencia a possibilidade de responder às suas prioridades e



necessidades. Apesar disso, face aos constrangimentos verificados durante a implementação (ver questão 4.2.) acabou por não ser possível satisfazer todas as solicitações iniciais.

#### **1.4. A conceção teve em conta a presença de outros doadores no setor da segurança?**

A conceção do Projeto teve em consideração o trabalho realizado por outros doadores internacionais neste setor, designadamente ao nível da ACIPOL, MINT e PRM, fruto do relacionamento estreito de Portugal (através da cooperação técnico-policial) com esses parceiros desde os finais de 1990 e de que são exemplo a iniciativa conjunta PNUD-MINT de apoio à PRM, cujo financiamento foi assegurado por Espanha e pela Holanda<sup>13</sup>, e o Acordo trilateral Moçambique/Portugal/EUA<sup>14</sup>. Paralelamente, houve um levantamento de necessidades, tendo por base os Planos Estratégicos da ACIPOL, da PRM e do MINT<sup>15</sup>.

Não foi possível aferir se na fase da conceção foi tida em consideração a cooperação cubana com a ACIPOL. Em algumas das entrevistas realizadas foi referida a eventual sobreposição/duplicação de ações nas áreas da formação policial, comando e liderança. Daqui decorre a necessidade de uma maior complementaridade e coordenação entre doadores, liderada pelo MINT e GON. Na mesma linha, houve referências à necessidade de uma maior articulação dos doadores no apoio ao Serviço Nacional de Salvação Pública (SENSAP), nomeadamente o Japão, Brasil e PNUD na área da proteção civil.

O setor da segurança inclui, para além da Polícia, a Justiça, para a qual contribuem outros doadores numa lógica de complementaridade (PNUD, Dinamarca, Holanda, CE e Itália) em áreas que vão desde o apoio às instituições de justiça (tribunais, PGR, etc.) ao acesso à justiça, a ligas e associações, à defesa dos direitos humanos e à reforma das prisões (Anexo 7). No quadro da Parceira de Apoio Programático (PAP) a coordenação da ajuda ao setor é assegurada pelo Grupo de Trabalho da Justiça e Legalidade, no qual se inclui a ordem pública, e no qual participam o Banco Mundial, CE, Dinamarca, Espanha, Holanda, Itália, Portugal, PNUD e UNICEF.

---

<sup>13</sup> Este projeto foi iniciado em 1999 e teve diferentes fases, tendo Portugal sido chamado, no âmbito da cooperação bilateral, a apoiar tecnicamente Moçambique na criação da ACIPOL. Portugal, participou, ainda, na implementação de algumas atividades. Os governos suíço e espanhol financiaram o estabelecimento e atividades da formação da Academia de Ciências Policiais (ACIPOL).

<sup>14</sup> O Acordo previa a formação de Guarda Fronteiras, com ações realizadas em 2008 e 2009. Portugal já vinha realizando essas ações quando a Embaixada dos EUA se propôs financiar as deslocações dos formadores portugueses e de formandos moçambicanos em Moçambique. Portugal pôde assim redirecionar o seu programa inicial, abrangendo um maior número de formandos.

<sup>15</sup> Não foi possível reunir com o PNUD e EUA na fase de trabalho de campo. Contudo, de acordo com os interlocutores ouvidos, houve uma estreita colaboração com o Assistente Técnico do PNUD para não haver sobreposições de atividades. Da pesquisa feita (ODAMOZ, PNUD, Espanha, Holanda, EUA) não foram identificados projetos/programas de cooperação concluídos/em curso/programados para este período de tempo para o mesmo setor e que fossem suscetíveis de gerar duplicação de apoio.

### 1.5. Houve articulação com outras intervenções da Cooperação Portuguesa no setor?

A intervenção bilateral desenvolvida por Portugal até 2009 (ver ponto 1.4. deste relatório) visou fundamentalmente a capacitação de quadros dirigentes e superiores e organismos do MINT e da PRM tais como a Direção Nacional de Migração (DNM), o SENSAP e a própria PRM, com conhecimentos atualizados em várias áreas (gestão administrativa e financeira, formação de formadores na área da investigação criminal, deteção de documentos falsos, trânsito, proteção do meio ambiente, serviço de fronteiras, proteção de altas individualidades, formação de tiro, etc.). Além da formação, a cooperação técnico-policial entre os dois países também incluía ações de assistência técnica e o fornecimento de materiais e equipamento (p. e., o apoio bibliográfico à ACIPOL e à EPP de Matalane), tendo registado um elevado nível de execução<sup>16</sup>. O Projeto dá assim continuidade às atividades/ações implementadas no contexto da CTP (a extensão do 1º PA de 12 para 18 meses incluiu ações que vinham a ser financiadas pela cooperação portuguesa no âmbito bilateral neste setor, e por essa via também houve continuidade da intervenção portuguesa)<sup>17</sup>.

## Questão 2. A conceção e a programação das atividades permitem atingir os resultados propostos?

Esta questão contribui para a análise da relevância e da eficácia e, indiretamente para a análise de efeitos/impactos.

### 2.1. A conceção do projeto incluiu a definição clara de objetivos gerais e específicos, metas e resultados?

Segundo os documentos do Projeto, a ação tem como objetivo geral “desenvolver as capacidades do MINT com vista à melhoria da prestação de serviços aos cidadãos nos domínios da prevenção e combate à criminalidade, identificação dos cidadãos, Salvação Pública e Migração”. O Projeto foi estruturado numa matriz de enquadramento lógico (MEL) com uma lógica assente em relações entre atividades, resultados e objetivos. Foram definidos oito resultados esperados com as correspondentes áreas de intervenção e metodologia de implementação das atividades. Numa análise mais aprofundada constata-se que “os oito resultados esperados” não estão quantificados nem existem dados de partida (*baseline*) que permitam um acompanhamento e uma avaliação centrados nos resultados. Julga-se por isso, que a programação carece de maior rigor no que diz respeito à definição técnica e/ou distinção entre 4 componentes: objetivo geral, objetivo específico, metas e resultados (e respetivos indicadores). Os resultados apresentados são de

<sup>16</sup> Avaliação do PIC Portugal-Moçambique 2007-2010, novembro de 2010.

<sup>17</sup> Vide Nota explicativa julho 2010-dezembro 2010, pág.1.

*outputs*, carecendo de identificação de *outcomes* e impactos. Este aspeto foi sendo referido, tanto nas reuniões de CT pela DEL UE como na ROM, mas até ao momento da avaliação ainda não tinha sido desenvolvido. A eventual utilização das metas definidas no EDIMINT não resolve este constrangimento. Apesar de este documento estratégico conter alguns *baselines*, não tem a identificação de metas (quantitativas e/ou qualitativas) a atingir nem indicadores para fazer o seu acompanhamento.

## **2.2. A programação foi a mais adequada ao período de tempo definido para a Fase Operacional do projeto (36 meses), bem como às especificidades de Moçambique?**

A programação do Projeto foi feita “no sentido de fazer face ao tempo que foi preciso utilizar no trabalho de preparação do mesmo e na própria estabilização da ATP acolhendo ações cuja execução não podia ser adiada, permitindo por outro lado um alinhamento com o ciclo de planificação do Ministério do Interior e um mais aprofundado planeamento das atividades no âmbito do projeto”. Esta transcrição retirada da Ficha de Acompanhamento do Projeto de julho 2012 retrata, de algum modo, o aspeto circunstancial que caracterizou a programação de julho 2010 a junho 2012. De facto, neste período, as atividades do projeto decorreram com uma programação *a posteriori* “*de forma a que a lógica de implementação do projeto não pusesse em causa a execução de algumas atividades (e) algumas ações tiveram início mesmo antes da realização dos 1<sup>o</sup> CT e CD*” que confirmaram posteriormente essas realizações. A prorrogação do 1<sup>o</sup> PA até 30 de abril de 2012 teve também aprovação *a posteriori*.

No período entre julho a dezembro 2012 assistiu-se a uma reprogramação de algumas ações no âmbito da articulação entre os parceiros do Projeto, reforçando-se o acompanhamento sistemático das atividades assegurado por reuniões semanais com todos os assessores, OLI/MAI e representante do GEP/MINT, tendo em vista uma maior eficácia e apropriação do Projeto. A este propósito será de referir também que não foi respeitada a programação de base anual, tal como é estipulado no ponto 4 do Anexo I do Acordo de Delegação entre a UE e o IPAD.

Dos documentos consultados e das entrevistas realizadas sobressai uma programação inicial demasiado ambiciosa, cuja execução foi dificultada pelos atrasos da implementação. Daí a necessidade de se proceder à recalendarização de algumas ações, eliminação de outras face a custos inicialmente não previstos (por exemplo, obras não previstas na EPP de Matalane, despesas relacionadas com a frequência de ações de formação por formandos oriundos de outras províncias), e ao dilatar do prazo de implementação.

Da parte do MINT nem sempre houve suficiente capacidade de absorção de todas as ações de formação e assessorias. De acordo com a ata da reunião de concertação técnica realizada a 13 de março de 2012, a elevada concentração de assessores e formadores no último terço de 2011 obrigou a que os diferentes órgãos e instituições do MINT se tivessem que adaptar a essa realidade, o que colocou problemas de

capacidade de absorção. De acordo com as entrevistas realizadas, houve mesmo algumas ações do 1º PA que não tiveram formandos por impossibilidade de conciliar o exercício das suas funções e a frequência da formação. A maior parte dos constrangimentos identificados decorreram, de acordo também com a mesma ata, da ausência de preparação prévia e/ou falta de informação das entidades beneficiárias.

#### **5.1. Conceção e Programação - Síntese**

O Projeto está alinhado com as prioridades de Moçambique, nomeadamente com a implementação do EDIMINT; está estruturado numa MEL com uma relação entre atividades, resultados e objetivos. Contudo, os resultados são de *output*, carecendo da definição de *baselines*, metas e indicadores que permitam um acompanhamento e uma avaliação centrados nos resultados (*outcomes*).

A conceção e programação do Projeto respeitaram as boas práticas internacionais em matéria de desenvolvimento de capacidades, com envolvimento dos responsáveis locais na identificação e programação das ações; teve em consideração a presença de outros doadores no setor, mas nesta matéria pode ter ainda lugar uma melhoria da coordenação e complementaridade.

A programação revelou-se demasiado ambiciosa, dificultada pelos atrasos na implementação das ações, o que obrigou à recalendarização e/ou eliminação de ações, ao alargamento do período de vigência de cada PA e, finalmente, à prorrogação da data de conclusão.

O modelo de conceção e programação constitui valor acrescentado na abordagem ao setor, reflexo da natureza e forma de relacionamento entre Portugal e Moçambique.

## 5.2 Implementação

### Questão 3. Como foi feita a coordenação das várias ações?

Esta questão permite fazer uma análise da coordenação.

#### 3.1. Como foi feita a coordenação geral do projeto?

O Projeto, como já referido, constitui a primeira experiência de Cooperação Delegada em Moçambique para todas as instituições envolvidas, incluindo a DEL UE. O modelo de gestão adotado segue, em linhas gerais, o modelo habitualmente utilizado pela CE. Tal como estipulado no Manual de Procedimentos (Mp) o modelo de gestão inclui um Mecanismo de Coordenação (MC) constituído pelo MINT/GEP, IPAD (atual Camões, IP) e uma ATP. As decisões estratégicas e a aprovação dos PA são da responsabilidade do Comité de Direção (CD), assessorado por um Comité Técnico (CT) e que nos momentos mais importantes foi antecedido de reuniões de coordenação técnica (quadro 5.2.).

**Quadro 5.2. Reuniões de Coordenação do Projeto**

Coordenação técnica	Comité Técnico	Comité Direção
	27-01-2011- 1º CT	31-01-2011 - 1º CD
	14-06-2011 - 1º CT extraordinário	
	31-11-2011 - 2º CT	
13-03-2012 - Reunião de concertação técnica do MINT para planificar o 2º PA		
	16-04-2012 - 3º CT	20-04-2012 - 2º CD
11-12-2012 - Reunião de concertação técnica alargada		
	14-02-2013 - 4º CT	20-02-2013 - 3º CD
	18-03-2013 - 2º CT extraordinário	22-03-2013 - 1º CD extraordinário

No âmbito do MINT/GEP foram nomeados Pontos Focais (PF) para cada Resultado, integrando, também eles, o MC. O Mp é, contudo, omissivo sobre o funcionamento desse mecanismo ou, melhor, como a coordenação deveria ser feita na prática. Identifica as funções de cada um dos elementos que o compõem e refere-se à comunicação institucional entre os elementos do MC. Assim, o GEP, no contexto do MINT, é responsável pela coordenação interna da implementação atempada das atividades planeadas e o acompanhamento da sua execução, tendo para tal o apoio da ATP, criada com o objetivo de “dinamizar a participação ativa e promover a apropriação do projeto e suas mais-valias pelo MINT, apostando no desenvolvimento de capacidades tanto a nível individual como organizacional e institucional”<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Manual de Procedimentos, pág. 15.

A leitura das atas dos diferentes CT e CD demonstra um envolvimento constante do Diretor do GEP quer na elaboração do 1º e 2º PA, quer na preparação dos TdR de cada uma das ações<sup>19</sup>. Diversas vezes foi referido o trabalho com o GEP e sobretudo com a ATP nessa preparação. Esta situação também foi referida durante as entrevistas. Para a elaboração dos TdR das diversas ações contribuíram também os Pontos Focais de cada serviço do MINT. Para a preparação dos PA é de referir, ainda, encontros com o Vice-Ministro e Diretores Nacionais e outras chefias do MINT, culminando o processo na realização de reuniões de concertação técnica, as quais antecedem o CT. Contudo, a coordenação do Projeto enfrentou alguns obstáculos como:

1. A multiplicidade e abrangência dos 8 Resultados a alcançar, envolvendo diferentes departamentos do MINT;
2. Um elevado número de atores e ausência de definição clara do papel de cada um;
3. Entendimentos diferentes sobre o conceito de cooperação delegada entre os atores, gerando equívocos e tensões;
4. A instalação física da ATP fora do MINT (até 30 janeiro de 2013), criando distância e limitando a apropriação;
5. A grande rotação na equipa de ATP (Anexo 8), condicionando o ritmo de implementação;
6. A ausência de um representante moçambicano na equipa de ATP desde o início do Projeto;
7. A nomeação de PF com reduzido poder de decisão e substituídos durante o projeto;
8. Uma sobreposição entre o papel do OLI e do ATP (Anexo 9);
9. Um nível de representação muito elevado das instituições envolvidas no CD, dada a sua dimensão política, provocando atrasos na realização de reuniões e na tomada de decisões, e consequente atraso na implementação das ações;
10. O processo de fusão do IPAD com o Instituto Camões, provocando morosidade na tomada de decisões; e
11. A inexistência, no IPAD/Camões, IP de uma unidade técnica mais vocacionada para a cooperação delegada.

Em suma, a coordenação geral do Projeto foi prejudicada por estes obstáculos, agravada por uma indefinição de competências claras de cada um dos atores, no terreno e fora dele.

---

<sup>19</sup> No Manual de Procedimentos (ponto 3 da alínea b) do ponto III) a responsabilidade pela elaboração dos TdR de cada ação é do ATP. No contrato de cooperação entre o IPAD e o atual ATP - alínea b) do nº 3 da Cláusula 1ª - é também expressa essa responsabilidade.

Apesar destes constrangimentos, os mecanismos de coordenação têm um grande potencial para promover o alinhamento e a apropriação e, dado o seu carácter inovador, constituíram mecanismos de aprendizagem conjunta.

Nas entrevistas houve também referência a um menor grau de “flexibilização nos mecanismos administrativos e de gestão do projeto que se tornaram mais burocratizados e rígidos em comparação com os projetos da cooperação bilateral”. Ainda relativamente a esta matéria é de referir a criação de mecanismos informais de articulação entre a ATP, o MINT e a Embaixada de Portugal (designadamente com o OLI/MAI e o Conselheiro para a Cooperação) que facilitaram a capacidade de resposta às solicitações da parte moçambicana desde o 1º PA.

### **3.2. As competências e os limites de atuação dos diferentes atores estão bem definidos? Têm sido respeitados e aplicados por todos?**

O Manual de Procedimentos (Mp) identifica para alguns dos atores quais as suas competências, mas não os limites de atuação. As competências do Conselheiro de Cooperação (Cc) e do OLI não são claramente definidas, existindo apenas uma menção à sua participação em funções de outros atores (ex: ATP). O Protocolo entre o IPAD e a DGAI colmata, de alguma forma, esta situação ao definir como deve ser feita a articulação entre estas entidades e entre os respetivos representantes no terreno, reiterada igualmente no ponto 5 do Memorando de Entendimento entre IPAD, MAI e MINT. No entanto, o Mp deveria identificar as competências de cada um dos atores do projeto para evitar situações de dúvida e eventuais *ruídos* de comunicação.

O elevado número de atores, bem como o papel do ATP e do OLI, vieram dificultar a compreensão de quem faz o quê. As funções do OLI são significativamente mais amplas que as do ATP (Anexo 9). A figura do ATP destina-se apenas e exclusivamente ao Projeto competindo-lhe coordenar todos os aspetos da sua execução, designadamente em termos estratégicos, administrativos e financeiros. Contudo, saliente-se que um dos objetivos do atual OLI é a coordenação de todas as tarefas conducentes à execução do projeto da UE de apoio institucional ao MINT<sup>20</sup> ou outros a serem implementados. Considera-se que existe aqui alguma sobreposição de funções. O mesmo pode existir, ainda que numa escala menor, na elaboração de relatórios por parte de cada um: ao OLI compete fazer relatórios de execução de todos os projetos em curso na área da segurança interna e ao ATP fazer o reporte das atividades realizadas no contexto do Projeto. Não existindo nenhum outro projeto nesta área, as questões acima apontadas tendem a ser mais latentes e visíveis.

---

<sup>20</sup> Este objetivo não estava incluído na carta de missão do anterior OLI.

Assim, o conteúdo do Mp teria sido mais adequado se o contexto fosse diferente, isto é, se o número de atores fosse mais reduzido e o papel de cada um bem definido e entendido por todos. A sua revisão, ainda que prevista no próprio Mp, nunca foi realizada, o que o poderia ter tornado mais útil enquanto instrumento regulador do Projeto.

### **3.3. Qual foi o papel da ATP na gestão e coordenação do projeto?**

De acordo com o Mp, a ATP tem como funções prestar “assessoria técnica ao MINT na implementação e acompanhamento do projeto”, sendo parte integrante do MC conjuntamente com o GEP/MINT e com o IPAD (atual Camões, IP). A existência da ATP tem por base a *Backbone Strategy* (CE, 2009) que introduz uma reforma na cooperação técnica e nas Unidades de Implementação de Projeto (PIU), procurando que a apropriação por parte dos países beneficiários possa começar desde o início do ciclo de programação. A ATP foi, por isso, concebida para se instalar no MINT, o que na prática não aconteceu até ao início de 2013, quando foi finalmente disponibilizado um espaço para o efeito e, ainda assim, fora das instalações do MINT. Esta situação acabou por se revelar prejudicial: na prática o afastamento físico do MINT não facilitou a operacionalização da ATP, tendo funcionado quase como uma PIU. O facto de a equipa de ATP só incluir um elemento moçambicano desde abril de 2013, também contribuiu para essa realidade.

A rotação da equipa da ATP (Anexo 8), também teve consequências na implementação do Projeto<sup>21</sup>, com momentos altos entre maio e dezembro de 2011, descida ligeira até maio de 2012 e decréscimo acentuado da atividade até junho do mesmo ano. A partir de julho de 2012 o projeto teve um novo momento alto, mantendo-se estável até dezembro de 2012. Em 2013, a atividade manteve-se com uma regularidade crescente.

Em síntese, o papel da ATP na gestão e coordenação do projeto MINT foi determinante no seu desenvolvimento, apesar de ter contrariado, em certa medida, a lógica inicial subjacente à sua criação: a ATP funcionou mais como uma PIU do que como uma assessoria do MINT.

#### **Questão 4. As atividades têm sido implementadas com os recursos programados para se atingirem os resultados esperados?**

A resposta a esta questão é central para a análise da eficiência do Projeto, contribuindo ainda para a análise da eficácia, relevância e sustentabilidade/apropriação.

---

<sup>21</sup> Ainda que tenham existido outros fatores, como referido na questão 3.1.



#### 4.1. Os recursos financeiros têm sido bem utilizados e com um controlo transparente da sua utilização?

O acompanhamento da execução financeira do Projeto é da responsabilidade do IPAD/Camões, IP, no quadro do 10º FED, na modalidade de cooperação delegada, conforme Acordo de Delegação assinado em junho 2010. Nesse contexto, o primeiro desembolso (pré-financiamento) no valor de 1,5 milhões € foi integrado no orçamento do então IPAD, através de um processo de Crédito Especial, em setembro 2010. Para a gestão do financiamento foi criado um Centro de Custos específico no sistema de gestão do Instituto (atual Camões, IP) tal como previsto no Mp. Foi igualmente criada uma conta local para o Projeto.

A despesa liquidada em Lisboa refere-se maioritariamente à deslocação, estada e *per diem* dos técnicos portugueses e à contratação da ATP, respeitando as regras portuguesas da contratação pública de bens e serviços.

A conta local do Projeto destina-se fundamentalmente ao pagamento da deslocação, estada e *per diem* dos técnicos moçambicanos das províncias para Maputo e para Lisboa, em ações de formação, bem como aquisição de bens e serviços, incluindo equipamentos (e.g. viaturas) e consumíveis para apoio à realização das diversas ações, tendo utilizado para o efeito as regras de *procurement* moçambicanas. Os processos de aquisição tiveram o envolvimento do Departamento de Administração e Finanças (DAF) do MINT e as propostas foram sancionadas pelo IPAD (atual Camões, IP) e pelo Secretário Permanente do MINT. A utilização dos recursos daquela conta também obriga à existência de duas assinaturas (Embaixador de Portugal ou Cc e ATP). De referir também que houve a preocupação de negociar as taxas de câmbio com as instituições bancárias locais com vista a obter uma taxa mais favorável.

Os ajustamentos realizados no âmbito dos recursos financeiros foram sempre considerados em sede de CT, permitindo um controlo transparente da sua utilização (ex: o 1º PA foi ajustado no sentido de fazer face a despesas inicialmente não previstas, relativas à participação de formandos oriundos das províncias, ajustamento esse aprovado em CT extraordinário em julho 2011). A apresentação regular de relatórios técnicos e financeiros, de qualidade reconhecida pela DEL UE<sup>22</sup> e por Moçambique, constitui prova dessa transparência. A gestão financeira e a transparente prestação de contas foram elogiadas nos CT e CD, sendo referidas pela DEL UE como “*ocupando um lugar de destaque se comparados com a informação financeira respeitante aos restantes projetos que a Delegação da UE em Moçambique tem em carteira*”<sup>23</sup>. Em suma, houve uma preocupação de gerir o Projeto de forma criteriosa, tendo subjacente a utilização eficiente dos recursos.

---

<sup>22</sup> Contudo, para a DEL UE o formato do reporte financeiro poderia ter sido melhor, dado que a forma como a informação foi fornecida colocou alguma dificuldade de interpretação.

<sup>23</sup> Relato da reunião de concertação técnica alargada de 11-12-2012.

O recurso a formadores locais e/ou prestadores de serviços locais, quando existentes, e a contratação de formadores e assessores da administração pública portuguesa indicia uma implementação menos onerosa do que aquela que resultaria de um processo de contratação de consultores no mercado privado. Contudo, a baixa taxa de execução financeira (34%) coloca problemas ao nível da eficiência.

Em finais de 2012, face à constatação de problemas ao nível da apropriação, o MINT decidiu nomear as chefias de cada uma das áreas alvo do Projeto como responsáveis pela concretização das mesmas, sem prejuízo da manutenção dos Pontos Focais. De acordo com a opinião de alguns dos interlocutores ouvidos em Moçambique, esta decisão terá contribuído para uma maior responsabilização da parte moçambicana pela implementação do Projeto bem como para uma maior apropriação.

O modelo de envolvimento dos parceiros moçambicanos permitiu não só acomodar as necessidades e prioridades de cada departamento/serviço do MINT mas, também, promover a apropriação e responsabilização local.

A taxa de execução financeira (TEF) difere de resultado para resultado (R). No 1º PA, a TEF foi maior nos R1, R2 e R5; enquanto no 2º PA, a TEF foi superior nos R1, R6 e R7. Desde logo é possível verificar uma regularidade na execução financeira do R1 do 1º PA para o 2º PA (89% e 68%, respetivamente), que se reflete na sua TEF global (83%, em setembro de 2013), assim como um aumento substancial nos R7 e R8 (64% e 39% respetivamente) do 1º para o 2º PA. O quadro 5.3. permite ter uma visão global da TEF de cada um dos resultados, no 1º PA e no 2º PA até setembro de 2013.

**Quadro 5.3. Orçamento do projeto, por resultado, e respetiva taxa de execução**

Resultado	Orçamento Global	1º Plano de Atividades			2º Plano de Atividades			1º + 2º PA
		Orçamentado	Executado	TEF	Orçamentado	Executado	TEF	TEF Global
1	2.743.086 €	1.514.521 €	1.342.058	89%	1.401.028 €	946.177 €	68%	<b>83%</b>
2	2.021.408 €	626.652 €	616.504 €	98%	1.404.904	160.703 €	11%	<b>38%</b>
3	1.974.245 €	0 €	0 €	0%	1.974.245 €	0 €	0%	<b>0%</b>
4	246.926 €	137.710 €	13.912 €	10%	233.014 €	45.236 €	19%	<b>24%</b>
5	607.191 €	45.614 €	23.711 €	52%	583.480 €	27.757 €	5%	<b>8%</b>
6	172.459 €	77.710 €	27.463 €	35%	144.996 €	114.195 €	79%	<b>82%</b>
7	166.451 €	113.303 €	0 €	0%	166.451 €	107.271 €	64%	<b>64%</b>
8	185.034 €	104.120 €	0 €	0%	185.034 €	72.693 €	39%	<b>39%</b>
<b>Total</b>	<b>8.116.800 €</b>	<b>2.619.630 €</b>	<b>2.023.648</b>	<b>77%</b>	<b>6.093.152 €</b>	<b>1.474.032 €</b>	<b>24%</b>	<b>43%</b>

Fonte: Matriz de Acompanhamento do Projeto, setembro de 2013.  
TEF - Taxa de Execução Financeira.

Da análise do quadro 5.4. e figura 5.1. é possível constatar a elevada taxa de execução no 1º PA, sobretudo nas rubricas “construção, reabilitação e manutenção”, “assessoria técnica” e “formação e materiais de formação”. Quanto ao 2º PA, a 30 de setembro, mantém-se o predomínio da execução financeira nas rubricas “assessoria técnica” e “Formação/materiais de formação” e o início da execução financeira na rubrica “investigação”. Em termos globais, a TEF do Projeto, em setembro de 2013, era de 43%. Quanto ao tipo de ações, a TEF global naquela data foi maior nas ações de “Assessoria Técnica”, seguindo-se a de “Formação /Materiais de Formação” e “Investigação”.

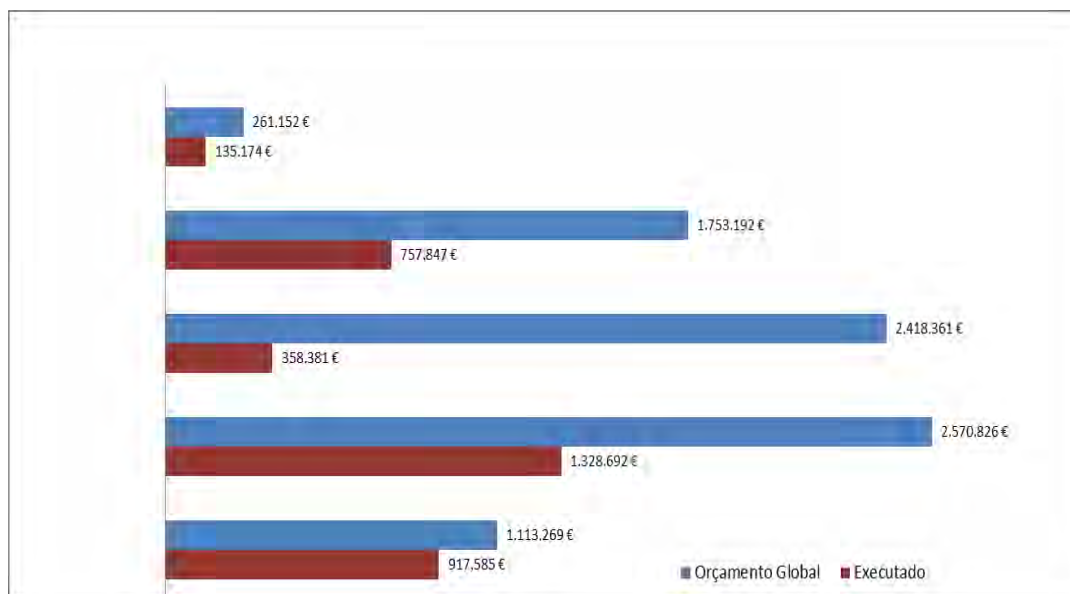
**Quadro 5.4. Orçamento do projeto, por ação, e respetiva taxa de execução**

Ação	Orçamento Global	1º Plano de Atividades			2º Plano de Atividades			TEF Global
		Orçamentado	Executado	TEF	Orçamentado	Executado	TEF	
Assessoria Técnica	1.113.269 €	600.754 €	537.821 €	90%	575.447 €	379.764 €	66%	82%
Formação/Materiais de Formação	2.570.826 €	898.875 €	637.335 €	71%	1.933.491 €	691.357 €	36%	52%
Equipamentos/Materiais	2.418.361 €	420.000 €	248.972 €	59%	2.169.390 €	109.409 €	5%	15%
Construção, Reabilitação e Manutenção	1.753.192 €	600.000 €	599.520 €	100%	1.153.672 €	158.327 €	14%	43%
Investigação	261.152 €	100.000 €	- €	0%	261.152 €	135.174 €	52%	52%
<b>Total</b>	<b>8.116.800 €</b>	<b>2.619.629 €</b>	<b>2.023.648 €</b>	<b>77%</b>	<b>6.093.152 €</b>	<b>1.474.031 €</b>	<b>24%</b>	<b>43%</b>

Fonte: Matriz de Acompanhamento do Projeto, setembro de 2013.

TEF - Taxa de Execução Financeira.

**Figura 5.1. Execução financeira global do Projeto (até setembro 2013)**



Fonte: GAA

#### 4.2. Houve problemas no processo de implementação? Que ajustamentos foram necessários?

O processo de implementação pode ser caracterizado, em termos cronológicos, por três períodos:

- (i) Julho de 2010 a junho 2012;

(ii) Julho 2012 a junho 2013, e;

(iii) Pós-junho 2013.

No primeiro período é possível identificar as seguintes fases:

- A identificação, contratação e instalação da ATP;
- A concretização e preparação, a partir do quadro operacional acordado, do 1º PA e respetiva orçamentação para apoio à realização dos 1ºs CT e CD;
- O arranque das atividades.

No que se refere ao primeiro aspeto, o primeiro Assistente Técnico Principal (ATp) chegou a Maputo em agosto 2010 e o Conselheiro Técnico (Ct) em novembro seguinte após um processo de seleção interno ao MAI e uma morosidade de aprovação por parte dos parceiros. O Conselheiro Financeiro (Cf) foi contratado também em novembro de 2010, em regime de tempo parcial, acumulando funções com as desempenhadas na Embaixada de Portugal. Por vicissitudes de vária ordem, os dois técnicos cessaram funções no 1º semestre de 2011 (em fevereiro e maio, respetivamente) (Anexo 8). O novo ATp foi selecionado após concurso interno ao nível das Forças e Serviços de Segurança tutelados pelo MAI. No lugar de Ct foi entendido, pela Direção do IPAD (atual Camões, IP) *“dados os constrangimentos enfrentados pela ATP”*, colocar a técnica daquele Instituto que vinha acompanhando a execução da cooperação bilateral com Moçambique na área da cooperação técnico-policial. Ambos chegaram a Maputo em junho de 2011. Quanto ao segundo aspeto, o processo de elaboração do 1º PA (julho 2010 a dezembro 2011) e a consolidação do Mp do Projeto culminou com a realização de um seminário com a presença dos Pontos Focais e Diretores do MINT, em janeiro 2011. Ainda em janeiro daquele ano tiveram lugar em Maputo as reuniões do CT e do CD. Com a aprovação do 1º PA dá-se início ao ciclo de implementação, com a preparação dos TdR de todas as ações previstas para aquele período.

No início do segundo período (julho de 2012 a junho de 2013) ocorre uma nova substituição do ATp (terceiro) e são definidos e consensualizados com os vários serviços do MINT os TdR relativos às ações a iniciar no 2º semestre de 2012, bem como os trabalhos conducentes à aprovação do 2º PA. Foram realizadas ações do R1 e definido um plano de contratações em articulação com o GEP e o DAF do MINT. Segundo o relatório de progresso do Projeto, o *“acompanhamento sistemático das atividades e da sua eficácia (...) foi assegurado por reuniões semanais com todos os assessores, juntamente com o OLI MAI e o representante do MINT/GEP”*, situação que já era prática desde o início do 1º PA. Ainda neste período é de mencionar a integração de um técnico moçambicano como Ct, a contratação de um assessor do Camões, IP na equipa de ATP e a saída do Cf que se mantinha em funções desde novembro de 2010 e respetiva

substituição por uma empresa de contabilidade. É também feito o pedido de prorrogação do Projeto, até junho de 2014 e feito o compromisso da despesa a realizar até ao final do Projeto.

O terceiro período, pós-junho 2013, e que se prolongará até junho de 2014, está já fora do âmbito da presente avaliação, caracterizando-se pela execução das ações previstas no 2º PA reajustado, aprovado no 1º CD extraordinário realizado em março de 2013.

A implementação propriamente dita do Projeto só se iniciou em julho de 2011, um ano após a assinatura do Acordo de Delegação de Cooperação. A instalação temporária do escritório da ATP nas instalações da Embaixada de Portugal em Maputo (e não no próprio MINT junto do GEP, como previsto) e as alterações na equipa da ATP (ATp e Ct) foram algumas das situações que estiveram na base deste atraso. Tal como foi referido na ROM de julho de 2012, o bom ritmo de execução das atividades entre julho e dezembro de 2011 começou a abrandar com a saída inesperada do então ATp, bem como com o atraso na realização das reuniões de CT e CD (quadro 5.2.)<sup>24</sup>. Por outro lado, verificaram-se constrangimentos também ao nível do MINT, decorrentes de fragilidades de planificação, de mobilização e envolvimento interno de chefias e serviços, com reflexos na capacidade de assunção de determinados compromissos financeiros e de mobilização atempada dos recursos humanos. Uma difícil adaptação das entidades portuguesas envolvidas na gestão do projeto (IPAD/Camões, IP e DGAI/MAI) que difere da “rotina” dos projetos bilaterais da Cooperação Portuguesa e conseqüente alteração de papéis constituiu outro constrangimento.

Pode afirmar-se que houve problemas no processo de implementação do Projeto. Houve lugar a diversos ajustamentos: em julho de 2011 foi necessário acolher a solicitação de Moçambique no sentido de o Projeto financiar despesas relativas à deslocação, estada e *per diem* aos formandos oriundos de outras províncias, o que obrigou a uma reprogramação. Também houve lugar ao prolongamento do 1º PA, passando o seu término de 31 de dezembro de 2011 para 30 de abril de 2012. O atraso na disponibilização da 2ª tranche do cofinanciamento da UE ao Projeto (reflexo da suspensão do pagamento por parte da DEL UE, e, sobretudo, do atraso no pedido formal de desembolso por parte do Camões, IP)<sup>25</sup>, a criação do Camões, IP e a necessidade de assegurar o financiamento de obras, inicialmente não identificadas, mas

---

<sup>24</sup> Entre junho de 2010 e dezembro de 2012 decorreram dois Comitês de Direção (31/01/2011 e 20/04/2012) e quatro Comitês Técnicos (27/01/2011, 31/10/2011 e 16/04/2012) um dos quais Extraordinário (14/06/2011). De referir que o Mp prevê que o CD reúna duas vezes por ano, situação que nunca ocorreu durante o período em avaliação; o mesmo se passou em relação ao CT – o Mp prevê que se reúna quatro vezes por ano.

<sup>25</sup> Para colmatar esta situação o Camões, IP assegurou o financiamento da atividade 2.1.3. em dezembro de 2012.

necessárias, na EPP de Matalane, com impacto em outras atividades que não serão realizadas, constituem fatores que dificultaram o processo de implementação.

#### **4.3. As ações respondem efetivamente às necessidades locais?**

O Projeto incluiu componentes de formação, de fortalecimento das instituições através de assistência técnica e da crescente capacidade para a realização de planeamento conjunto e, ainda, o fornecimento de certos equipamentos necessários à implementação de novas práticas. Incluiu, igualmente, a construção/reabilitação de infraestruturas. A abordagem da “formação de formandos” e “formação de formadores” releva também a preocupação em assegurar a capacidade de incentivar processos de formação sustentáveis, que possam ser apropriados e reproduzidos. Como já referido, quer os PA quer os TdR das ações foram elaborados em estreita colaboração com as instituições moçambicanas, facto que potencia a relevância e utilidade das ações implementadas.

No que diz respeito às ações de formação, pode afirmar-se que globalmente responderam às necessidades das instituições do MINT. Quanto às assessorias, sobressai que foram globalmente positivas, tendo sido produzidos muitos documentos considerados necessários e relevantes para as instituições em causa. Contudo, foi possível identificar alguns problemas, nomeadamente: a reduzida duração de algumas assessorias (face à dimensão do trabalho em causa) e o modelo de funcionamento de outras (fisicamente separadas das instituições que deveriam assessorar, funcionando de forma isolada, com reduzido entrosamento com os técnicos com quem era suposto trabalharem – numa lógica mais de prestação de serviços do que de assistência técnica e partilha de conhecimento entre pares).

A maioria das assessorias foi considerada muito importante pelas autoridades moçambicanas entrevistadas, sendo apenas de referir algum desajustamento pontual face à realidade moçambicana (nomeadamente no SENSAP e na área da gestão dos Recursos Humanos do MINT).

Em matéria de infraestruturas (construção e/ou reabilitação) houve inicialmente uma programação que respondia às necessidades identificadas pela EPP de Matalane. Contudo, uma vez que houve necessidade de incluir obras que não estavam previstas mas que eram essenciais para a realização das obras de recuperação das camaratas, ficarão por concretizar algumas obras como a recuperação da cantina, do edifício do comando e a carreira de tiro.

#### **5.2. Implementação – Síntese**

**Os mecanismos de coordenação criados têm um grande potencial para promover o alinhamento e a apropriação e, dado o seu carácter inovador, constituíram mecanismos de aprendizagem conjunta. Contudo, a coordenação geral do Projeto foi prejudicada por alguns constrangimentos, incluindo o**

excessivo número de atores, agravado por uma indefinição de competências claras de cada um deles, no terreno e fora dele, em sede de Mp.

O modelo de gestão assenta nos princípios da transparência, eficácia, participação e apropriação integrando-o no MINT. Contudo, o modelo revelou-se demasiado rígido, com um processo de tomada de decisão muito hierarquizado, facto que provocou atrasos na tomada de decisões importantes e consequentemente na implementação. Por não se ter instalado desde o início no MINT e por só tardiamente ter incluído um técnico moçambicano, a ATP acabou por funcionar quase como uma PIU e limitou a apropriação, ainda que o GEP/MINT tenha sido sempre envolvido na planificação dos PA e na implementação das ações.

A implementação do Projeto teve oscilações, resultantes de constrangimentos a diversos níveis: (i) do lado português, a necessidade de substituir a ATP no início de 2011, com repercussões no grau de preparação e de execução do primeiro ano do Projeto; uma difícil articulação das entidades portuguesas (IPAD, DGAI/MAI e Embaixada) envolvidas na gestão do projeto; (ii) do lado do MINT, fragilidades de planificação e de mobilização e envolvimento interno de chefias e serviços, com reflexos na capacidade de assunção de determinados compromissos financeiros e de mobilização atempada dos recursos humanos e; (iii) do lado da DEL UE o condicionalismo colocado ao R3 impedindo que fossem implementadas as atividades e ações nele inscritas, bem como o atraso no desbloqueamento de verbas.

O Projeto foi gerido de forma criteriosa, tendo subjacente a utilização eficiente dos recursos. Durante o processo de implementação foi necessário proceder a reajustamentos do orçamento para garantir que os mesmos eram utilizados de forma eficiente, os quais foram sempre considerados em sede de CT e CD, permitindo um controlo transparente da sua utilização. Os períodos de paragem e os “picos” de implementação refletiram-se na baixa taxa de execução financeira global e colocam problemas ao nível da eficácia e da eficiência.

As ações correspondem, globalmente, às necessidades das instituições a que se destinam, pese embora a necessidade de algum ajustamento relativo à sua duração (considerada demasiado reduzida em alguns casos), conteúdo (abarcando conteúdos mais práticos, que tenham maior adequação à realidade moçambicana, e de aplicabilidade direta em vez de abordagens mais teóricas) e modelo de funcionamento (caso de algumas assessorias que funcionaram de forma isolada, com reduzido entrosamento com os assessorados).

### 5.3 Resultados e efeitos

#### Questão 5. Os resultados obtidos são suficientes para alcançar os objetivos do projeto?

Esta questão contribui para a análise da eficácia, sustentabilidade/apropriação, bem como de eventuais efeitos/impactos do Projeto.

##### 5.1. Que resultados foram produzidos até ao momento?

O Projeto abarca uma grande diversidade de áreas e tem como objetivo específico “*Reforçar a capacidade institucional no MINT e na Polícia para melhorar o seu desempenho e contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia nacional de prevenção da criminalidade*”. Estando o Projeto ainda em implementação não é expectável que este objetivo tenha já sido alcançado.

A análise dos resultados alcançados depara-se desde logo com um importante constrangimento. Como o Projeto não tem metas definidas não é possível avaliar com rigor os resultados já atingidos. Apesar de a MEL apresentar a relação entre atividades, resultados e objetivos, carece de indicadores que permitam aferir o grau de alcance dos resultados. A ROM, realizada em julho de 2012, alertou para esta fragilidade e recomendou que se aproveitasse “*a chegada do novo ATp para organizar uma reflexão interna sobre o projeto, começando por pensar mais em resultados do que em atividades, como ponto de partida para a execução do 2º PA*”. Recomendou, ainda, que a MEL fosse substancialmente revista orientando-a para resultados. Contudo, esta recomendação, destinada ao Camões, IP e ao MINT, não foi implementada.

Tendo presente o definido no Documento do Projeto (2.3. *Indicative Activities and Implementation timetable*) e o definido para cada PA, é importante aferir o nível de concretização dos resultados imediatos (*outputs*).

Globalmente a taxa de execução das ações situava-se, em setembro de 2013, nos 70% do previsto (de 180 ações a implementar nos 1ºPA e 2º PA, já foram implementadas 127, estando as restantes em execução) (figuras 5.2. e 5.3.)<sup>26</sup>.

O R1 – *A capacidade do MINT é reforçada para uma prestação de serviços mais eficaz* – é aquele que contém o maior nº de ações, representando 83% do total de ações implementadas pelo Projeto (figura 5.4.). No outro extremo está o R3 – *Melhorar a capacidade de investigação da Polícia de Investigação Criminal, para aumentar o sucesso na prossecução dos crimes* – com a menor taxa de execução, reflexo da imposição da UE de condicionar todas as atividades relacionadas com este resultado até à aprovação da

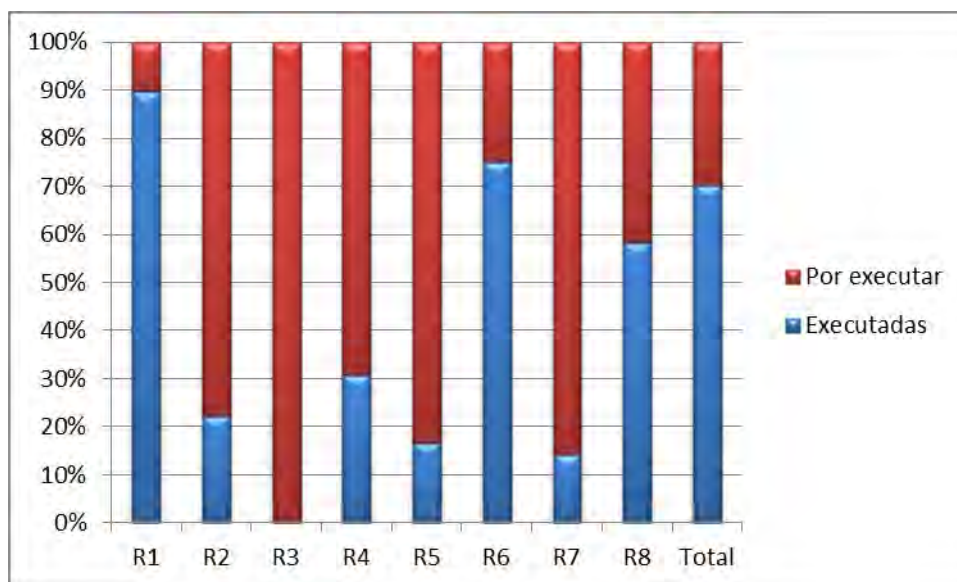
---

<sup>26</sup> Algumas ações foram contabilizadas duas vezes por fazerem parte dos dois PA.



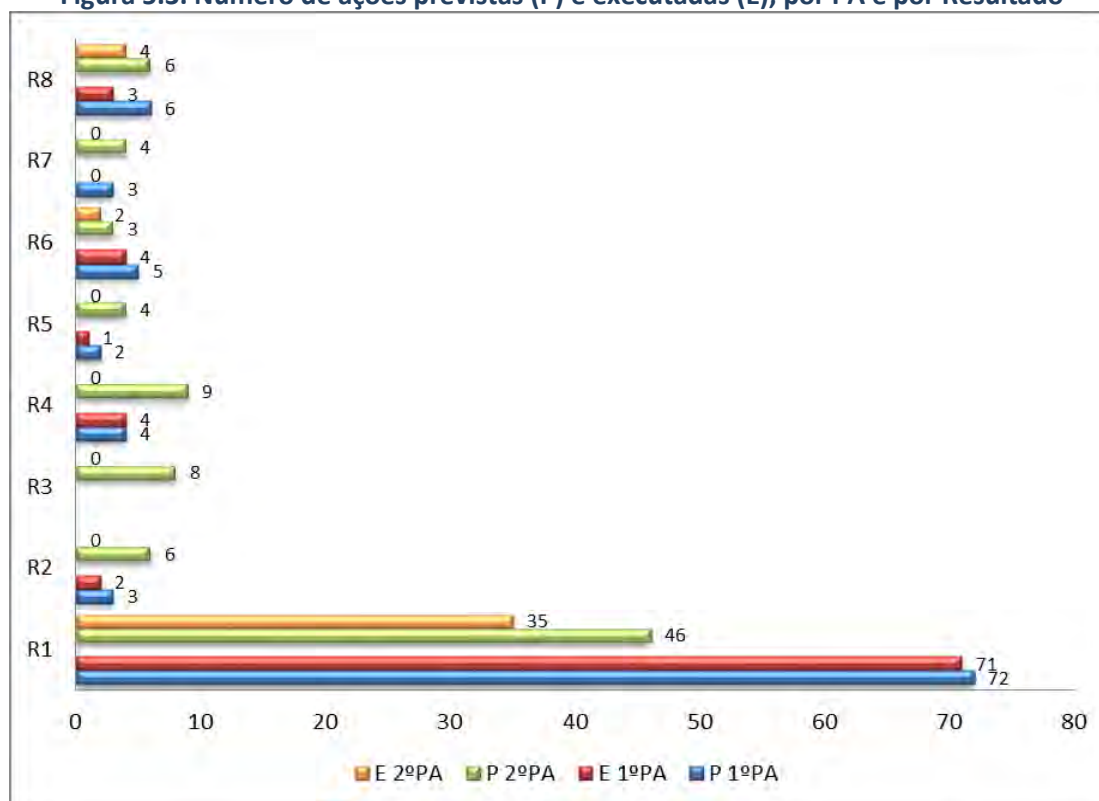
legislação relativa à reestruturação da PIC, facto que veio a acontecer em maio de 2013 (Lei n.º 16/2013 aprovada em 22 de maio pela Assembleia da República e publicada em 12 de agosto).

**Figura 5.2. Percentagem de ações executadas, relativamente ao total, por Resultado e global**



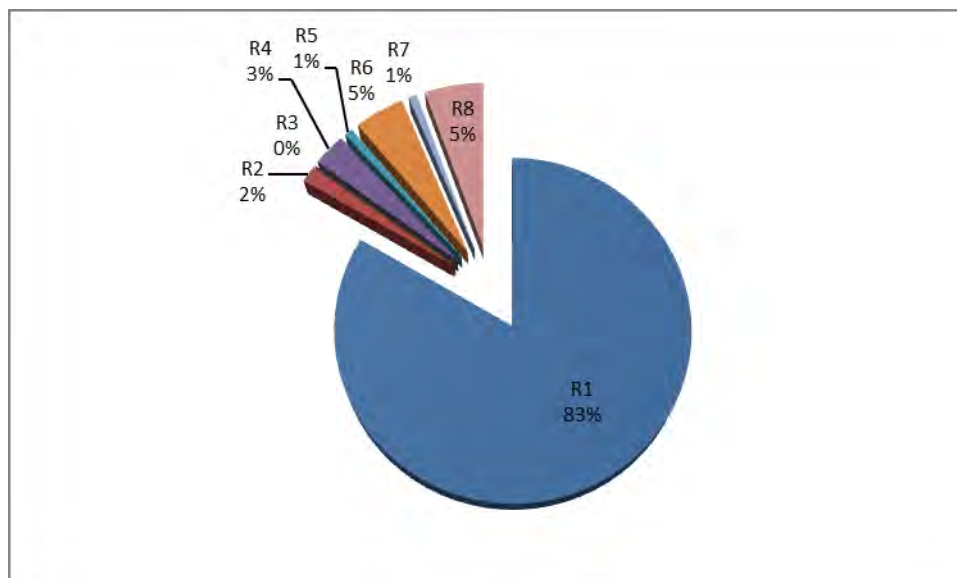
Fontes: FAP de 20 junho 2012, FAP de 12 fevereiro 2013 e ponto de situação em setembro 2013 (para a 2ª ROM) (Anexo 11).

**Figura 5.3. Número de ações previstas (P) e executadas (E), por PA e por Resultado**



Fontes: FAP de 20 junho 2012, FAP de 12 fevereiro 2013 e ponto de situação em setembro 2013 (para a 2ª ROM) (Anexo11).

**Figura 5.4. Ações executadas em percentagem do total, por Resultado**



Fontes: FAP de 20 junho 2012, FAP de 12 fevereiro 2013 e ponto de situação em setembro 2013 (para a 2ª ROM).

Em termos de resultados (*outputs*) do projeto, e analisando por rubrica orçamental, é de referir o seguinte:

- **Assessorias técnicas**

Até fevereiro de 2013 realizaram-se 51 assessorias técnicas, a maior parte das quais realizadas durante o 1º PA, e sobretudo destinadas aos serviços centrais do MINT e à PRM (quadro 5.5.).

**Quadro 5.5. Número de assessorias técnicas realizadas, por instituição beneficiária**

Instituição	1º PA	2º PA	Total	
	Realizadas	Realizadas	Realizadas	%
MINT	10	5	15	29,4
PRM	12	-	12	23,5
DNM	5	-	5	9,8
SENSAP	5	-	5	9,8
ACIPOL	5	-	5	9,8
EPP	8	-	8	15,7
DNIC	1	-	1	2,0
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>5</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Fontes: FAP de 20 junho 2012 e PAF de 12 fevereiro 2013.

As assessorias englobaram uma grande variedade de áreas (19 no total) (quadro 5.6.), consideradas fundamentais para a reestruturação do MINT e implementação do EDIMINT. Delas resultou a elaboração de documentos estratégicos (por exemplo, para as áreas de gestão e organização dos recursos humanos e da comunicação, e políticas e estratégias de formação, das diversas instituições), planos de luta contra a corrupção, planos de formação e curriculares, apoio ao sistema de informação criminal, etc. As assessorias

terão também contribuído para a capacitação dos quadros do MINT nas diferentes áreas, desde o planeamento estratégico e operacional à gestão administrativa e financeira. Não é possível calcular a importância relativa das assessorias nos efetivos totais do MINT, por ausência de dados para o efeito.

**Quadro 5.6. Assessorias técnicas por área de intervenção**

Áreas	MINT		PRM		DNM		SENSAP		ACIPOL		EPP		DNIC	
	1º PA	2ºPA	1º PA	2ºPA	1º PA	2ºPA	1º PA	2ºPA	1º PA	2ºPA	1º PA	2ºPA	1º PA	2ºPA
Recursos humanos	1		1		1	X	1		2		2			
Pessoal e formação	3		7		4	X	4		3		7			
Ordem e segurança pública			4	X										
Logística e finanças		X	1		1		1		1		3			
Comunicações e informática	2		2		2		2						1	
Estudos e planificação	3	X												
Estudos, informação e plano Pedagógica				X					4	X	7			
Corpo de alunos									1		2			
Serviços de apoio											2			
Serviços administrativos									1					
Gabinete jurídico						X								
Infraestruturas			1								1			
Investigação criminal			1	X										
Trânsito				X										
Identificação civil														X
Inspeção-geral		X												
Comissão técnica		X												
Relações públicas	2	X	2	X										

Fontes: FAP de 20 junho 2012 e FAP de 12 fevereiro 2013<sup>27</sup>.

- **Ações de formação e materiais de formação**

As ações de formação do projeto incluíram:

- 1) Formação em sala: (i) a formação de formadores em técnicas de intervenção policial e de tiro; formação pedagógica de formadores e um curso avançado de formação de formadores ACIPOL; (ii) formação de quadros de direção e chefia designadamente o Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (em Portugal), estágios para oficiais com funções de direção, estágios de comando e direção e cursos de direção e estratégia policial e em administração e gestão logística.

<sup>27</sup> Apesar de as Fichas de Acompanhamento do Projeto (FAP) terem a mesma estrutura e, à primeira vista, conterem o mesmo tipo de informação, a forma como a mesma foi tratada evoluiu ao longo do Projeto o que para o trabalho da avaliação coloca alguns problemas de comparação de dados e dificulta a análise.

- 2) Formação em exercício: cursos integrados numa vertente de capacitação operacional e de preparação da realização dos Jogos Africanos.

Globalmente, beneficiaram de ações de formação 661 formandos em Moçambique, e mais de 30 formandos no exterior<sup>28</sup>.

A maior parte dos formandos (87%) são homens (quadro 5.7.), originários de Maputo, sendo residual a representação das restantes províncias (figura 5.5.), o que indicia pouca descentralização geográfica da formação, ainda que este aspeto possa ser atenuado pelo facto de parte da formação se destinar a órgãos centrais, localizados na capital. Por outro lado, não é possível aferir a importância da formação por província relativamente ao total de efetivos, desagregados por género, por não se dispor de dados.

**Quadro 5.7. Origem dos formandos (por género e por província) por PA<sup>29</sup>**

Província	1º PA		2º PA		Total			%
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Total	
Maputo	412	66	54	13	496	79	575	87,0
Sofala	26	1	3	0	29	1	30	4,5
Inhambane	3	3	3	0	6	3	9	1,4
Cabo Delgado	5	0	3	0	8	0	8	1,2
Tete	5	0	2	1	7	1	8	1,2
Nampula	4	0	3	0	7	0	7	1,1
Niassa	3	1	3	0	6	1	7	1,1
Zambézia	3	0	2	1	5	0	5	0,8
Manica	3	0	3	0	6	0	6	0,9
Gaza	1	1	3	1	5	1	6	0,9
<b>Total</b>	<b>465</b>	<b>72</b>	<b>79</b>	<b>16</b>	<b>575</b>	<b>86</b>	<b>661</b>	<b>100</b>
<b>%</b>	<b>86,6</b>	<b>13,4</b>	<b>83,2</b>	<b>16,8</b>	<b>87,0</b>	<b>13,0</b>	<b>100,0</b>	

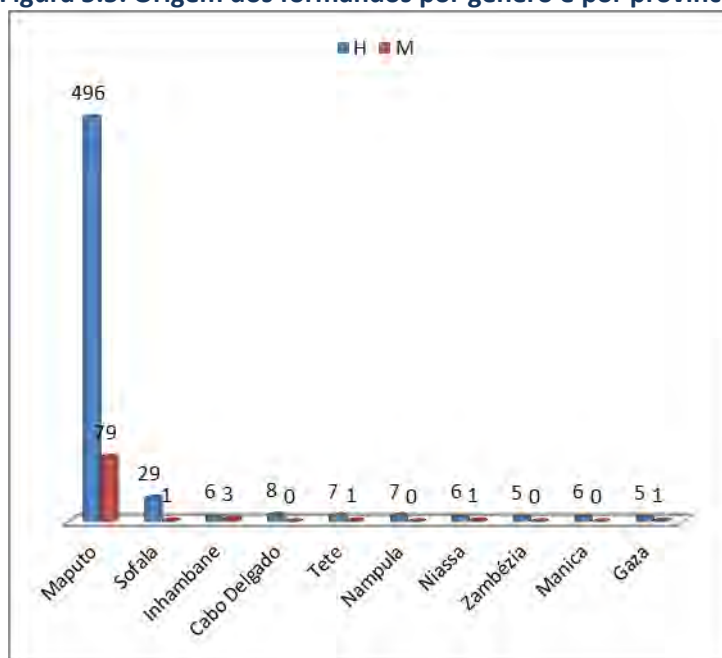
Fontes: Anexo II da FAP de 20 junho 2012 e Anexo II FAP de 12 fevereiro 2013.

A PRM e a ACIPOL foram as instituições que mais beneficiaram em termos de número de ações de formação (quadro 5.8.). Contudo, não é possível fazer uma análise da importância relativa da formação tendo subjacente o número de efetivos de cada instituição, por indisponibilidade de informação.

<sup>28</sup> Da leitura das FAP não foi possível identificar o número exato de formandos que receberam formação no exterior.

<sup>29</sup> A informação deste quadro não é coincidente com a do quadro 4.8. nas FAP.

**Figura 5.5. Origem dos formandos por género e por província**



**Quadro 5.8. Número de formandos, por província e por instituição beneficiária**

Província	MINT		PRM		DNM		EPP		ACIPOL		SENSAP		DNIC		Total		Total	%
	1º PA	2º PA	1º PA	2º PA	1º PA	2º PA	1º PA	2º PA	1º PA	2º PA	1º PA	2º PA	1º PA	2º PA	1º PA	2º PA		
Maputo	6	6	197	25	58	11	13	11	196	9	2	5	1	1	473	68	541	86,3
Sofala	-	-	11	1	3	1	13	-	-	-	-	1	-	-	27	3	30	4,8
Inhambane	-	-	2	1	4	1	-	-	-	-	-	1	-	-	6	3	9	1,4
Cabo Delgado	-	-	3	1	2	1	-	-	-	-	-	1	-	-	5	3	8	1,3
Tete	-	-	2	1	3	1	-	-	-	-	-	1	-	-	5	3	8	1,3
Nampula	-	-	2	1	2	1	-	-	-	-	-	1	-	-	4	3	7	1,1
Niassa	-	-	2	1	2	1	-	-	-	-	-	1	-	-	4	3	7	1,1
Zambézia	-	-	2	1	1	1	-	-	-	-	-	1	-	-	3	3	6	1,0
Manica	-	-	2	1	1	1	-	-	-	-	-	1	-	-	3	3	6	1,0
Gaza	-	-	2	1	0	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2	3	5	0,8
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>225</b>	<b>34</b>	<b>76</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>196</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>532</b>	<b>95</b>	<b>627</b>	<b>100</b>
<b>%</b>	<b>1,1</b>	<b>6,3</b>	<b>42,3</b>	<b>35,8</b>	<b>14,3</b>	<b>21,1</b>	<b>4,9</b>	<b>11,6</b>	<b>36,8</b>	<b>9,5</b>	<b>0,4</b>	<b>14,7</b>	<b>0,2</b>	<b>1,1</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fontes: Anexo II FAP de 20 junho 2012 e Anexo II FAP de 12 fevereiro 2013.

De acordo com a informação recolhida nas FAP, o nível de aproveitamento dos formandos foi elevado: de um total de 662 formandos, 585 acabaram a formação com aproveitamento, o que corresponde a uma taxa de sucesso de 88,4%<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Estes números são referidos nas FAP e não são coincidentes com os dados dos quadros 5.7. e 5.8.

As ações de formação incluíram o fornecimento de materiais de apoio à formação para a PRM, ACIPOL, EPP de Matalane, SENSAP, DNM e DNIC.

- **Fornecimento de material e equipamento**

Esta ação incluiu o fornecimento de equipamentos, material e equipamento e.SISTAFE, material e equipamento de comunicação (relacionados com o R6), material e equipamento de auditoria interna ao MINT e material de apoio à formação e de registo e encaminhamento de vítimas para o Departamento de Mulher e Criança; bem como material de apoio ao Projeto como viaturas para transporte de pessoal e de apoio à ATP; equipamentos de apoio aos assessores e formadores na preparação de aulas e produção de documentação. A execução orçamental desta rubrica foi, no 1º PA, de 59% (ver quadro 5.4.).

- **Estudos e Investigação**

Até fevereiro de 2013 foram realizadas 6 ações inscritas com o R1 – estágios em duas escolas de formação policial em Portugal (6 oficiais da EPP de Matalane na Escola Prática de Polícia, 6 oficiais da ACIPOL no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna), dois seminários Internacionais sobre “Formação inicial e progressão policial” e “Formação Superior Universitária Policial”. Foi elaborado um conjunto de documentação com vista à elaboração de uma proposta de Estratégia Nacional de Prevenção Criminal, assim como um conjunto de ações com vista à criação de um repositório de informação relativa à prevenção criminal e matérias conexas.

- **Construção, reabilitação e manutenção**

Inscrita no R2, a construção, reabilitação e manutenção de infraestruturas traduziu-se na reabilitação do edifício das camaratas masculinas da EPP de Matalane, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida e os padrões de formação base da Polícia.

Houve necessidade de redefinir prioridades nesta rubrica orçamental, levando a que algumas ações, inicialmente previstas, tenham acabado por ser eliminadas (reabilitação da carreira de tiro, reabilitação do edifício de Comando, equipamento de reprografia, equipamento de sala de informática e reabilitação da cantina e respetivo equipamento e utensílios). Foi dada prioridade à reabilitação do edifício das camaratas femininas e das salas de aula bem como à construção da enfermaria, incluindo a aquisição dos respetivos equipamentos e materiais.

Da análise do quadro 5.9. constata-se uma elevada taxa de execução física no 1º PA (83%) enquanto o 2º PA apresenta uma taxa de execução de 36% nos seus primeiros 17 meses. No entanto, é de salientar que foram apenas consideradas como ações executadas aquelas cujo estado se encontrava terminado em finais de setembro de 2013.

**Quadro 5.9. Execução Física por Rubrica Orçamental**

Rubrica	1º Plano de Atividades			2º Plano de Atividades		
	Nº de Ações Previstas	Nº de Ações Executadas	TE	Nº de Ações Previstas	Nº de Ações Executadas	TE
Assessoria Técnica	34	29	85%	12	4	33%
Formação/Materiais de Formação	37	30	81%	55	23	42%
Equipamentos/Materiais	7	7	100%	8	0	0%
Construção, Reabilitação e Manutenção	1	1	100%	4	0	0%
Investigação	2	0	0%	7	4	57%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>67</b>	<b>83%</b>	<b>86</b>	<b>31</b>	<b>36%</b>

Fonte: FAP do 1º PA e matriz de acompanhamento em setembro 2013 (para a 2ª ROM).

Tendo em consideração o volume de ações já realizadas, a diversidade de áreas e serviços abrangidos, respondendo a necessidades identificadas com base num processo amplamente participativo e tendo em atenção o número de beneficiários das ações de formação, e a concretizarem-se as ações previstas no 2º PA que já estão contratualizadas, pode afirmar-se que existe um elevado grau de probabilidade de o objetivo específico ser alcançado, ou seja, indicia uma elevada eficácia. Contudo, face aos condicionalismos já referidos (ausência de *baselines*, metas e indicadores) e o facto de o Projeto ainda estar a decorrer não é possível fazer essa afirmação com o rigor desejável.

**Questão 6. As ações contribuíram para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM?**

A resposta às questões 6 e 7 diz respeito à análise dos critérios da sustentabilidade/apropriação e dos efeitos/impactos. A resposta a estas questões é mais prospetiva, tentando dar pistas de análise para uma avaliação final ou, eventualmente, de impacto. A Equipa de Avaliação propõe como ponto de partida o quadro lógico constante do Anexo 10, o qual deve servir de base a uma discussão e aprofundamento por parte dos atores envolvidos no Projeto.

**6.1. As ações implementadas permitem melhorar a capacidade institucional do MINT?**

A resposta a esta subpergunta está intimamente relacionada com os resultados obtidos nos R1, R4, R6 e R8. Tal como já referido, o R1 – A capacidade do MINT é reforçada para uma prestação de serviços mais eficaz – foi aquele que mais recursos e ações absorveu e é também o mais diretamente centrado na capacitação institucional e dos recursos humanos do MINT.

O Projeto respeita, de uma forma geral, as boas práticas internacionais em matéria de desenvolvimento de capacidades. Em termos gerais, os *outputs* do projeto são considerados pelas autoridades

moçambicanas como de elevada qualidade. Quer a formação quer as assessorias são muito apreciadas e valorizadas pelos beneficiários, pese embora as críticas pontuais já referidas na questão 4.3.

As atividades incluídas no R1 permitiram que todos os serviços do MINT, incluindo a PRM, beneficiassem de ações, seja através de assessorias, seja através da formação. Para além das ações de formação foi também neste Resultado que se concentraram as assessorias técnicas, no âmbito das quais foram produzidos numerosos documentos (quadro 5.10.).

A abrangência das ações de formação (referida na questão 5) e das assessorias realizadas constituem um primeiro e importante passo no desenvolvimento de capacidades mas não garantem por si só, mesmo que conseguidos com o envolvimento dos quadros e dirigentes locais, mudanças no *modus operandi* institucional. A necessária análise, aprovação e adoção dos documentos pelo MINT deverá constituir o passo seguinte, imprescindível para a mudança e efetiva apropriação. Da leitura dos documentos e das entrevistas realizadas, há indícios de que há serviços onde há mais progressos que noutros nesta matéria. O principal problema na apropriação ao nível do trabalho produzido pelas assessorias parece estar na forma como os serviços olham para as assessorias – mais como prestação de serviços do que de capacitação em exercício.

**Quadro 5.10. Documentos produzidos no âmbito das Assessorias no Resultado 1**

MINT	PRM	DNM	SENSAP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuto do formador</li> <li>• Quadro estratégico de gestão dos Recursos Humanos</li> <li>• Documento sobre as Condições de Acesso das carreiras do MINT</li> <li>• Documento sobre as Funções no âmbito do quadro de pessoal do MINT</li> <li>• Regulamento geral de recrutamento, seleção e admissão de efetivos para os serviços do MINT</li> <li>• Sistema de avaliação do desempenho para as carreiras do MINT</li> <li>• Documento sobre competências de cada função de direção e chefia do MINT no âmbito da gestão dos RH</li> <li>• Inventariação do sistema de informação (SI) e ponto de situação dos SI do MINT</li> <li>• Proposta de um portal de formação do MINT em geral</li> <li>• Plano detalhado e ficha técnica de formação</li> <li>• Quadro estratégico de efetivos do MINT</li> <li>• Criação de um Centro de Seleção central com responsabilidade de execução</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de formação, contemplando a formação de formadores e de especialistas</li> <li>• Quadro estratégico de gestão dos Recursos Humanos da PRM</li> <li>• Documento sobre condições de acesso das carreiras da PRM</li> <li>• Documento sobre as Funções no âmbito do quadro de pessoal da PRM</li> <li>• Regulamento geral de recrutamento, seleção e admissão de efetivos para a PRM</li> <li>• Sistema de avaliação do desempenho para as carreiras da PRM</li> <li>• Regras do sistema de avaliação de desempenho (SAD-PRM) – regulamento e linhas de orientação para a elaboração do manual de apoio ao SAD-PRM</li> <li>• Documento sobre competências de cada função de direção e chefia no âmbito da gestão de RH</li> <li>• Estrutura orgânica do Comando Geral da PRM, respetivas atribuições e competências das chefias</li> <li>• Modelo e regras para a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de formação, com respetivas áreas, planos curriculares e conteúdos contemplando a formação de formadores</li> <li>• Regulamento geral de recrutamento, seleção e admissão de efetivos da DNM</li> <li>• Quadro estratégico de efetivos da DNM – mapa de pessoal (825 colaboradores)</li> <li>• Documento sobre os instrumentos de trabalho na área da gestão de recursos humanos</li> <li>• Organogramas funcionais – manual de procedimentos</li> <li>• Estatuto de pessoal, com uma carreira global para área da migração</li> <li>• Sistema de avaliação de desempenho</li> <li>• Sistema de controlo migratório</li> <li>• Estrutura orgânica e respetivas atribuições e competências em cada função de direção e chefia no âmbito da gestão de RM</li> <li>• Plano de formação, respetivas áreas, planos curriculares e conteúdos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de formação, contemplando a formação de formadores e especialistas</li> <li>• Quadro estratégico de gestão de recursos humanos – regulamento interno</li> <li>• Condições de acesso das carreiras do SENSAP – regulamento interno</li> <li>• Quadro geral de pessoal</li> <li>• Regulamento geral de recrutamento, seleção e admissão de efetivos – regulamento interno</li> <li>• Avaliação do desempenho para as carreiras do SENSAP</li> <li>• Competências de cada função de direção, comando e chefia, no âmbito da gestão dos recursos humanos</li> <li>• Qualificador das ocupações profissionais especiais</li> <li>• Estratégia de formação inicial e contínua</li> <li>• Identificação das necessidades de formação, de materiais e</li> </ul>



<p>dos métodos e técnicas de seleção para o MINT, PRM, DNM e SENSAP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta de criação de um Gabinete de Intervenção Social e Psicológica</li> <li>• Linhas estratégicas para a igualdade de género</li> <li>• Políticas estratégicas de formação (inicial, especialização e contínua)</li> <li>• Estatuto do formador</li> </ul>	<p>construção do Mapa de Pessoal na PRM e mapa estratégico de efetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo para a caracterização geral dos efetivos da PRM</li> <li>• Plano de atividades 2013 da DRH</li> <li>• Políticas estratégicas de formação</li> <li>• Plano de formação contínua de aperfeiçoamento e atualização</li> <li>• Plano de formação, contemplando a formação de formadores e de especialistas</li> <li>• Regulamento para a atribuição de bolsas de estudo e/ou realização de formação no exterior</li> <li>• Regulamento da repartição da formação para a DNM</li> <li>• Doutrina e modelo de atuação policial: melhoramento da atuação da PRM; modelo de gestão operacional;</li> <li>• Manual de procedimentos básicos de gestão de riscos e de incidentes tático-policiais</li> <li>• Manual de apoio à gestão e segurança de grandes eventos</li> </ul>	<p>contemplando a formação de formadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta de Lei orgânica</li> <li>• Regulamento da repartição de formação</li> <li>• Bolsa de formadores</li> <li>• Planos curriculares e respetiva regulamentação dos cursos/estágios para ingresso nas carreiras de inspeção técnica e superior</li> <li>• Plano curricular e de formação</li> </ul>	<p>equipamentos de apoio às formações</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Níveis e currículos para a formação inicial</li> <li>• Estratégia de gestão da formação, incluindo a formação de formadores e de especialistas</li> <li>• Planos anuais de formação e respetivos níveis e conteúdos curriculares</li> <li>• Programas de formação, incluindo a formação de formadores e especialistas</li> </ul>
---	--	--	---

Fontes: FAP de 20 junho 2012 e FAP de 12 fevereiro 2013.

O R4 – A capacidade do MINT é reforçada em questões de planificação estratégica e gestão financeira – teve pouco desenvolvimento durante o período em análise, estando, a realização das ações dependentes da elaboração dos TdR e da alteração da calendarização. Os únicos avanços foram dados em algumas ações com a identificação de necessidades para preparação de procedimento concursal para apoiar a implementação do e-SISTAFE<sup>31</sup>.

Quanto ao R6 – Relações Públicas, marketing e comunicação dos serviços desenvolvidos pela Polícia – foram elaboradas propostas de documentos (estratégia de comunicação e marketing)<sup>32</sup> mas a sua implementação não ocorreu até junho de 2013. Apenas foi implementado o Plano de Comunicação e definida, difundida e parcialmente implementada uma metodologia de relacionamento com os órgãos de comunicação social. Nas entrevistas realizadas foi referido pelas autoridades moçambicanas que já são visíveis melhorias na forma de comunicar com os órgãos de comunicação social, nomeadamente através das “conferências de imprensa”. Dos constrangimentos identificados destaca-se: *a inexistência das*

<sup>31</sup> O e-SISTAFE é o sistema eletrónico de administração financeira do Estado. Está em implementação desde 2002 e tem vindo a ser apoiado por vários doadores no âmbito da PAP: Bélgica, CE, Espanha, Dinamarca, Itália, Noruega, Reino Unido e Suécia.

<sup>32</sup> Foi proposto um “Plano estratégico integrado de comunicação, relações públicas e marketing de imagem” para o MINT e suas atividades. Foram propostas alterações na organização e estrutura dos serviços de relações públicas e comunicação interna e externa ao nível do MINT e das suas direções.

*estruturas adequadas – gabinete de comunicação e relações públicas – ao nível do MINT, DNM, DNIC e SENSAP<sup>33</sup>, a duração insuficiente da assessoria para se atingir os resultados esperados e a alteração do número de formandos, ficando abaixo do inicialmente previsto, o que levou à alteração do número de cursos passando de 4 (100 alunos) para 2 (30 alunos).*

Embora contribuam para a capacitação do MINT, as ações do R7 - Desenvolver capacidades para apoiar o estabelecimento de uma Estratégia Nacional de Prevenção Criminal - ainda não tinham sido implementadas até junho 2013, não podendo por isso ser objeto de análise. O mesmo se passou com o R8 - Apoiar o desenvolvimento de uma cultura ética e de medidas de combate à corrupção no MINT e na PRM - tendo grande parte das ações transitado do 1º para o 2º PA.

Outra análise que pode ser feita é a da abrangência geográfica da formação/capacitação. Tal como já foi referido na questão 5., o Projeto centrou-se na província de Maputo (87% do total dos formandos, *vide* quadro 5.7.), beneficiando da formação técnicos superiores e médios de outras províncias (representando 13% do total dos formandos).

Em termos de serviços do MINT, a PRM e a ACIPOL foram aqueles em que houve um maior número de formandos a beneficiar da formação, alcançando respetivamente 42% e 36% do total de formandos do Projeto (quadro 4.8.), evidenciando uma necessidade de o MINT reforçar o planeamento a médio prazo dos profissionais a envolver nas ações de formação. Porém, a inexistência de dados estatísticos quanto ao número total de funcionários existentes em cada um dos serviços do MINT e da PRM, por província e por género, não permite aferir a percentagem total de recursos humanos que beneficiou de ações de capacitação, e/ou a sua importância relativa. Pese embora esta limitação, é possível afirmar que todos os organismos que constituem o MINT beneficiaram de ações de capacitação de recursos humanos.

## **6.2. Os recursos humanos da PRM e do MINT receberam a formação adequada que lhes permita assegurar um bom desempenho dos seus serviços?**

As necessidades de formação por parte dos serviços do MINT e da PRM eram, e continuam a ser, grandes. Um dos pilares do EDIMINT visa exatamente o desenvolvimento de recursos humanos, garantindo, entre outras, “(...) a atração e retenção de quadros qualificados na instituição.” O Projeto tem, como já referido, uma forte componente de capacitação onde a formação se assume como um elemento fundamental. Ao longo da sua implementação, houve o cuidado de envolver os diferentes serviços aos quais as ações se destinavam na elaboração/revisão dos respetivos TdR. De igual modo, procedeu-se a ajustamentos aos cursos para evitar sobreposições, tendo sido seguida uma lógica de continuidade entre

---

<sup>33</sup> FAP, de 12 fevereiro de 2013.

ações, garantida através da elaboração de relatórios por parte dos formadores. No entanto, houve relato de situações em que a formação foi considerada insuficiente.

Nas entrevistas realizadas, foi unânime a opinião sobre a qualidade da formação ministrada e a vontade que esta possa ter continuidade. Efetivamente, a continuidade das ações de formação, numa perspetiva de “seguimento de conteúdos”, foi um aspeto apontado pelos formandos entrevistados, assim como a falta de algumas sessões de aplicação prática daquilo que é ministrado. A confirmação da relevância e utilização da formação recebida deverá ser objeto de apreciação na avaliação final.

Será necessário um maior período de tempo que permita aferir a adequação da formação ao bom desempenho dos recursos humanos formados/capacitados. Contudo, nas entrevistas realizadas em Moçambique houve relato de situações em que a aplicabilidade foi imediata e com contributo para o desempenho do serviço, mas no conjunto ainda não é possível medir esse efeito. Ligada a esta questão está a mobilidade dos recursos humanos: é fundamental garantir que os recursos humanos frequentem ações de formação ajustadas às suas tarefas diárias, assim como permaneçam tempo suficiente nos serviços para que possa haver lugar a uma melhoria do desempenho global dos recursos humanos e, por conseguinte, da instituição. Outro aspeto a considerar é o potencial efeito da elevada taxa de incidência do VIH/SIDA entre os polícias, levando a que parte dos RH formados possam ser perdidos por essa via.

Importa destacar que a formação de formadores moçambicanos constitui uma mais-valia do Projeto pelo efeito multiplicador que pode ter, sobretudo ao nível das províncias. Contudo, a experiência do passado da Cooperação Portuguesa mostra que esta formação só constituirá valor acrescentado se forem criadas as condições para a replicação da formação nas outras províncias, utilizando esses formadores. Isto passará, nomeadamente, pela criação de uma estrutura de formação e definição de objetivos por áreas funcionais.

Uma melhor capacidade de liderança e chefia na EPP de Matalane e na ACIPOL, bem como dos Comandantes de esquadra e distritais, esteve igualmente subjacente aquando da conceção de cursos para estes grupos profissionais, facto que poderá produzir efeitos multiplicadores ao nível do desenvolvimento das capacidades institucionais.

### **6.3. As infraestruturas reabilitadas e os materiais e equipamentos fornecidos estão a ser efetivamente utilizados?**

A resposta a esta subpergunta está relacionada com diversos Resultados, nomeadamente o R1, no que diz respeito aos materiais e equipamentos de apoio à formação, o R2 (Reabilitar as infraestruturas da EPP de Matalane para melhorar a qualidade de vida e os padrões de formação base da Polícia, aumentando a capacidade de formação) e o R3 (Melhorar a capacidade de investigação da PIC), designadamente a

atividade 3.3 – ativar o laboratório da ACIPOL como um mecanismo funcional de formação para o combate ao crime.

Os materiais e equipamentos fornecidos pelo Projeto podem agregar-se em: materiais de apoio à formação e equipamentos/materiais fornecidos. No que se refere aos materiais de apoio à formação (sobretudo R1), o grau de utilização foi baixo. Nas entrevistas foi referida uma insuficiência no número de manuais fornecidos, assim como nos equipamentos informáticos utilizados. Noutros casos, a carência de equipamento complementar disponível (por ex: leitores de CD) inviabilizou o seu aproveitamento/utilização.

Quanto aos equipamentos/materiais já adquiridos, estão a ser utilizados referindo-se, a título de exemplo, as viaturas e o material de apoio à ATP, os quais ficarão, no final do Projeto, na posse do MINT. No caso das infraestruturas (integradas no R2) apenas as camaratas masculinas foram já concluídas, tendo sido inauguradas no momento da deslocação da Equipa de Avaliação a Maputo. No caso do R3, como já referido, não houve qualquer ação, pelo condicionalismo da DEL UE. Em suma, quer no R2 quer no R3, face aos atrasos e adiamento das ações, é prematuro avaliar o grau de utilização das infraestruturas e materiais/equipamentos.

## **Questão 7. A assistência técnica fornecida produziu efeitos nas instituições ou na sociedade moçambicana?**

### **7.1. Foi criada suficiente capacidade organizacional na PRM e no MINT para dar continuidade às ações após o projeto terminar?**

A sustentabilidade das ações de capacitação institucional está ligada ao próprio objetivo de desenvolvimento de capacidades, ou seja, contribuir para que os países iniciem e reforcem processos de mudança sustentáveis e que promovam objetivos de desenvolvimento numa base cada vez mais autossuficiente e autónoma. Deste modo, os critérios de sustentabilidade e apropriação estão intrinsecamente ligados e só podem ser assegurados quando o Estado consegue uma capacidade financeira que permita financiar o seu próprio desenvolvimento. Nesta perspetiva, a sustentabilidade criada no MINT e na PRM é ainda baixa dada a dependência de Moçambique em relação à ajuda externa – e à assistência técnica em particular - e pelo facto de ainda não estar criada a capacidade endógena de mudança nas organizações em que o Projeto intervém, necessária a essa sustentabilidade.

A multiplicidade (e diversidade) de ações realizadas de forma descontínua ao longo do ciclo de vida do Projeto, a inexistência de mecanismos de acompanhamento de efeitos (e impactos) e o cariz da avaliação, impedem/dificultam uma análise dos efeitos do Projeto na sociedade moçambicana. No entanto, as

entrevistas realizadas indiciam que há um reconhecimento generalizado dos benefícios do Projeto, nomeadamente no desenvolvimento de capacidades que envolve mudança de mentalidades, relações e práticas de trabalho, confirmando a importância da formação, do fortalecimento institucional e do fornecimento de equipamentos como componentes do Projeto necessárias à implementação de novas práticas. Por exemplo, a formação terá impulsionado a área da formação dentro dos vários organismos do MINT: foi reiniciado o curso básico do SENSAP e a formação em Segurança do Meio Ambiente levou a que se comesçassem a dar passos para a criação de uma estrutura que defenda os recursos ambientais.

## **7.2. As técnicas e métodos transferidos estão a ser aceites pelos beneficiários diretos?**

De uma forma geral, as técnicas e métodos transferidos têm sido bem aceites pelos beneficiários diretos, mas existem limitações à sua utilização. Tal como já foi referido, grande parte dos documentos produzidos ainda não estão a ser utilizados. Importa pois aprovar e pô-los em prática, o que passa desde logo pela sua divulgação e discussão interna. Este aspeto é, aliás, referido na FAP de fevereiro de 2013: No MINT na área dos Recursos Humanos, *“não obstante o esforço de capacitação, não foi feita a necessária apropriação e transferência das aprendizagens, nem tão pouco considerado o trabalho desenvolvido uma mais-valia pela direção de Recursos Humanos do MINT. O baixo estágio de desenvolvimento de práticas associadas a uma imperante inercência face à inovação, conjugado com uma liderança espartilhada e fraca autonomia dos quadros, inviabiliza qualquer mudança ainda que seja apenas de natureza conjuntural, pelo que deverão ser nomeados formalmente quadros a envolver na ação para minimizar este constrangimento”*. Quanto à PRM *“considerando que o balanço dos trabalhos desenvolvidos é positivo, deverá ser garantida a continuidade da equipa envolvida na ação para permitir a sustentabilidade da mesma”*.

Por outro lado, no quadro da implementação das ações tem havido um período inicial para adaptar a formação ao contexto local e, no final, a produção de relatórios pelos formadores/assessores, nos quais são identificados constrangimentos e sugestões de melhoria. Na formação de formadores um dos principais constrangimentos identificados está relacionado, em algumas situações, com uma formação de base dos formandos insuficiente para rentabilizar e replicar a formação recebida. Esta situação é ainda agravada pela reduzida duração da formação ministrada que permita consolidar os conhecimentos adquiridos, factos que limitam os seus efeitos. A nomeação de formandos sem qualquer contacto com a área da formação ou cujos conteúdos técnico-funcionais não se adequavam ao objeto do curso são outros constrangimentos a referir.

O Projeto visa contribuir para a operacionalização do EDIMINT, apoiando o fortalecimento do quadro institucional e as capacidades dos recursos humanos mas ainda é prematuro medir com rigor os seus

efeitos/impactos. Apesar disso, nas entrevistas realizadas foram referidas melhorias, por exemplo, nas relações públicas e comunicação da PRM com os órgãos de comunicação social, nomeadamente com a televisão, bem como mudanças/melhorias na abordagem de planificação e orçamentação no GEP/MINT, com maior capacidade de resposta ao Ministério da Planificação. As placas de identificação, introduzidos pelo Projeto, é um aspeto igualmente considerado muito positivo carecendo contudo de ser alargado a todos os agentes.

### **7.3. Há um sentimento de apropriação relativamente ao projeto?**

Para assegurar a apropriação dos projetos na área da capacitação institucional, há que assegurar o alinhamento com as políticas nacionais setoriais, a identificação conjunta das necessidades, o planeamento conjunto e o investimento na formação de recursos humanos locais que possam assegurar a sustentabilidade e apropriação dos projetos.

Uma das estratégias adotadas para a prossecução deste objetivo no Projeto foi a conceção e programação em conjunto com o Governo moçambicano garantindo por essa via a relevância e utilidade das ações. A utilização e formação de formadores moçambicanos foi outra opção, de modo a assegurar a continuidade dos programas de formação.

Das entrevistas realizadas, constata-se que há uma compreensão clara dos objetivos do Projeto por parte dos quadros superiores do MINT e que estes se identificam com os mesmos. Na generalidade há apropriação ao nível da implementação. No entanto, tal como já referido na questão 4.2 foram identificados constrangimentos, decorrentes de fragilidades de planificação e de mobilização e envolvimento interno de chefias e serviços do MINT, que tiveram reflexo na capacidade de assunção de determinados compromissos financeiros e de mobilização atempada dos recursos humanos.

Das entrevistas realizadas e dos documentos consultados, pode afirmar-se que a apropriação começou por ser limitada, com constrangimentos ao nível quer da capacidade/reconhecimento de liderança e tomada de decisão (do GEP/MINT e dos pontos focais) quer da concentração de responsabilidades no GEP pelo andamento do Projeto com um menor envolvimento dos dirigentes intermédios. As principais mudanças ocorrem no final de 2012, inícios de 2013, quando ao nível governamental (Ministro do Interior) são dadas orientações políticas sobre a importância do Projeto e são nomeados responsáveis por Resultado, para além da manutenção dos Pontos Focais, e quando um técnico do MINT integra a equipa de ATP e esta se instala fisicamente no Comando da PRM.

Ainda ao nível político, foi visível o interesse da equipa ministerial, em cerimónias públicas, na formação dos recursos humanos e na capacitação das instituições, nomeadamente do MINT e da PRM. Este interesse é uma condição importante para a interiorização/apropriação do Projeto que deverá, contudo, ser

complementada com outros sinais da importância que lhe é atribuída, nomeadamente a disponibilidade orçamental para garantir a sua sustentabilidade.

Apesar dos progressos registados na apropriação, pode afirmar-se que ela foi maior ao nível dos objetivos carecendo, ainda, de progressos ao nível dos resultados do Projeto.

#### **7.4. É possível identificar efeitos do projeto na sociedade moçambicana?**

Ainda não decorreu um período de tempo suficiente que permita identificar efeitos, mas o projeto tem condições para ter um importante impacto na sociedade moçambicana. Para isso, será necessário que os seus produtos/resultados sejam apropriados pelo MINT, a todos os níveis, e que as práticas diárias das instituições e do pessoal se alterem nesse sentido. Dada a dimensão da reforma, não é expectável que as mudanças se produzam no curto prazo.

O apoio ao desenvolvimento de capacidades requer apoio sustentado a médio prazo, que não se esgota neste Projeto. Tendo por base os estudos disponíveis e já referidos no ponto 1.3, a imagem da PRM é negativa. A bibliografia consultada refere que os casos de denúncia de crime são reduzidos face à realidade porque a população não confia na Polícia. Mudar esta imagem é um processo lento, de longo prazo que poderá ser avaliado através de indicadores ajustados para o efeito.

Na impossibilidade de apreciar os efeitos/impactos neste trabalho, uma futura avaliação do impacto poderá incluir um conjunto de indicadores, que permita aferir o contributo do Projeto para as mudanças na sociedade moçambicana, nomeadamente:

- O rácio Polícia/nº de habitantes;
- Os padrões profissionais e de conduta dos polícias;
- Os índices de criminalidade (desagregado por tipologia e por província);
- O nº de processos levados a julgamento com uma investigação criminal bem conduzida;
- O nº de casos de corrupção na PRM tratados;
- Índice de perceção pública sobre proteção e segurança (% de população por sexo, idade, etnia, rendimento, província, etc. que diz que se sente segura);
- Nível de prestação de serviços (considerados básicos de segurança);
- Nível de capacidade institucional (organização, funcionamento, formação, etc.);
- O nível de participação de mulheres nas instituições de segurança (nos diferentes níveis hierárquicos e funcionais);
- O sentimento de segurança física por parte da população/utentes dos serviços da Polícia (% de população por sexo, idade, etnia, rendimento, província, etc. que diz confiar na Polícia);
- Nível de perceção de insegurança/estatísticas do crime;

- O nível de confiança nas forças de segurança;
- O número de situações (aumento/redução) de abuso de autoridade policial;
- O volume da formação dentro dos vários organismos do MINT.

### 5.3. Resultados e efeitos – Síntese

A taxa de execução técnica das ações situa-se nos 70%, a maior parte das quais relativas ao R1. Em matéria de assessorias técnicas a maior parte das ações beneficiaram o MINT e a PRM. Em termos de ações de formação, a PRM e a ACIPOL foram aqueles em que houve um maior número de formandos a beneficiar da formação, alcançando respetivamente 42% e 36% do total de formandos do Projeto. Porém, a inexistência de dados estatísticos quanto ao número total de funcionários existentes em cada um dos serviços do MINT e da PRM, por província e por género, não permite aferir a percentagem total de recursos humanos que beneficiou de ações de capacitação, e/ou a sua importância relativa, ainda que em termos geográficos a maior parte dos formandos seja originária da província de Maputo, com forte predomínio de homens (87%).

Tendo em consideração o volume de ações já realizadas, a diversidade de áreas e serviços abrangidos, respondendo a necessidades identificadas com base num processo amplamente participativo e tendo em atenção o número de beneficiários das ações de formação, e a concretizarem-se as ações previstas no 2º PA que já estão comprometidas, pode afirmar-se que existe um elevado grau de probabilidade de o objetivo específico ser alcançado, ou seja, indicia uma elevada eficácia. Contudo, face aos condicionalismos já referidos (ausência de *baselines*, metas e indicadores e o facto de o Projeto ainda estar a decorrer) não é possível fazer essa afirmação com o rigor desejável.

A abrangência das ações de formação e das assessorias realizadas constituem um primeiro e importante passo no desenvolvimento de capacidades mas não garantem por si só, mesmo que conseguidos com o envolvimento dos quadros e dirigentes locais, mudanças no *modus operandi* institucional.

Há um reconhecimento generalizado dos benefícios do Projeto, nomeadamente no desenvolvimento de capacidades que envolve mudança de mentalidades, relações e práticas de trabalho, confirmando a importância da formação, do fortalecimento institucional e do fornecimento de equipamentos como componentes do Projeto necessárias à implementação de novas práticas. Contudo, foram identificados alguns constrangimentos que poderão limitar os efeitos, nomeadamente, a reduzida duração de algumas ações, a abordagem adotada noutras (demasiado teórica e/ou pouca adaptada à realidade moçambicana), o desadequado perfil de alguns formandos selecionados a par dos níveis de capacitação de base.



O Projeto dá um contributo positivo para a implementação do EDIMINT, apoiando o fortalecimento do quadro institucional e as capacidades dos recursos humanos mas ainda é cedo para medir com rigor os seus efeitos/impactos. Há uma compreensão clara quer dos objetivos, quer da estratégia do Projeto por parte dos quadros superiores do MINT e que estes identificam-se com os mesmos no que respeita à apropriação.

Na generalidade há apropriação ao nível da implementação, apesar de ter começado por ser muito limitada, com constrangimentos ao nível quer da capacidade/reconhecimento de liderança e tomada de decisão (do GEP/MINT e dos pontos focais) quer da concentração de responsabilidades no GEP pelo andamento do Projeto com um menor envolvimento dos dirigentes intermédios. A grande mudança ocorre no final de 2012, inícios de 2013, quando um técnico do MINT integra a equipa de ATP, quando esta se instala fisicamente no Comando Geral da PRM e quando ao nível político (Ministro do Interior) são dadas orientações políticas sobre a importância do Projeto e são nomeados responsáveis por Resultado, para além da manutenção dos Pontos Focais. Apesar dos progressos registados na apropriação, pode afirmar-se que ela foi maior ao nível dos objetivos carecendo, ainda, de progressos ao nível dos resultados do Projeto.

Ainda é muito cedo para se poderem identificar efeitos, mas o projeto tem condições para ter um importante impacto na sociedade moçambicana. Para isso, será necessário que os seus produtos/resultados sejam apropriados pelo MINT a todos os níveis (desde o nível político aos técnicos e agentes) e que as práticas diárias das instituições e do pessoal se alterem nesse sentido. Dada a dimensão da reforma, e as carências já identificadas, não é expectável que as mudanças se produzam a curto prazo, sendo aconselhável a manutenção do apoio a este setor após o término do Projeto.

## 6. Conclusões

Este capítulo apresenta as conclusões da análise apresentada no capítulo 4 e está estruturado em duas partes. Na primeira apresentam-se as conclusões por área de análise: (i) conceção e programação; (ii) Implementação; (iii) Resultados e efeitos. Na segunda apresenta-se uma apreciação global com base nos critérios de avaliação.

### 6.1 Apreciação por nível de análise

#### 6.1.1 Conceção e programação

- C1** - O EDIMINT está na base da conceção do Projeto. A conceção e programação respeitaram as boas práticas internacionais em matéria de desenvolvimento de capacidades, com um forte envolvimento dos responsáveis locais na identificação e programação das ações; o Projeto teve em consideração a presença de outros doadores no setor, mas nesta matéria ainda há espaço para melhorar a coordenação e complementaridade.
- C2** - O Projeto está estruturado numa MEL com uma relação entre atividades, resultados e objetivos. Contudo, os resultados são de *output*, carecendo da definição de *baselines*, metas e indicadores que permitam um acompanhamento e uma avaliação centrados nos resultados (*outcomes*).
- C3** - A programação revelou-se demasiado ambiciosa, dificultada pelos atrasos na implementação das ações, o que obrigou à recalendarização e/ou eliminação de ações, ao alargar do período de vigência de cada PA e, finalmente, à prorrogação da fase de implementação do Projeto.
- C4** - O modelo de conceção e implementação constitui valor acrescentado na abordagem ao setor, reflexo da natureza e forma de relacionamento entre Portugal e Moçambique.

#### 6.1.2 Implementação

- C5** - O modelo de gestão segue o modelo adotado pela CE e assenta nos princípios da transparência, eficácia, participação e apropriação. Contudo, o modelo revelou-se demasiado rígido e burocrático, com um processo de tomada de decisão muito hierarquizado, facto que provocou atrasos na tomada de decisões e conseqüentemente na implementação.
- C6** - Os mecanismos de coordenação criados têm um grande potencial para promover o alinhamento e a apropriação e, dado o seu carácter inovador, constituíram mecanismos de aprendizagem conjunta. Contudo, a coordenação geral do Projeto foi prejudicada por alguns constrangimentos, incluindo o excessivo número de atores, agravado por uma indefinição de competências claras de cada um deles, no terreno e fora dele, em sede de Mp.

- C7** - A ATP acabou por funcionar quase como uma PIU por não se ter instalado desde o início no MINT e por só tardiamente ter incluído um técnico moçambicano, limitando a apropriação, ainda que o GEP/MINT tenha sido sempre envolvido na planificação dos PA e na implementação das ações.
- C8** - A implementação do Projeto teve oscilações, resultantes de diversos constrangimentos tanto da parte portuguesa como de Moçambique e da UE.
- C9** - O Projeto foi gerido de forma criteriosa, visando a utilização eficiente dos recursos. Durante o processo de implementação foi necessário proceder a reajustamentos do orçamento para garantir que os mesmos fossem utilizados de forma eficiente, os quais foram sempre considerados em sede de CT e CD, permitindo um controlo transparente da sua utilização. Os momentos de paragem e de “picos” de implementação refletiram-se na baixa taxa de execução financeira global, colocando problemas ao nível da eficácia e da eficiência.
- C10** – A maioria das ações correspondem, globalmente, às necessidades das instituições a que se destinam, pese embora a necessidade de algum ajustamento relativo à sua duração, conteúdo e modelo de funcionamento.

### 6.1.3 Resultados e efeitos

- C11** – A taxa de execução técnica das ações situa-se nos 70%, a maior parte das quais relativas ao R1. Em matéria de assessorias técnicas a maior parte das ações beneficiaram o MINT e a PRM. Em termos de ações de formação, a PRM e a ACIPOL foram aquelas em que houve um maior número de formandos a beneficiar da formação, alcançando respetivamente 42% e 36% do total de formandos do Projeto. Porém, a inexistência de dados estatísticos quanto ao número total de funcionários existentes em cada um dos serviços do MINT e da PRM, por província e por género, não permite aferir a percentagem total de recursos humanos que beneficiou de ações de capacitação, e/ou a sua importância relativa, ainda que em termos geográficos a maior parte dos formandos seja originária da província de Maputo, com forte predomínio de homens (87%).
- C12** – Tendo em consideração o volume de ações já realizadas, a diversidade de áreas e serviços abrangidos, respondendo a necessidades identificadas com base num processo amplamente participativo, e tendo em atenção o número de beneficiários das ações de formação, pode afirmar-se que existe grande probabilidade de o objetivo específico ser alcançado.
- C13** – A abrangência das ações de formação e das assessorias realizadas constituem um primeiro e importante passo no desenvolvimento de capacidades mas não garantem por si só, mesmo que conseguidos com o envolvimento dos quadros e dirigentes locais, mudanças no *modus operandi*

institucional, evidenciando uma necessidade de o MINT reforçar o planeamento a médio prazo dos profissionais a envolver nas ações de formação.

- C14** – Há reconhecimento dos benefícios do Projeto, nomeadamente no desenvolvimento de capacidades que envolve mudança de mentalidades, relações e práticas de trabalho, confirmando a importância da formação, da capacitação institucional e do fornecimento de equipamentos como componentes do Projeto necessárias à implementação de novas práticas. Contudo, foram identificados alguns constrangimentos que poderão limitar os efeitos.
- C15** – O Projeto dá um contributo positivo para a implementação do EDIMINT, apoiando o fortalecimento do quadro institucional e as capacidades dos recursos humanos mas é prematuro medir com rigor os seus efeitos/impactos.
- C16** – Na generalidade há apropriação ao nível da implementação, apesar de ter começado por ser muito limitada, ao nível quer da capacidade/reconhecimento de liderança e tomada de decisão (do GEP/MINT e dos pontos focais) quer da concentração de responsabilidades no GEP pelo andamento do Projeto com um menor envolvimento dos dirigentes intermédios. Apesar dos progressos registados na apropriação, pode afirmar-se que ela foi maior ao nível dos objetivos carecendo, ainda, de progressos ao nível dos resultados do Projeto.
- C17** – É prematuro identificar efeitos, mas o Projeto tem condições para ter um importante impacto na sociedade moçambicana. Dada a dimensão da reforma, e as carências já identificadas, não é expectável que as mudanças se produzam a curto prazo, sendo aconselhável a manutenção do apoio a este setor após o término do Projeto.

## 6.2 Apreciação global

- C18 - Relevância** – O Projeto é relevante para Moçambique e está alinhado com o EDIMIT, apoiando diretamente a reforma em curso no MINT e na PRM. Está alinhado com as prioridades da CE em matéria de governação e integra-se num dos eixos prioritários de intervenção da cooperação portuguesa – Boa Governação, Participação e Democracia.
- C19 – Coerência, complementaridade e coordenação** – A conceção do Projeto teve subjacente a presença de outros doadores no setor. Apesar disso, a coordenação e complementaridade poderão ser melhoradas.
- C20 - Valor Acrescentado** – O Projeto, tal como foi concebido (cooperação delegada) e implementado, constitui um claro valor acrescentado quer no quadro da UE quer da cooperação portuguesa pelo conhecimento aprofundado que os vários parceiros institucionais têm das questões da segurança

interna em Moçambique, alicerçado numa parceria, laços e confiança mútua de longo prazo no setor da segurança interna, potenciado pela sua dimensão e transversalidade. Ao juntar recursos da UE e da cooperação portuguesa reduz-se a fragmentação da ajuda e respetivos custos de transação, promovendo-se simultaneamente a complementaridade e divisão de tarefas entre doadores.

**C21 - Eficácia** – Apesar de bem estruturado, o Projeto revelou-se demasiado ambicioso para o período de vigência inicialmente previsto. A ausência de metas e indicadores de *outcomes* claramente definidos não permitem avaliar com algum rigor até que ponto os objetivos específicos estão a ser atingidos. As oscilações no nível de implementação provocaram períodos de grande concentração das ações de formação e assessoria técnica tendo gerado alguns problemas de capacidade de resposta/absorção e apropriação por parte das instituições e beneficiários diretos. Se as ações programadas forem executadas há forte probabilidade de a eficácia do Projeto ser elevada.

**C22 - Eficiência** – De uma forma geral, os recursos financeiros foram disponibilizados atempadamente. Contudo, registaram-se alguns atrasos de desbloqueamento de verbas que condicionaram a implementação de algumas ações. Os períodos de paragem e os “picos” de implementação refletiram-se na baixa taxa de execução financeira global colocando problemas ao nível da eficiência.

**C23 - Sustentabilidade/apropriação** – A abordagem adotada para a conceção e programação das atividades e ações está de acordo com o que atualmente se considera serem as boas práticas para promover a apropriação e a sustentabilidade. O nível de envolvimento do MINT e das instituições que o integram foi elevado, quer na elaboração dos PA quer na discussão dos TdR das ações. Há indícios de os níveis de apropriação terem aumentado ao longo do tempo, sobretudo a partir do final de 2012. Os níveis de sustentabilidade, embora intimamente ligados com a apropriação, dependem também de outros fatores, nomeadamente financeiros. A sustentabilidade só será conseguida se a segurança interna se mantiver como prioridade política e orçamental que permita ao MINT manter e/ou continuar a implementar e a replicar os resultados do Projeto.

**C24 - Efeitos/impacto** – É prematuro identificar com rigor eventuais efeitos/impactos do Projeto, quer por o mesmo se encontrar em implementação, quer pela natureza das ações em causa, ainda que possam ser identificados alguns indícios de mudança.

## 7. Recomendações

Atendendo ao momento em que a presente avaliação é concluída, e ao facto da fase de implementação do Projeto ter sido prorrogada até em junho 2014, a Equipa de Avaliação considera não ser oportuno propor grandes alterações no modelo de funcionamento/implementação do Projeto. Existem, contudo, algumas recomendações exequíveis até à conclusão da fase operacional do Projeto:

### **R1: Garantir que todas as ações previstas no 2º PA sejam implementadas nos prazos previstos**

Baseada nas C12, C21 e C22

Destinatários: Camões, IP e MINT/ATP

A contratualização das ações das diferentes atividades que constituem cada Resultado foi concretizada até junho de 2013, mas não garante a realização/implementação das atividades previstas no 2º PA. O MINT, com o apoio da ATP e em parceria com o Camões, IP devem assegurar que todas ações estejam concluídas até junho de 2014.

### **R2: Manter a equipa de ATP estável até à conclusão do Projeto**

Baseada nas C7 e C9

Destinatários: Camões, IP e MINT

A rotatividade que a equipa da ATP teve até ao momento causou efeitos na implementação do projeto. Face à prorrogação da fase de implementação do Projeto, a sua boa execução dependerá, em grande medida, da manutenção em funções da atual equipa. O Camões, IP e o MINT devem, nesse sentido, envidar os esforços necessários para assegurar a concretização desta recomendação.

### **R3: Manter os Pontos Focais e os responsáveis por Resultado, reforçando por essa via a apropriação do Projeto**

Baseada nas C16 e C23

Destinatário: MINT

Houve rotatividade nos Pontos Focais o que dificultou a coordenação do projeto, pelo que o MINT deverá garantir a sua permanência até ao fim da fase de implementação do Projeto. A nomeação de responsáveis por Resultado revelou-se importante para a implementação e apropriação dos resultados do Projeto, devendo ser mantidos até à sua conclusão.

### **R4: Garantir que as assessorias a implementar se desenvolvem em estreita parceria com os serviços a que se destinam e que sejam adequadas à realidade moçambicana**

Baseada na C10

Destinatários: Camões, IP, MAI e MINT/ATP

As assessorias deverão seguir uma metodologia de *mentoring* e não devem ser entendidas como uma prestação de serviços. O Camões, IP deverá assegurar uma preparação prévia aos assessores sobre a realidade moçambicana e sobre o Projeto em particular. O MAI deverá escolher assessores adequados, preparando-os para que sigam aquela metodologia. A ATP deverá complementar o trabalho prévio efetuado pelo Camões, IP e pelo MAI. O MINT deverá orientar os seus recursos humanos para a importância de seguir aquela metodologia e para a importância de disponibilizarem aos assessores todas as condições necessárias para que estes possam desenvolver o seu trabalho em parceria com os funcionários do MINT.

**R5: Garantir a sustentabilidade do Projeto através da apropriação dos resultados a todos os níveis, assegurando que os recursos humanos exercem funções nos serviços em que foram capacitados e aplicam os conhecimentos adquiridos**

Baseadas nas C13, C14 e C17

Destinatário: MINT

O MINT deverá garantir um planeamento a curto/médio prazo dos seus recursos humanos garantindo, por um lado, que os mesmos frequentem as ações de capacitação mais adequadas ao seu nível de formação e às funções que desempenham e, por outro, que os recursos humanos formados permaneçam em funções tempo suficiente para rentabilizar a formação adquirida.

**R6: Reforçar a apropriação, debatendo, aprovando e implementando os documentos produzidos no âmbito das assessorias para os vários serviços do MINT**

Baseada nas C21, C23

Destinatário: MINT

Grande parte do trabalho realizado pelas assessorias visa a elaboração de documentos orientadores/estratégicos/legislativos. Alguns carecem de aprovação por parte do MINT ou de outras entidades governamentais. O MINT deverá envidar todos os esforços no sentido da sua atempada aprovação, garantindo simultaneamente que futuros documentos sejam elaborados numa perspetiva mais participativa conforme Recomendação 4.

**R7: Repensar o modelo de gestão no Camões, IP no sentido de responder de modo mais eficaz aos desafios da cooperação delegada**

Baseada na C8

Destinatário: Camões, IP

O Camões, IP deverá repensar o seu modelo de gestão, integrando o planeamento/programação, o acompanhamento e a avaliação num sistema centrado nos resultados (*outcomes*), indo ao encontro das

exigências de uma cooperação delegada. Face às exigências e desafios deste tipo de cooperação, devem também ser potenciadas as competências dos técnicos envolvidos, constituindo uma equipa transversal, que promova a divisão e complementaridade de tarefas especializadas. Em relação ao acompanhamento o Camões, IP deverá seguir uma abordagem assente em indicadores quantitativos e qualitativos verificáveis que forneçam instrumentos úteis à fase da avaliação. A organização dos dossiers do Projeto deve ser repensada, tendo por base uma lógica que permita uma consulta eficaz.

Apesar de esta avaliação se tratar de um exercício a meio percurso, a Equipa de Avaliação considera existirem **lições aprendidas** com a implementação deste Projeto. Nesse sentido, sugere-se que no futuro sejam considerados em projetos de cooperação delegada, neste ou em outros setores, os aspetos que a seguir se identificam e que poderão eventualmente ser considerados pela avaliação final.

<b>L1.</b> Repensar o modelo de gestão/coordenação dos projetos, tornando-o menos burocrático	Baseada nas C5, C6 e C7
<b>L2.</b> Garantir o funcionamento regular dos mecanismos de coordenação (CT e CD) que forem criados para a gestão de projetos	Baseada nas C5, C6
<b>L3.</b> Ter um Manual de Procedimentos que seja inequivocamente claro no papel de cada ator	Baseada na C6
<b>L4.</b> Repensar a conceção e o sistema de acompanhamento dos projetos orientando-o mais para os resultados ( <i>outcomes</i> )	Baseada nas C2 e C21
<b>L5.</b> Ter em consideração, de forma mais sistemática, as questões de género e um equilíbrio geográfico	Baseada na C11
<b>L6.</b> Aumentar a coordenação e complementaridade com outros doadores	Baseada nas C1 e C19



## Bibliografia e Fontes de Informação

- ADB, 2011, *Republic of Mozambique. Country Strategy Paper 2011-2015*.
- African Development Bank Group, 2011, *Report of Mozambique: Country Strategy Paper 2011-2015*.
- Aidflows, Mozambique, [http://www.aidflows.org/MZ\\_Beneficiary\\_View.pdf](http://www.aidflows.org/MZ_Beneficiary_View.pdf)
- Amnistia Internacional, 2008, *Licença para Matar Responsabilização da Polícia em Moçambique*  
[http://www.amnistia-internacional.pt/dmdocuments/Mocambique\\_policia\\_licenca\\_para\\_matar.pdf](http://www.amnistia-internacional.pt/dmdocuments/Mocambique_policia_licenca_para_matar.pdf)
- Amnistia Internacional, 2011, *Mozambique*. Amnesty International submission to the UN Universal Periodic Review. Tenth session of the UPR Working Group, January 2011.  
[http://lib.ohchr.org/HRBodies/UPR/Documents/Session10/MZ/AI\\_AmnestyInternatonal\\_eng.pdf](http://lib.ohchr.org/HRBodies/UPR/Documents/Session10/MZ/AI_AmnestyInternatonal_eng.pdf)
- Amnistia Internacional, 2013, *Mozambique. Submission to the United Nations Human Rights Committee 109th Session of the United Nations Human Rights Committee (14 October – 1 November 2013)*  
<http://www.amnesty.org/en/library/asset/AFR41/005/2013/en/1df81f5c-8d1e-425c-95c9-5b1fb165b995/afr410052013en.pdf>
- Austrian Development Cooperation, 2010, *Mozambique Country Strategy 2010-2013*.
- Bajraktari, Y., et al, 2006, *The PRIME System: Measuring the Success of Post-Conflict Police Reform*  
[http://www.princeton.edu/bobst/docs/WWS591b\\_FINAL\\_Police\\_Reform\\_Report.pdf](http://www.princeton.edu/bobst/docs/WWS591b_FINAL_Police_Reform_Report.pdf)
- Baker, B., 2003, “Policing and the Rule of Law in Mozambique”, in: *Policing and Society*, 13, 2 (2003), 139-158. [http://www.ssrnetwork.net/uploaded\\_files/3609.pdf](http://www.ssrnetwork.net/uploaded_files/3609.pdf)
- Banco Mundial, 2012, *Guide to Evaluating Capacity Development Results. A collection of guidance notes to help development practitioners and evaluators assess capacity development efforts*. World Bank Institute [http://wbi.worldbank.org/wbi/Data/wbi/wbicms/files/drupal-acquia/wbi/Guide%20to%20Evaluating%20Capacity%20Development%20Results\\_0.pdf](http://wbi.worldbank.org/wbi/Data/wbi/wbicms/files/drupal-acquia/wbi/Guide%20to%20Evaluating%20Capacity%20Development%20Results_0.pdf)
- Borges, E. V., 2010, “O Crime Organizado e a Eficácia Policial: Caso de Moçambique”, in: *Revista do Laboratório de Estudos da Violência da UNESP-Marília*, Nº 6, dezembro.  
<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/levs/article/view/1124/1012>
- Bruce, D. e Nield, R., 2005, *The Police we Want: a Handbook for Oversight of Police in South Africa*, Centre for the Study of Violence and Reconciliation,  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.177.401&rep=rep1&type=pdf>
- BTI, 2012, *Mozambique Country Report*
- Cairo Consensus on Capacity Development: Call to Action, 2011,  
<http://www.oecd.org/development/governance-development/48168754.pdf>
- CD Alliance, LenCD e OECD, sd, *Technical Assistance for Capacity Development*, Discussion Paper.
- CE, 2007, *Código de Conduta da UE sobre a Complementaridade e a Divisão de tarefas na Política de Desenvolvimento*,  
[http://c1.camo.es.cdn.cloudapp.pt/images/cooperacao/conc\\_conselho\\_repres\\_gov.pdf](http://c1.camo.es.cdn.cloudapp.pt/images/cooperacao/conc_conselho_repres_gov.pdf)
- CE, 2008, *Reforming Technical Cooperation and Project Implementation Units for External Aid provided by the European Commission. A Backbone Strategy*  
[http://ec.europa.eu/development/icenter/repository/backbone\\_strategy\\_technical\\_cooperation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/development/icenter/repository/backbone_strategy_technical_cooperation_en.pdf)
- CE, 2009, *Making Technical Cooperation More Effective*, EuropeAid Guidelines, nº 3.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensure-aid-effectiveness/documents/guidelines\\_on\\_tc\\_finale\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensure-aid-effectiveness/documents/guidelines_on_tc_finale_en.pdf)
- CE, 2012, *Evaluation Methodology & Baseline Study of European Commission Technical Cooperation Support*,  
[http://ec.europa.eu/europeaid/how/evaluation/evaluation\\_reports/reports/2012/1310\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/how/evaluation/evaluation_reports/reports/2012/1310_en.pdf)

- CE, 2012, *Thematic Evaluation of the European Commission Support to Justice and Security System Reform*, [http://ec.europa.eu/europeaid/how/evaluation/evaluation\\_reports/reports/2011/1295\\_vol1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/how/evaluation/evaluation_reports/reports/2011/1295_vol1_en.pdf)
- CE, sd, *Guide on relations with international organisations, member states, beneficiary countries and other donors: Delegated cooperation and co-financing*.
- CIDA, sd, *Canadian International Development Agency 2012-13. Report on Plans and Priorities*.
- Clegg, I., Hunt, R. e Whetton, J., 2000, *Policy Guidance on Support to Policing in Developing Countries*. Centre for Development Studies. University of Wales, Swansea, <http://gsdrc.org/docs/open/SEC4.pdf>
- Davis, R., 2012, *Selected International Best Practices in Police Performance Measurement*, RAND Technical Report. Center on Quality Policing. [http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/technical\\_reports/2012/RAND\\_TR1153.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/technical_reports/2012/RAND_TR1153.pdf)
- Decreto nº 57/97, de 8 de outubro, *Acordo de Cooperação entre a República Portuguesa e a República de Moçambique em Matéria de Segurança Interna, assinado em Maputo a 12 de setembro de 1995*, <http://www.dre.pt/pdf1s/1997/10/233A00/54315432.pdf>
- DFID, 2010, *DFID's Mozambique Country Programme 2006-2009. Evaluation Report*.
- DFID, 2012, *DFID Mozambique. Operational Plan 2011-2015*.
- DFID, 2012, *Mozambique. Country Programme document 2012*.
- Embaixada dos EUA em Maputo, *Relatório dos Direitos Humanos - Moçambique 2011, Sumário Executivo*, <http://portuguese.maputo.usembassy.gov/hr.html>
- Ernest & Young, 2010, *Avaliação dos Gabinetes Modelo de Atendimento Mulher e Criança. Relatório Final*. UNICEF, fevereiro. [http://www.unicef.org/mozambique/Gabinetes\\_de\\_Atendimento\\_-\\_Avaliacao\\_2010.pdf](http://www.unicef.org/mozambique/Gabinetes_de_Atendimento_-_Avaliacao_2010.pdf)
- Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, *Capacity Development und Aid Effectiveness. Discussion Paper in preparation for the High Level Forum on Aid Effectiveness in Accra (September 2008)* <http://www.oecd.org/development/governance-development/40976638.pdf>
- GFDR, 2012, *Mozambique Country Update*, October.
- Goredema, C., 2013, *Getting Smart and Scaling Up: The Impact of Organized Crime on Governance in Developing Countries. A Case Study of Mozambique* [http://cic.nyu.edu/sites/default/files/kavanagh\\_crime\\_developing\\_countries\\_mozambique\\_study.pdf](http://cic.nyu.edu/sites/default/files/kavanagh_crime_developing_countries_mozambique_study.pdf)
- Harris, F, 2005, "9. Evaluation models and methods", in: *The Role of Capacity-building in police reform*, OSCE Mission in Kosovo <http://polis.osce.org/library/f/2643/527/OSCE-SRB-RPT-2643-EN-527>
- IEG, 2011, *Mozambique Country Programme Evaluation*.
- IPAD, 2010, *Avaliação do PIC Portugal-Moçambique 2007-2010*.
- KPMG, 2009, *Auditoria de Desempenho do Setor da Justiça*. Inspeção-Geral de Finanças. [http://www.pap.org.mz/downloads/auditoria\\_justica/audit\\_desemp\\_sector\\_justica\\_relatoriol\\_apos\\_contraditorio.pdf](http://www.pap.org.mz/downloads/auditoria_justica/audit_desemp_sector_justica_relatoriol_apos_contraditorio.pdf)
- Liga Moçambicana dos Direitos Humanos (LDH), 2003, *Relatório sobre Direitos Humanos em Moçambique 2000-2002*. Maputo [http://www.adelinotorres.com/africa/MO%C3%87AMBIQUE\\_Relat%C3%B3rio%20dos%20Direitos%20Humanos.pdf](http://www.adelinotorres.com/africa/MO%C3%87AMBIQUE_Relat%C3%B3rio%20dos%20Direitos%20Humanos.pdf)
- Lucas, B., 2013, *Current thinking on capacity development*, <http://www.gsdrc.org/docs/open/HDQ960.pdf>
- MNE, 2012, *Programa Indicativo de Cooperação Portugal-Moçambique 2011-2014. Mozambique 2012 Human Rights Report*, <http://photos.state.gov/libraries/mozambique/164103/nguluvep/hrr2013.pdf>
- Mozambique: bringing back justice, law and order tests long-term commitment* [http://lencd.com/data/docs/201-Bk3PartB\\_MOZAMBIQUE%20law%20and%20order.pdf](http://lencd.com/data/docs/201-Bk3PartB_MOZAMBIQUE%20law%20and%20order.pdf)

- OCDE, 2011, "Section 10: Monitoring and Evaluation", in: *OECD DAC Handbook on Security System Reform*  
[http://www.endvawnow.org/uploads/browser/files/security\\_ss toolkit\\_me\\_oecd\\_2011.pdf](http://www.endvawnow.org/uploads/browser/files/security_ss toolkit_me_oecd_2011.pdf)
- OCDE, 2011a, *Perspectives note: The Enabling Environment for Capacity Development*,  
<http://www.oecd.org/development/governance-development/48315248.pdf>
- OCDE, 2011b, *Perspectives Note Technical Co-Operation for Capacity Development*  
<http://www.oecd.org/dac/governance-development/48260262.pdf>
- OCDE, 2012, *Supporting Partners to develop their capacity. 12 lessons from DAC Peer Reviews*,  
<http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/12lessons capdev.pdf>
- OECD, 2007, *OECD DAC Handbook on Security System Reform, Supporting Security and Justice*,  
<http://www.oecd.org/development/incaf/38406485.pdf>
- Open Society Foundations, 2006, Moçambique. O Sector da Justiça e o Estado de Direito.  
[http://www.afrimap.org/english/images/report/Moz%20Discussion%20Paper%20\(porto\).pdf](http://www.afrimap.org/english/images/report/Moz%20Discussion%20Paper%20(porto).pdf)
- PNUD, 2005, *Measuring Capacities: an Illustrative Catalogue to Benchmarks and Indicators*, Capacity Development Group. <http://www4.worldbank.org/afr/ssatp/Resources/HTML/Gender-RG/Source%20%20documents/Tool%20Kits%20%20Guides/Monitoring%20and%20Evaluation/TLM&E5%20Measuring%20Capacity.pdf>
- PNUD, 2007, *Monitoring and Investigating the Security Sector*,  
<http://www.dcaf.ch/Publications/Monitoring-and-Investigating-the-Security-Sector>
- PNUD, 2007, *Support to the Police of the Republic of Mozambique. Project Outcome Evaluation Phase I, II and III, Final Report, October.*
- PNUD, *Strengthening National Capacity and Support to Police Services*
- Reisman, L. e Lalá, A., 2012, *Avaliação do Crime e Violência em Moçambique & Recomendações para a Redução da Violência*, Open Society Foundations, Crime e Violence Prevention Initiative (CVPI) & Open Society Initiative for Southern Africa (OSISA).  
[http://www.osisa.org/sites/default/files/cvpi\\_mozambique\\_report\\_final\\_portuguese.pdf](http://www.osisa.org/sites/default/files/cvpi_mozambique_report_final_portuguese.pdf)
- Republic of Mozambique e European Commission, 2007, *Country Strategy Paper and National Indicative Programme for the period 2008-2013*,  
[http://ec.europa.eu/development/icenter/repository/scanned\\_mz\\_csp10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/development/icenter/repository/scanned_mz_csp10_en.pdf)
- República de Moçambique, 1999, *Decreto nº 24/99*, 18 maio.
- República de Moçambique, 2000, *Decreto Presidencial nº 18/2000*
- República de Moçambique, 2006, *Plano de Ação para a Redução da Pobreza Absoluta 2006-2009 (PARPA II)*
- República de Moçambique, 2008, *Plano Estratégico Integrado da Justiça II 2009-2014. Documento para Discussão*. Maputo, junho.
- República de Moçambique, 2010, *Programa Quinquenal do Governo 2010-2014*, abril.  
[http://www.pap.org.mz/downloads/programa\\_quinquenal\\_do\\_Governo\\_2010\\_1014.pdf](http://www.pap.org.mz/downloads/programa_quinquenal_do_Governo_2010_1014.pdf)
- República de Moçambique, 2011, *Plano de Acção para Redução da Pobreza (PARP) 2011-2014*.
- República de Moçambique, 2012, *Relatório do Governo da República de Moçambique nos Termos do Artigo 62 da CADHP. (Relatório Consolidado 1999 a 2010)*. Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos. [http://www.achpr.org/files/sessions/54th/state-reports/1-1999-2010/relatorio\\_inicial\\_e\\_cumulativo\\_1999\\_2010\\_pr.pdf](http://www.achpr.org/files/sessions/54th/state-reports/1-1999-2010/relatorio_inicial_e_cumulativo_1999_2010_pr.pdf)
- República de Moçambique, *Lei 16/2013*
- República de Moçambique, Ministério do Interior, 2008, *Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional do MINT*
- República de Moçambique, *Plano Nacional de Acção para Prevenção e Combate à Violência contra a Mulher (2008-2012)*.  
<http://www.hsph.harvard.edu/population/domesticviolence/mozambique.violence.08.pdf>

- Rynn, S. e Hiscock, D, 2009, *Evaluating for Security and Justice*, SAFERWORLD,  
<http://www.saferworld.org.uk/downloads/pubdocs/Evaluating%20for%20security%20and%20justice.pdf>
- Schroeder, U. C., 2010, *Measuring Security Sector Governance – A Guide to Relevant Indicators*. Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF) Occasional Paper – Nº 20  
<http://www.dcaf.ch/Publications/Measuring-Security-Sector-Governance>
- Shenga, C., Muendane, E. e Pedro, C., 2013, *Explicando a Percepção da Corrupção em Moçambique, Afrobarometer Briefing Paper*,  
[http://www.cpgd.org.mz/sites/cpgd.org.mz/files/publications/ABBP2\\_corruption\\_10August2013.pdf](http://www.cpgd.org.mz/sites/cpgd.org.mz/files/publications/ABBP2_corruption_10August2013.pdf)
- Sitoe, A. J., 2011, *Doutrina Policial – Sua Percepção no Desenvolvimento Institucional e Organizacional – Caso do Comando Provincial da PRM de Maputo, nos Períodos de 1975 a 1989 e de 1990 até 2011*. Universidade Eduardo Mondlane. Faculdade de Letras e Ciências Sociais. Departamento de Ciência Política e Administração Pública. Curso de Licenciatura em Administração Pública,  
<http://www.saber.ac.mz/bitstream/10857/3812/1/TFC%20UEM%20I.pdf>
- U4, 2012, *Overview of Corruption and anti-corruption in Mozambique*. U4 Expert Answer.
- UN, sd, *Country Programme Document for Mozambique (2012-2015)*.
- UNICRI, 2002, *Perfil do Sistema de Justiça Criminal em Moçambique*.
- UNICRI, 2003, *Plano Estratégico para a Polícia da República de Moçambique. Resultados dos inquéritos sobre vitimização e desempenho da Polícia*,  
[http://centrodeemergencia.blogs.com/mocambique/files/plano\\_estrategico\\_prm.pdf](http://centrodeemergencia.blogs.com/mocambique/files/plano_estrategico_prm.pdf)
- US, sd, *Mozambique Country Assistance Strategy 2009-2014*

### **Documentos do Projeto**

- Acordo de Delegação entre o IPAD e a Delegação da EU, assinado a 7 julho 2010
- Acordo de Financiamento MZ/FED/2009/021-701, assinado entre a CE e a República de Moçambique a 4 junho 2010
- Atas das reuniões de concertação técnica (13 março 2012; 11 dezembro 2012)
- Atas das reuniões dos Comités de Direção (31 janeiro 2011; 20 abril 2012; 20 fevereiro 2013; 22 março 2013)
- Atas das reuniões dos Comités Técnicos (27 janeiro 2011; 14 junho 2011; 31 novembro 2011; 16 abril 2012; 14 fevereiro 2013; 18 março 2013)
- Comunicações (telegramas e e-mails) trocadas entre o IPAD/Camões, IP e a Embaixada de Portugal em Maputo.
- Estudo de Sustentabilidade do Sistema de Informação Criminal no MINT. Proposta para Execução do R5, fevereiro 2013
- Ficha de Acompanhamento do Projeto, 12 fevereiro 2013
- Ficha de Acompanhamento do Projeto, 20 julho 2012
- Ficha de Acompanhamento do Projeto, 23 janeiro 2012
- Memorando do entendimento entre o MINT, IPAD e DGAI
- Plano Estratégico de Comunicação do Projeto
- Relatório Técnico de 30 de abril 2012
- ROM de julho 2012
- Support to Security Sector. The European Union's EDF Programme for Mozambique. Letter of Contract nº 2009/202470. Documento elaborado por Andre Coetzee, 2010.

### **Sites Visitados**

- <http://www.cmmaputo.gov.mz/>

<http://www.jornaldigital.com/noticias.php?noticia=36417>

<http://www.jornalnoticias.co.mz/>

<http://www.jornalpublico-moz.com/>

<http://www.mozmaniacos.com/2013/06/policia-da-republica-de-mocambique-de-prontidao.html#>

<http://www.opais.co.mz/>

<http://www.pap.org.mz/>

<http://www.savana.co.mz/>

<http://www.verdade.co.mz/>

## Anexos

### Anexo 1: Termos de Referência

# **AVALIAÇÃO A MEIO PERCURSO**

## **APOIO AO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO MINISTÉRIO DO INTERIOR DE MOÇAMBIQUE**

### **(PROJETO DE COOPERAÇÃO DELEGADA)**

#### **1. OBJETO DA AVALIAÇÃO A MEIO PERCURSO**

O Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Ministério do Interior de Moçambique (MINT é um projeto de cooperação delegada acordado entre a Comissão Europeia (CE), o MINT e o IPAD, atual Camões, IP, com um período de implementação de cinco anos – entre 2010 e 2015. Tem como objetivo desenvolver as capacidades do MINT com vista à melhoria da prestação de serviços aos cidadãos nos domínios da prevenção e combate à criminalidade, identificação dos cidadãos, salvação pública e migração, tendo sido definidos para tal oito resultados esperados (com as correspondentes áreas de intervenção):

- (i) reforçar a capacidade do MINT para uma prestação de serviços mais eficaz;
- (ii) reabilitar as infraestruturas da Escola Prática de Matalane para melhorar a qualidade de vida e os padrões de formação da Polícia da República de Moçambique (PRM);
- (iii) melhorar a qualidade de investigação da Polícia de Investigação Criminal, para aumentar o sucesso na prossecução dos crimes;
- (iv) reforçar a capacidade do MINT em questões de planificação estratégica e gestão financeira;
- (v) estabelecer um sistema nacional de informação criminal;
- (vi) relações públicas, marketing e comunicação dos serviços desenvolvidos pela PRM;
- (vii) desenvolver capacidades para apoiar o estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal;
- (viii) apoiar o desenvolvimento de uma cultura ética e de medidas de combate à corrupção no MINT e na PRM.

O projeto, iniciado em julho de 2010, tem como parceiros o Camões, IP, o Ministério da Administração Interna de Portugal (MAI-PT), a Delegação da UE em Moçambique (DEL UE) e o Ministério da Administração Interna de Moçambique (MINT). Para a sua implementação foi criado um Comité de

Direção (*Steering Committee*), de alto nível, apoiado por um Comité Técnico. Foi assinado um Memorando de Entendimento entre as duas partes encarregues da implementação (Camões e MINT) e definido um Manual de Procedimentos, de acordo com o ponto 4.1 “*Organizational set-up and responsibilities*” das Disposições Técnicas e Administrativas anexas à Convenção de Financiamento nº MZ/FED/2009/021-701 e com os anexos I a IV do Acordo de Delegação nº FED/2010/243-761. Para a gestão do projeto o MINT criou, dentro da sua estrutura interna, um mecanismo de coordenação do projeto baseado no Gabinete de Estudos e Planificação (GEP), responsável por coordenar a implementação das atividades planeadas, envolver a participação ativa dos detentores de interesse e garantir a coerência das atividades do projeto com a estratégia do MINT.

O financiamento global do projeto ascende a 9.080.000 € com a seguinte distribuição: UE - 7.000.000 €; Governo Português – 1.800.000 € e Governo de Moçambique – 280.000 €. O plano de implementação bem como o quadro lógico do projeto foram preparados pelo Camões, IP, e submetidos à aprovação do Comité de Direção.

## **2. ÂMBITO**

No Acordo de Delegação ficou acordada a realização de uma avaliação a meio percurso, a ser efetuada pelo Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna do IPAD, atual Gabinete de Avaliação e Auditoria do Camões, IP, e que se encontra espelhado no ponto 5.2 do Anexo II da Convenção de Financiamento nº MZ/FED/2009/021-701 Moçambique”. A avaliação analisa o período de julho de 2010 a dezembro de 2012.

## **3. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO**

O objetivo geral da avaliação é fornecer aos parceiros envolvidos uma apreciação objetiva da implementação do Projeto relativamente aos objetivos e resultados alcançados no período em análise, tendo presente os seguintes aspetos:

- Apreciar o modelo e a forma de implementação do projeto.
- Apreciar o grau de cumprimento dos resultados esperados.
- Apreciar a relevância e perspectivas de sustentabilidade dos resultados do projeto.
- Identificar eventuais ajustamentos do projeto (atividades, modalidades de trabalho, etc.) tendo em atenção os resultados esperados e os efeitos pretendidos na sociedade moçambicana;
- Identificar constrangimentos, propor formas de os superar e fazer recomendações, quer quanto ao modelo de implementação, quer quanto cumprimento dos objetivos e resultados esperados.

#### 4. QUESTÕES DA AVALIAÇÃO

As questões da avaliação centram-se em 3 grandes áreas:

- Programação e conceção: Modelo implementado de coordenação e gestão;
- Implementação:
  - Mecanismos de acompanhamento do projeto;
  - Nível de participação dos parceiros e demais detentores de interesse;
  - Implementação das várias componentes;
- Resultados e efeitos: grau de realização dos resultados.

De uma forma geral, a avaliação deve dar resposta às seguintes questões:

- A programação e a conceção das atividades estão adaptadas às necessidades de Moçambique?
- A programação e conceção das atividades permitem atingir os resultados propostos?
- Como foi feita a coordenação das várias intervenções?
- As atividades têm sido implementadas com os recursos programados para se atingirem os resultados esperados?
- Os resultados obtidos são suficientes para alcançar os objetivos do projeto?
- As ações contribuíram para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM?
- A assistência técnica fornecida produziu efeitos nas instituições ou na sociedade moçambicana?

#### 5. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

O trabalho a efetuar deve centrar-se nos seguintes critérios, com base nos quais deverá ser elaborada a grelha de avaliação:

**5.1 – Relevância** - Em que medida o projeto está a ser implementado como previsto e os seus objetivos são consistentes e adequados aos problemas, necessidades e prioridades do MINT. Análise da qualidade do desenho de conceção do projeto e eventuais revisões. Em que medida o modelo de gestão e implementação adotado para o projeto está a ser implementado e é o mais adequado.

**5.2 – Eficácia** - Em que medida os objetivos específicos estão a ser alcançadas, ou se prevê que venham a ser alcançados, tendo em consideração a sua importância relativa.

**5.3 – Eficiência** - Em que medida os recursos/inputs (fundos, *expertise*, tempo, etc.) do projeto estão a ser convertidos em resultados da forma mais económica de acordo com o planeado e com a melhor relação custo/resultados.



**5.4 – Efeitos** - Em que medida é possível identificar (ou prever) efeitos de curto prazo nas oito áreas de intervenção do projeto.

**5.5 – Sustentabilidade/Apropriação** - Em que medida é provável que os benefícios produzidos pelo projeto continuem após o seu fim.

**5.6 – Coerência e Complementaridade** - Em que medida existe coerência e complementaridade entre o projeto e as políticas de Moçambique no setor da segurança, com outras intervenções de outros doadores na mesma área/setor, bem como com outras políticas comunitárias.

**5.7 – Coordenação** - Em que medida existe coordenação entre os diversos atores envolvidos no projeto e entre estes e outras intervenções no mesmo setor.

**5.8 – Valor acrescentado** – Em que medida o projeto acrescenta valor às intervenções dos EM da UE no mesmo setor, e em particular às de Portugal, designadamente considerando a modalidade de gestão centralizada indireta (cooperação delegada).

## 6. METODOLOGIA

### 6.1. Responsabilidade

O processo de avaliação é da responsabilidade do Gabinete de Avaliação e Auditoria (GAA/CICL), com o envolvimento do GEP/MINT moçambicano em todas as fases da avaliação, desde a aprovação dos presentes TdR até ao Relatório Final.

### 6.2. Recolha de Informação

Para além da análise de todas a documentação disponível (*fase documental*) a avaliação inclui uma deslocação a Moçambique (*trabalho de campo*) durante a qual deve apreciar *in loco* o processo de implementação, os *outputs* e os resultados do projeto.

A Equipa de Avaliação deve elaborar os instrumentos metodológicos necessários à avaliação, incluindo uma matriz de análise que permita responder às questões da avaliação, definindo, quando não disponíveis pelo projeto, os respetivos indicadores.

### 6.3. Apresentação dos Resultados

Será produzido um Relatório Final cuja versão provisória será discutida com os detentores de interesse.

A versão final será redigida tendo em consideração os comentários e sugestões entretanto recolhidos.

O Relatório Final, para além da análise das questões da avaliação, deverá incluir uma síntese das respostas e apresentar uma apreciação global do projeto. Esta síntese deve articular as constatações, conclusões e lições de forma a refletir a sua importância e facilitar a leitura, assim como as Recomendações da avaliação.

## 7. PLANO DE TRABALHO

A avaliação será realizada entre fevereiro e julho 2013, de acordo com a seguinte calendário:

Fase	Prazo	Intervenientes
<b>1. Fase Documental</b>	Fevereiro – abril	Equipa Avaliação
Reunião para discussão dispositivo metodológico	Abril	Equipa Avaliação GAA
<b>2. Trabalho de campo</b>	Maio	Equipa Avaliação
<b>3. Versão preliminar do relatório final</b>	Junho	Equipa Avaliação
Reunião para discussão da versão preliminar do relatório final	Junho	Equipa Avaliação Detentores de interesse
<b>4. Relatório final</b>	Julho (final)	Equipa Avaliação
Ficha do Contraditório das recomendações da avaliação	Agosto	GAA

## 8. EQUIPA DE AVALIAÇÃO

A avaliação será realizada por uma equipa constituída por 3 técnicos do GAA, sendo um deles o chefe da equipa.

## Anexo 2: Matriz/Grelha de avaliação, indicadores, fontes e métodos de recolha da informação

Questão 1 - A conceção e a programação das atividades estão adaptadas às necessidades de Moçambique?	Indicadores	Método de recolha da Informação	Análise documental	Entrevistas							Focus Group	
		Fontes da informação		IPAD/Camões, IP	MA/DGAI	ATP	Embaixada PT	Delegação UE	OLI	MINT	Assessores PT	Beneficiários finais
1.1. Qual o nível de participação da parte moçambicana na conceção e programação?	Nº de reuniões entre as partes Nº de documentos produzidos conjuntamente	Entrevistas Documentos	X	X			X	X		X		
1.2. A identificação do projeto e a programação (PA) tiveram em consideração as prioridades e os dispositivos nacionais?	Nº de ações identificadas nos documentos nacionais	Documentos Entrevistas	X	X	X			X		X		
1.3. Foi dada resposta a todas as solicitações de Moçambique?	Nº de ações solicitadas versus nº de ações incluídas, por tipologia	Documentos Entrevistas	X	X		X		X		X		
1.4. A conceção teve em conta a presença de outros doadores no setor da segurança?	Nº de reuniões/contactos com outros doadores	Documentos Entrevistas	X	X	X			X		X		
1.5. Houve articulação com outras intervenções da Cooperação Portuguesa no setor?	Nº de reuniões/contactos com outros atores portugueses	Documentos Entrevistas	X	X	X		X		X			

Questão 2. A conceção e a programação das atividades permitem atingir os resultados propostos?	Indicadores	Método de recolha da Informação	Análise documental	Entrevistas							Focus Group	
		Fontes da informação		IPAD/Camões, IP	MA/DGAI	ATP	Embaixada PT	Delegação UE	OLI	MINT	Assessores PT	Beneficiários finais
2.1. A conceção do projeto incluiu a definição de objetivos gerais e específicos, metas e resultados?	Estrutura e relação entre os elementos da MEL	Documentos do Projeto	X									
2.2. A programação foi a mais adequada ao período de tempo definido para a Fase Operacional do projeto (36 meses), bom como às especificidades de Moçambique?	Análise descritiva	Relatórios do Projeto Entrevistas	X	X	X	X	X	X		X		

Questão 3. Como foi feita a coordenação das várias intervenções?	Indicadores	Método de recolha da Informação	Análise documental	Entrevistas							Focus Group	
		Fontes da informação		IPAD/Camões,	MAI/DGAI	ATP	Embaixada PT	Delegação UE	OLI	MINT	Assessores PT	Beneficiários finais
3.1. Como foi feita a coordenação geral do projeto?	Análise descritiva da forma como é feita a articulação entre atores Modelo de coordenação Liderança Nº de reuniões Mecanismos de diálogo	Entrevistas Documentos do Projeto	X	X	X	X	X	X	X	X		
3.2. As competências e os limites de atuação dos diferentes atores estão bem definidos? Têm sido respeitados e aplicados por todos?	Análise descritiva: quem faz o quê e como tem sido aplicado	Documentos do Projeto Entrevistas	X	X	X	X	X	X	X	X		
3.3 Qual foi o papel da ATP na gestão e coordenação do projeto?	Análise descritiva	Documentos do Projeto Entrevistas	X	X	X	X	X	X	X	X		

Questão 4. As atividades têm sido implementadas com os recursos programados para se atingirem os resultados esperados?	Indicadores	Método de recolha da Informação	Análise documental	Entrevistas							Focus Group	
		Fontes da informação		IPAD/Camões, IP	MAI/DGAI	ATP	Embaixada PT	Delegação UE	OLI	MINT	Assessores PT	Beneficiários finais
4.1. Os recursos financeiros têm sido bem utilizados e com um controlo transparente da sua utilização?	Orçamento planeado versus executado, por tipo de rubrica Evolução da execução financeira Taxas de execução por resultado Nº e qualidade dos relatórios produzidos	Relatórios do Projeto Entrevistas	X			X		X		X		
4.2. Houve problemas no processo de implementação? Que ajustamentos foram necessários?	Análise descritiva Que problemas e qual a causa. Como foram resolvidos	Documentos do Projeto Comunicação sobre o	X	X	X	X	X	X	X	X		

		Projeto Entrevistas											
4.3. As ações responderam efetivamente às necessidades locais?	Análise descritiva: Forma como foi identificado e implementado o conteúdo das ações (TdR) Relação com as necessidades locais	Entrevistas Documentos do Projeto	X	X							X		X

Questão 5. Os resultados obtidos são suficientes para alcançar os objetivos do projeto?	Indicadores	Método de recolha da Informação	Análise documental	Entrevistas							Focus Group		
		Fontes da informação		IPAD/Camões, IP	MAI/DGAI	ATP	Embaixada PT	Delegação UE	OLI	MINT	Assessores PT	Beneficiários finais	
5.1. Que resultados foram produzidos até ao momento?	Nº de ações executadas/previstas Nº de assessorias realizadas/previstas Nº de beneficiários das ações, por província, instituição e género Nº de equipamentos reabilitados e materiais fornecidos	Fichas de Acompanhamento do Projeto Relatórios do Projeto	X										

Questão 6. As ações contribuíram para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM?	Indicadores	Método de recolha da Informação	Análise documental	Entrevistas							Focus Group		
		Fontes da informação		IPAD/Camões, IP	MAI/DGAI	ATP	Embaixada PT	Delegação UE	OLI	MINT	Assessores PT	Beneficiários finais	
6.1. As ações implementadas permitiram melhorar a capacidade institucional do MINT?	Análise descritiva	Fichas de Acompanhamento do Projeto Entrevistas Focus Group									X		X

6.2. Os recursos humanos da PRM e do MINT receberam a formação adequada que lhes permita assegurar um bom desempenho dos seus serviços?	Análise descritiva	Fichas de Acompanhamento do Projeto Entrevistas Focus Group									X		X
6.3. As infraestruturas reabilitadas e os materiais e equipamentos fornecidos estão a ser efetivamente utilizados?	Análise descritiva	Fichas de Acompanhamento do Projeto Entrevistas Focus Group									X	X	X

Questão 7. A assistência técnica fornecida produziu efeitos nas instituições ou na sociedade moçambicana?	Indicadores	Método de recolha da Informação	Análise documental	Entrevistas							Focus Group	
		Fontes da informação		IPAD/Camões, IP	MAI/DGAI	ATP	Embaixada PT	Delegação UE	OLI	MINT	Assessores PT	Beneficiários finais
7.1. Foi criada suficiente capacidade organizacional na PRM e no MINT para dar continuidade às ações após o projeto terminar?	Análise descritiva	Entrevistas Focus Group Análise documental								X	X	X
7.2. As técnicas e os métodos transferidos estão a ser aceites pelos beneficiários diretos?	Análise descritiva	Entrevistas Focus Group Análise documental								X	X	X
7.3. Há um sentimento geral de apropriação relativamente ao projeto?	Análise descritiva	Entrevistas Observação direta								X	X	X
7.4. É possível identificar efeitos do projeto na sociedade moçambicana?	Perceção de segurança por parte da população Nível de confiança na Polícia Imagem da Polícia Rácio Polícia/nº de habitantes	Documentos Imprensa escrita Entrevistas	X			X	X	X		X	X	X

## Anexo 3: Guiões das entrevistas

### Fase Documental

#### Conceção e programação

1. Como foi elaborado o Projeto?
  - a. As questões da apropriação foram tidas em consideração na fase de conceção? Qual foi o grau de participação das autoridades moçambicanas?
  - b. Como foi garantido o alinhamento com os dispositivos nacionais?
  - c. Foi tida em conta a presença de outros doadores? Como foram consideradas as sinergias e a harmonização nesta fase?
  - d. As competências e os limites de atuação dos diferentes atores foram bem definidos? Por exemplo, definem o papel de liderança de Moçambique e especificam o papel de PT e da CE? Têm sido respeitados e aplicados por todos?
2. Se iniciasse agora a conceção do projeto, o que mudava? Porquê?

#### Modelo de Implementação

3. As competências e os limites de atuação dos diferentes atores têm sido respeitados e aplicados por todos? Por exemplo, definem o papel de liderança de Moçambique e o papel de PT e da CE?
4. Os órgãos do Projeto (Comité de Direção, Comité Técnico, ATP) e o Manual de Procedimentos estão ajustados a um bom funcionamento do Projeto?
  - a. Como é feita a coordenação geral do projeto? O modelo de coordenação funciona? Pontos fortes e fracos? Propicia a apropriação? É eficaz? É adequado? É eficiente?
  - b. A autonomia da gestão do projeto é a adequada em termos de poder de decisão? Pode alterar os recursos de forma flexível quando necessário, tendo em consideração o objetivo do projeto?
  - c. Há tensão entre atores? Quais/de que tipo? Porquê?
5. Os sistemas de acompanhamento e monitorização existentes são úteis? São os mais adequados? Quais as vantagens deste modelo de coordenação? E as desvantagens? O que mudaria e porquê?
6. Que fatores influenciam negativamente o modelo de coordenação e gestão?
7. Que balanço faz do trabalho desenvolvido pela estrutura de coordenação (GEP/MINT)? Aspectos positivos e negativos.

8. Relativamente à ATP como avalia a articulação com os outros parceiros locais (EMB-PT e DEL-UE Maputo)?
9. O sistema de acompanhamento permite medir os progressos alcançados e sugerir alterações quando necessário? Exemplos?

### **Implementação**

10. Como se processou o arranque?
  - a. O que motivou o atraso inicial verificado (2010 quase não houve implementação de atividades, assim como parte de 2011)?
  - b. Os procedimentos foram bem definidos e bem interpretados e/ou aplicados por todos os intervenientes?
11. Quais os principais aspetos positivos, vantagens e potencialidades na implementação do projeto?
12. Quais os principais constrangimentos, dificuldades e fatores de bloqueio na implementação do projeto?
13. Os recursos têm sido suficientes e adequados para o alcançar dos resultados? Houve reafetação de recursos planeados? Se sim, porquê? Poderiam ter sido mobilizados outros recursos disponíveis?
14. O conteúdo do Projeto (resultados, ações de formação, fornecimento de equipamentos, assessorias, entre outros) corresponde às necessidades de Moçambique?
  - a. Houve uma adequada ligação entre as ações desenvolvidas no 1º Plano de Atividades e no 2º Plano de Atividades?
  - b. A CT foi fornecida com a qualidade necessária, de um modo oportuno e a um custo razoável?
  - c. A quantidade e intensidade da CT têm sido adequadas à capacidade do MINT para liderar, gerir e absorver o apoio?
  - d. Houve constrangimentos que impediram o alcançar dos objetivos?
  - e. Os inputs de Moçambique em termos de pessoal, gestão, informação, etc., foram fornecidos no momento oportuno para benefício de projeto e tal como planeado?
15. As atividades executadas correspondem ao planeado? Houve desvios? Se sim, porquê?



16. Está a ser tida em conta a presença de outros doadores? Como estão a ser consideradas as sinergias e a harmonização na fase de implementação?
17. Existe liderança do Camões na execução do projeto? A atuação da Embaixada é autónoma do Camões (e vice-versa) e/ou houve concertação de posições?
18. O financiamento aprovado foi adequadamente aplicado e existe um controlo transparente da sua utilização?
19. Qual o grau de apropriação do Projeto por parte dos quadros superiores do MINT?
20. Mudava alguma coisa/atividade se iniciasse agora a implementação?

#### **Resultados/Efeitos**

21. Os resultados estão a ser alcançados como planeado?
  - a. O que mudou na PRM?
  - b. A PRM melhorou a sua capacidade de planeamento e controlo operacional?
  - c. A capacidade organizacional melhorou na PRM e no MINT?
  - d. Há sentimento de apropriação?
  - e. Há reconhecimento do projeto pelas chefias e autoridades nacionais MZ?
22. Que fatores influenciaram positivamente a produção de resultados/efeitos? E negativamente?
23. Há resultados não previstos? Se sim, quais?
24. Os produtos (e efeitos) do Projeto foram/são visíveis na sociedade moçambicana? Exemplos?
25. É possível identificar uma relação de causa/efeito entre as atividades e os resultados/capacidades obtidos?
26. É necessário proceder a algum ajustamento na gestão e/ou nas atividades para alcançar os resultados pretendidos?
27. Que lições a retirar para uma programação futura?

## Trabalho de campo

<b>Entidade/personalidade a aplicar</b>		Embaixador, Conselheiro Cooperação e Oficial Ligação				
<b>Nível de Análise</b>	Conceção e Programação	X	Implementação	X	Resultados e efeitos	X

1. Quando e de que forma se inicia a participação da Embaixada de Portugal no Projeto? Esteve envolvida na fase de conceção do Projeto?

[Em que momento se inicia a participação de Moçambique na conceção do projeto? Essa conceção teve em conta a presença/o trabalho desenvolvido por outros doadores presentes no setor da segurança? Se sim de que forma?

E na fase da programação qual foi o grau de participação na elaboração do 1º e 2º Plano de Atividade por parte do GEP e dos diferentes Pontos Focais?

Houve ou não alinhamento dessa programação com os dispositivos nacionais? O projeto vai ao encontro das necessidades e solicitações de Moçambique na área da segurança, designadamente no que respeita à Estratégia de Desenvolvimento Institucional do MINT (EDIMINT)?

Quais as razões pela inexistência de metas e resultados a atingir no documento do projeto?] <sup>34</sup>

2. A conceção e a programação das atividades permitem atingir os resultados propostos?

3. O modelo/estrutura de gestão definido (Comité de Direção, Comité Técnico e Mecanismo de Coordenação) foi o mais adequado ao bom funcionamento do Projeto? Se não, o que deveria ter sido mudado/alterado?

4. Os procedimentos constantes do Manual foram bem definidos e têm sido bem interpretados e/ou aplicados por todos os intervenientes? Se não, em que circunstâncias? Exemplificar.

5. Como se processou o arranque do Projeto? O que motivou o seu atraso inicial (2010 quase não teve atividades e 1º semestre de 2011 também não)?

6. Que balanço faz do trabalho desenvolvido pelo GEP enquanto órgão de coordenação do projeto? Referir aspetos positivos e negativos. Qual o papel da ATP neste contexto (contribuiu/favoreceu a apropriação do Projeto)?

7. Como se avalia a articulação entre os diferentes intervenientes (EMB-PT, CICL,MAI e ATP) no que respeita à gestão do Projeto? [OLI]

<sup>34</sup> Questões a fazer apenas se a resposta à questão 1 for positiva.

8. Quais os principais constrangimentos, dificuldades e fatores de bloqueio na implementação do projeto? Exemplificar. [OLI]
9. O conteúdo do Projeto (ações de formação, fornecimento de equipamentos, assessorias...) corresponde às necessidades de Moçambique? Houve uma adequada ligação entre as ações desenvolvidas no 1º PA e no 2º PA? [OLI]
10. Os resultados estão a ser produzidos como o planeado? Se não, quais as razões? [OLI]
11. É necessário proceder-se a ajustamentos nas atividades para alterar os resultados? [OLI]
12. As ações contribuíram para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM, designadamente quanto a: [OLI]
  - prevenção e combate ao crime;
  - estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal;
  - capacidade de planificação e controlo operativo;
  - efeitos nas relações públicas, marketing e comunicações.
13. O financiamento aprovado foi adequadamente aplicado e existe um controlo transparente da sua utilização?
14. Foi criada suficiente capacidade organizacional no MINT e na PRM para dar continuidade às ações após o projeto terminar? [OLI]
15. Que especificidades e que reflexos (positivos e negativos) da Cooperação Delegada na execução e nos resultados alcançados pelo Projeto. Que lições a retirar?
16. Nesse quadro, quais são os fatores de sucesso/vantagens comparativas que a Cooperação Portuguesa tem neste setor face a outros doadores? [OLI]
17. Que balanço faz do trabalho desenvolvido pelo IPAD/CICL enquanto executor do Projeto em nome da UE?

<b>Entidade/personalidade a aplicar</b>		Secretário Permanente do MINT e Diretor GEP					
<b>Nível de Análise</b>	Conceção e Programação	X	Implementação	X	Resultados e efeitos	X	

1. Em que momento se inicia a participação de Moçambique na conceção do projeto? Essa conceção teve em conta a presença/o trabalho desenvolvido por outros doadores presentes no setor da segurança? Se sim de que forma?
2. E na fase da programação qual foi o grau de participação na elaboração do 1º e 2º Plano de Atividade por parte do GEP e dos diferentes Pontos Focais?
3. Houve ou não alinhamento dessa programação com os dispositivos nacionais? O projeto vai ao encontro das necessidades e solicitações de Moçambique na área da segurança, designadamente no que respeita à Estratégia de Desenvolvimento Institucional do MINT (EDIMINT)?
4. Quais as razões pela inexistência de metas e resultados a atingir no documento do projeto?
5. Como se processou o arranque do Projeto? O que motivou o seu atraso inicial (2010 quase não teve atividades e 1º semestre de 2011 também não)?
6. Os procedimentos (Manual) foram bem definidos e têm sido bem interpretados e/ou aplicados por todos os intervenientes? Se não, em que circunstâncias? Exemplificar.
7. O Manual de Procedimentos e os órgãos do Projeto (Comité de Direção, Comité Técnico, ATP,..) estão ajustados a um bom funcionamento do Projeto? Se não, o que deveria ter sido mudado/alterado?
8. Que balanço faz do trabalho desenvolvido pelo GEP enquanto órgão de coordenação do projeto? Referir aspetos positivos e negativos. Qual o papel da ATP neste contexto?
9. Quais os principais constrangimentos, dificuldades e fatores de bloqueio na implementação do projeto? Exemplos positivos e negativos.
10. Como se avalia a articulação entre a ATP e os restantes parceiros (EMB-PT e DEL-UE) no que respeita à gestão do projeto?
11. O conteúdo do Projeto (ações de formação, fornecimento de equipamentos, assessorias...) corresponde às necessidades de Moçambique? Houve uma adequada ligação entre as ações desenvolvidas no 1º PA e no 2º PA?
12. Os resultados estão a ser produzidos como o planeado? Se não, quais as razões?
13. É necessário proceder-se a ajustamentos nas atividades para alterar os resultados?
14. As ações contribuíram para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM? Exemplificar quanto à prevenção e combate ao crime, ao

estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal, à capacidade de planificação e controlo operativo e aos efeitos nas relações públicas, marketing e comunicações.

15. O financiamento aprovado foi adequadamente aplicado e existe um controlo transparente da sua utilização?
16. Foi criada suficiente capacidade organizacional no MINT e na PRM para dar continuidade às ações após o projeto terminar?
17. Que especificidades e que reflexos (positivos e negativos) da Cooperação Delegada na execução e nos resultados alcançados pelo Projeto. Que lições a retirar?
18. Nesse quadro, quais são os fatores de sucesso/vantagens comparativas que a Cooperação Portuguesa tem neste setor face a outros doadores?

Entidade/personalidade a aplicar		Assistência Técnica Permanente (ATP)				
Nível de Análise	Conceção e Programação		Implementação	X	Resultados e efeitos	X

1. O que motivou o atraso inicial de implementação do projeto (2010 quase não teve atividades e 1º semestre de 2011 também não)?
2. A conceção e a programação das atividades permitem atingir os resultados propostos?
3. O modelo/estrutura de gestão definido (Comité de Direção, Comité Técnico e Mecanismo de Coordenação) foi o mais adequado ao bom funcionamento do Projeto? Se não, o que mudar/alterar?
4. Os procedimentos constantes do Manual foram bem definidos e têm sido bem interpretados e/ou aplicados por todos os intervenientes? Se não, em que circunstâncias? Exemplificar.
5. Que balanço faz do trabalho desenvolvido pelo GEP enquanto órgão de coordenação do projeto? Referir aspetos positivos e negativos.
6. Considera-se que a ATP contribuiu para a apropriação do Projeto? E para a capacitação do GEP?
7. Quais os principais constrangimentos, dificuldades e fatores de bloqueio na implementação do projeto? Exemplos positivos e negativos.
8. Como se avalia a articulação entre os diferentes intervenientes (EMB-PT, CICL, MAI e ATP) no que respeita à gestão do Projeto?
9. O conteúdo do Projeto (ações de formação, fornecimento de equipamentos, assessorias...) corresponde às necessidades de Moçambique? Houve uma adequada ligação entre as ações desenvolvidas no 1º PA e no 2º PA?
10. Os resultados estão a ser produzidos como o planeado? Se não, quais as razões?
11. É necessário proceder-se a ajustamentos nas atividades para alterar os resultados?
12. Qual foi a evolução da taxa de execução das diferentes ações? Qual a taxa a 31 de dezembro de 2012?
13. As tecnologias e os equipamentos transferidos estão a ser efetivamente utilizados?
14. As ações contribuíram para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM? Exemplificar quanto a:
  - a. Intervenção da PRM;
  - b. prevenção e combate ao crime;
  - c. estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal;
  - d. capacidade de planificação e controlo operativo;
  - e. efeitos nas relações públicas, marketing e comunicações.

15. O financiamento aprovado foi adequadamente aplicado e existe um controlo transparente da sua utilização?
16. Foi criada suficiente capacidade organizacional no MINT e na PRM para dar continuidade às ações após o projeto terminar?
17. Que especificidades e que reflexos (positivos e negativos) da Cooperação Delegada na execução e nos resultados alcançados pelo Projeto. Que lições a retirar?

<b>Entidade/personalidade a aplicar</b>		Embaixador, Adida e Chefe de Secção Económica (Delegação UE)					
<b>Nível de Análise</b>	Conceção e Programação	X	Implementação	X	Resultados e efeitos	X	

1. Quando e como surge a ideia de conceber o Projeto? Quem elaborou e submeteu a proposta de projeto?
2. A elaboração da proposta de projeto teve em consideração presença/o trabalho desenvolvido por outros doadores presentes no setor da segurança? Se sim de que forma?
3. Em que momento se decide, e porquê, a escolha de Portugal (IPAD/CICL) para a implementação do Projeto?
4. E quanto a Moçambique, qual o grau de envolvimento em todo este processo, em particular na conceção e programação do projeto?
5. Houve ou não alinhamento dessa programação com os dispositivos nacionais? Na sua perspetiva o projeto vai ao encontro das necessidades e solicitações de Moçambique na área da segurança, designadamente no que respeita à Estratégia de Desenvolvimento Institucional do MINT (EDIMINT)?
6. O modelo/estrutura de gestão definido (Comité de Direção, Comité Técnico e Mecanismo de Coordenação) foi o mais adequado ao bom funcionamento do Projeto? Se não, o que mudar/alterar?
7. Os procedimentos constantes do Manual foram bem definidos e têm sido bem interpretados e/ou aplicados por todos os intervenientes? Se não, em que circunstâncias? Exemplificar.
8. Que balanço faz do trabalho desenvolvido pelo GEP enquanto órgão de coordenação do projeto? Referir aspetos positivos e negativos. Qual o papel da ATP neste contexto (contribuiu/favoreceu a apropriação do Projeto)?
9. Que balanço faz do trabalho desenvolvido pelo IPAD/CICL enquanto executor do Projeto em nome da UE?
10. Como avalia a articulação entre todos os intervenientes?
11. Quais têm sido os principais constrangimentos, dificuldades e fatores de bloqueio, designadamente no arranque do Projeto (2010 quase não teve atividades e 1º semestre de 2011 também não), e os principais aspetos positivos na implementação do Projeto? Exemplificar.
12. Os resultados estão a ser produzidos como o planeado? Se não, quais as razões?



13. A ROM (julho de 2012) apontou para a possibilidade da UE poder ter uma atitude mais flexível em relação ao apoio à PIC (Polícia de Investigação Criminal), designadamente autorizando o apetrechamento do laboratório da ACIPOL e à correspondente formação de técnicos. Esta recomendação foi seguida? Se não, quais foram os motivos?
14. É necessário proceder-se a outros ajustamentos nas atividades?
15. As ações contribuíram para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM designadamente no que respeita a:
  - prevenção e combate ao crime;
  - estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal;
  - capacidade de planificação e controlo operativo;
  - efeitos nas relações públicas, marketing e comunicações.
16. O financiamento aprovado foi adequadamente aplicado e existe um controlo transparente da sua utilização?
17. Foi criada suficiente capacidade organizacional no MINT e na PRM para dar continuidade às ações após o projeto terminar?
18. Que especificidades e que reflexos (positivos e negativos) da Cooperação Delegada na execução e nos resultados alcançados pelo Projeto. Que lições a retirar?

<b>Entidade/personalidade a aplicar</b>		Chefe de Departamento de Pessoal e Formação da PRM, Ponto Focal de Formação, Diretor de RH, Chefe de Departamento de RH da DNM, Ponto Focal de RH e Formação da SENSAP (Resultado 1)				
<b>Nível de Análise</b>	Conceção e Programação		Implementação	X	Resultados e efeitos	X

1. O modelo/estrutura de gestão definido (Comité de Direção, Comité Técnico e Mecanismo de Coordenação) foi o mais adequado ao bom funcionamento do Projeto? Se não, o que deveria ter sido mudado/alterado?
2. Quais têm sido os principais constrangimentos, dificuldades e fatores de bloqueio na implementação do Projeto? Exemplificar.
3. E quais os principais aspetos positivos? Exemplificar.
4. As atividades previstas para este Resultado estão a ser implementadas como o planeado? Se não, quais as razões? É necessário proceder-se a ajustamentos nas atividades previstas para este Resultado até o projeto estar concluído? Se sim, referir quais. As atividades mantêm-se relevantes?
5. As ações de formação ministradas até ao momento têm permitido dar resposta às necessidades? Exemplificar.
6. A duração das formações foi adequada? O material de formação foi adequado e atempadamente distribuído aos formandos? E o equipamento de formação (computadores, projetores, etc.)?
7. Houve adiamento e/ou cancelamento de ações de formação? Se sim, o que motivou tal situação?
8. Como avalia a articulação entre todos os intervenientes no projeto?
9. Quais os resultados e efeitos já visíveis resultantes da implementação do projeto?
10. Se o projeto fosse concebido hoje o que alteraria?

<b>Entidade/personalidade a aplicar</b>		Departamento de Infraestruturas da PRM (Resultado 2) e Ponto Focal Resultado 3				
<b>Nível de Análise</b>	Conceção e Programação		Implementação	X	Resultados e efeitos	X

1. Em que momento se inicia a participação de Moçambique na conceção do projeto? Essa conceção teve em conta a presença/o trabalho desenvolvido por outros doadores presentes no setor da segurança? Se sim de que forma?
2. E na fase da programação qual foi o grau de participação na elaboração do 1º e 2º Plano de Atividade por parte do GEP e dos diferentes Pontos Focais?
3. Houve ou não alinhamento dessa programação com os dispositivos nacionais? O projeto vai ao encontro das necessidades e solicitações de Moçambique na área da segurança, designadamente no que respeita à Estratégia de Desenvolvimento Institucional do MINT (EDIMINT)?
4. Quais as razões pela inexistência de metas e resultados a atingir no documento do projeto?
5. Como se processou o arranque do Projeto? O que motivou o seu atraso inicial (2010 quase não teve atividades e parte de 2011 também não)?
6. Os procedimentos (Manual) foram bem definidos e têm sido bem interpretados e/ou aplicados por todos os intervenientes? Se não, em que circunstâncias? Exemplificar.
7. O Manual de Procedimentos e os órgãos do Projeto (Comité de Direção, Comité Técnico, ATP,..) estão ajustados a um bom funcionamento do Projeto? Se não, o que mudar/alterar?
8. Que balanço faz do trabalho desenvolvido pelo GEP enquanto órgão de coordenação do projeto? Referir aspetos positivos e negativos. Qual o papel da ATP neste contexto?
9. Quais os principais constrangimentos, dificuldades e fatores de bloqueio na implementação do projeto? Exemplos positivos e negativos.
10. Como se avalia a articulação entre a ATP e os restantes parceiros (EMB-PT e DEL-UE) no que respeita à gestão do projeto?
11. O conteúdo do Projeto (ações de formação, fornecimento de equipamentos, assessorias...) corresponde às necessidades de Moçambique? Houve uma adequada ligação entre as ações desenvolvidas no 1º PA e no 2º PA?
12. Os resultados estão a ser produzidos como o planeado? Se não, quais as razões?
13. É necessário proceder-se a ajustamentos nas atividades para alterar os resultados?

14. As ações contribuíram para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM? Exemplificar quanto à prevenção e combate ao crime, ao estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal, à capacidade de planificação e controlo operativo e aos efeitos nas relações públicas, marketing e comunicações.
15. O financiamento aprovado foi adequadamente aplicado e existe um controlo transparente da sua utilização?
16. Foi criada suficiente capacidade organizacional no MINT e na PRM para dar continuidade às ações após o projeto terminar?
17. Que especificidades e que reflexos (positivos e negativos) da Cooperação Delegada na execução e nos resultados alcançados pelo Projeto. Que lições a retirar?
18. Nesse quadro, quais são os fatores de sucesso/vantagens comparativas que a Cooperação Portuguesa tem neste setor face a outros doadores?

<b>Entidade/personalidade a aplicar</b>		Departamento de Comunicação e Informática (Resultado 5)				
<b>Nível de Análise</b>	Conceção e Programação		Implementação	X	Resultados e efeitos	X

1. Em que momento se inicia a participação de Moçambique na conceção do projeto? Essa conceção teve em conta a presença/o trabalho desenvolvido por outros doadores presentes no setor da segurança? Se sim de que forma?
2. E na fase da programação qual foi o grau de participação na elaboração do 1º e 2º Plano de Atividade por parte do GEP e dos diferentes Pontos Focais?
3. Houve ou não alinhamento dessa programação com os dispositivos nacionais? O projeto vai ao encontro das necessidades e solicitações de Moçambique na área da segurança, designadamente no que respeita à Estratégia de Desenvolvimento Institucional do MINT (EDIMINT)?
4. Quais as razões pela inexistência de metas e resultados a atingir no documento do projeto?
5. Como se processou o arranque do Projeto? O que motivou o seu atraso inicial (2010 quase não teve atividades e parte de 2011 também não)?
6. Os procedimentos (Manual) foram bem definidos e têm sido bem interpretados e/ou aplicados por todos os intervenientes? Se não, em que circunstâncias? Exemplificar.
7. O Manual de Procedimentos e os órgãos do Projeto (Comité de Direção, Comité Técnico, ATP,..) estão ajustados a um bom funcionamento do Projeto? Se não, o que mudar/alterar?
8. Que balanço faz do trabalho desenvolvido pelo GEP enquanto órgão de coordenação do projeto? Referir aspetos positivos e negativos. Qual o papel da ATP neste contexto?
9. Quais os principais constrangimentos, dificuldades e fatores de bloqueio na implementação do projeto? Exemplos positivos e negativos.
10. Como se avalia a articulação entre a ATP e os restantes parceiros (EMB-PT e DEL-UE) no que respeita à gestão do projeto?
11. O conteúdo do Projeto (ações de formação, fornecimento de equipamentos, assessorias...) corresponde às necessidades de Moçambique? Houve uma adequada ligação entre as ações desenvolvidas no 1º PA e no 2º PA?
12. Os resultados estão a ser produzidos como o planeado? Se não, quais as razões?
13. É necessário proceder-se a ajustamentos nas atividades para alterar os resultados?
14. As ações contribuíram para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM? Exemplificar quanto à prevenção e combate ao crime, ao

estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal, à capacidade de planificação e controlo operativo e aos efeitos nas relações públicas, marketing e comunicações.

15. O financiamento aprovado foi adequadamente aplicado e existe um controlo transparente da sua utilização?
16. Foi criada suficiente capacidade organizacional no MINT e na PRM para dar continuidade às ações após o projeto terminar?
17. Que especificidades e que reflexos (positivos e negativos) da Cooperação Delegada na execução e nos resultados alcançados pelo Projeto. Que lições a retirar?
18. Nesse quadro, quais são os fatores de sucesso/vantagens comparativas que a Cooperação Portuguesa tem neste setor face a outros doadores?

<b>Entidade/personalidade a aplicar</b>		Diretor de Relações Públicas da PRM e do MINT (Resultado 6)				
<b>Nível de Análise</b>	Conceção e Programação		Implementação	X	Resultados e efeitos	X

1. Em que momento se inicia a participação de Moçambique na conceção do projeto? Essa conceção teve em conta a presença/o trabalho desenvolvido por outros doadores presentes no setor da segurança? Se sim de que forma?
2. E na fase da programação qual foi o grau de participação na elaboração do 1º e 2º Plano de Atividade por parte do GEP e dos diferentes Pontos Focais?
3. Houve ou não alinhamento dessa programação com os dispositivos nacionais? O projeto vai ao encontro das necessidades e solicitações de Moçambique na área da segurança, designadamente no que respeita à Estratégia de Desenvolvimento Institucional do MINT (EDIMINT)?
4. Quais as razões pela inexistência de metas e resultados a atingir no documento do projeto?
5. Como se processou o arranque do Projeto? O que motivou o seu atraso inicial (2010 quase não teve atividades e parte de 2011 também não)?
6. Os procedimentos (Manual) foram bem definidos e têm sido bem interpretados e/ou aplicados por todos os intervenientes? Se não, em que circunstâncias? Exemplificar.
7. O Manual de Procedimentos e os órgãos do Projeto (Comité de Direção, Comité Técnico, ATP,..) estão ajustados a um bom funcionamento do Projeto? Se não, o que mudar/alterar?
8. Que balanço faz do trabalho desenvolvido pelo GEP enquanto órgão de coordenação do projeto? Referir aspetos positivos e negativos. Qual o papel da ATP neste contexto?
9. Quais os principais constrangimentos, dificuldades e fatores de bloqueio na implementação do projeto? Exemplos positivos e negativos.
10. Como se avalia a articulação entre a ATP e os restantes parceiros (EMB-PT e DEL-UE) no que respeita à gestão do projeto?

11. O conteúdo do Projeto (ações de formação, fornecimento de equipamentos, assessorias...) corresponde às necessidades de Moçambique? Houve uma adequada ligação entre as ações desenvolvidas no 1º PA e no 2º PA?
12. Os resultados estão a ser produzidos como o planeado? Se não, quais as razões?
13. É necessário proceder-se a ajustamentos nas atividades para alterar os resultados?
14. As ações contribuíram para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM? Exemplificar quanto à prevenção e combate ao crime, ao estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal, à capacidade de planificação e controlo operativo e aos efeitos nas relações públicas, marketing e comunicações.
15. O financiamento aprovado foi adequadamente aplicado e existe um controlo transparente da sua utilização?
16. Foi criada suficiente capacidade organizacional no MINT e na PRM para dar continuidade às ações após o projeto terminar?
17. Que especificidades e que reflexos (positivos e negativos) da Cooperação Delegada na execução e nos resultados alcançados pelo Projeto. Que lições a retirar?
18. Nesse quadro, quais são os fatores de sucesso/vantagens comparativas que a Cooperação Portuguesa tem neste setor face a outros doadores?



<b>Entidade/personalidade a aplicar</b>		Departamento de Estudos e Investigação e Plano e o Ponto Focal (Resultado 7)				
<b>Nível de Análise</b>	Conceção e Programação		Implementação	X	Resultados e efeitos	X

1. Em que momento se inicia a participação de Moçambique na conceção do projeto? Essa conceção teve em conta a presença/o trabalho desenvolvido por outros doadores presentes no setor da segurança? Se sim de que forma?
2. E na fase da programação qual foi o grau de participação na elaboração do 1º e 2º Plano de Atividade por parte do GEP e dos diferentes Pontos Focais?
3. Houve ou não alinhamento dessa programação com os dispositivos nacionais? O projeto vai ao encontro das necessidades e solicitações de Moçambique na área da segurança, designadamente no que respeita à Estratégia de Desenvolvimento Institucional do MINT (EDIMINT)?
4. Quais as razões pela inexistência de metas e resultados a atingir no documento do projeto?
5. Como se processou o arranque do Projeto? O que motivou o seu atraso inicial (2010 quase não teve atividades e parte de 2011 também não)?
6. Os procedimentos (Manual) foram bem definidos e têm sido bem interpretados e/ou aplicados por todos os intervenientes? Se não, em que circunstâncias? Exemplificar.
7. O Manual de Procedimentos e os órgãos do Projeto (Comité de Direção, Comité Técnico, ATP,...) estão ajustados a um bom funcionamento do Projeto? Se não, o que mudar/alterar?
8. Que balanço faz do trabalho desenvolvido pelo GEP enquanto órgão de coordenação do projeto? Referir aspetos positivos e negativos. Qual o papel da ATP neste contexto?
9. Quais os principais constrangimentos, dificuldades e fatores de bloqueio na implementação do projeto? Exemplos positivos e negativos.
10. Como se avalia a articulação entre a ATP e os restantes parceiros (EMB-PT e DEL-UE) no que respeita à gestão do projeto?
11. O conteúdo do Projeto (ações de formação, fornecimento de equipamentos, assessorias...) corresponde às necessidades de Moçambique? Houve uma adequada ligação entre as ações desenvolvidas no 1º PA e no 2º PA?
12. Os resultados estão a ser produzidos como o planeado? Se não, quais as razões?
13. É necessário proceder-se a ajustamentos nas atividades para alterar os resultados?
14. As ações contribuíram para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM? Exemplificar quanto à prevenção e combate ao crime, ao

estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal, à capacidade de planificação e controlo operativo e aos efeitos nas relações públicas, marketing e comunicações.

15.O financiamento aprovado foi adequadamente aplicado e existe um controlo transparente da sua utilização?

16.Foi criada suficiente capacidade organizacional no MINT e na PRM para dar continuidade às ações após o projeto terminar?

17.Que especificidades e que reflexos (positivos e negativos) da Cooperação Delegada na execução e nos resultados alcançados pelo Projeto. Que lições a retirar?

18.Nesse quadro, quais são os fatores de sucesso/vantagens comparativas que a Cooperação Portuguesa tem neste setor face a outros doadores?

<b>Entidade/personalidade a aplicar</b>		Inspeção-geral do MINT (Resultado 8)				
<b>Nível de Análise</b>	Conceção e Programação		Implementação	X	Resultados e efeitos	X

1. Em que momento se inicia a participação de Moçambique na conceção do projeto? Essa conceção teve em conta a presença/o trabalho desenvolvido por outros doadores presentes no setor da segurança? Se sim de que forma?
2. E na fase da programação qual foi o grau de participação na elaboração do 1º e 2º Plano de Atividade por parte do GEP e dos diferentes Pontos Focais?
3. Houve ou não alinhamento dessa programação com os dispositivos nacionais? O projeto vai ao encontro das necessidades e solicitações de Moçambique na área da segurança, designadamente no que respeita à Estratégia de Desenvolvimento Institucional do MINT (EDIMINT)?
4. Quais as razões pela inexistência de metas e resultados a atingir no documento do projeto?
5. Como se processou o arranque do Projeto? O que motivou o seu atraso inicial (2010 quase não teve atividades e parte de 2011 também não)?
6. Os procedimentos (Manual) foram bem definidos e têm sido bem interpretados e/ou aplicados por todos os intervenientes? Se não, em que circunstâncias? Exemplificar.
7. O Manual de Procedimentos e os órgãos do Projeto (Comité de Direção, Comité Técnico, ATP,...) estão ajustados a um bom funcionamento do Projeto? Se não, o que mudar/alterar?
8. Que balanço faz do trabalho desenvolvido pelo GEP enquanto órgão de coordenação do projeto? Referir aspetos positivos e negativos. Qual o papel da ATP neste contexto?
9. Quais os principais constrangimentos, dificuldades e fatores de bloqueio na implementação do projeto? Exemplos positivos e negativos.
10. Como se avalia a articulação entre a ATP e os restantes parceiros (EMB-PT e DEL-UE) no que respeita à gestão do projeto?
11. O conteúdo do Projeto (ações de formação, fornecimento de equipamentos, assessorias...) corresponde às necessidades de Moçambique? Houve uma adequada ligação entre as ações desenvolvidas no 1º PA e no 2º PA?
12. Os resultados estão a ser produzidos como o planeado? Se não, quais as razões?
13. É necessário proceder-se a ajustamentos nas atividades para alterar os resultados?
14. As ações contribuíram para a criação e capacitação de recursos humanos adequados para o bom desempenho do MINT e da PRM? Exemplificar quanto à prevenção e combate ao crime, ao

estabelecimento de uma estratégia nacional de prevenção criminal, à capacidade de planificação e controlo operativo e aos efeitos nas relações públicas, marketing e comunicações.

15. O financiamento aprovado foi adequadamente aplicado e existe um controlo transparente da sua utilização?
16. Foi criada suficiente capacidade organizacional no MINT e na PRM para dar continuidade às ações após o projeto terminar?
17. Que especificidades e que reflexos (positivos e negativos) da Cooperação Delegada na execução e nos resultados alcançados pelo Projeto. Que lições a retirar?
18. Nesse quadro, quais são os fatores de sucesso/vantagens comparativas que a Cooperação Portuguesa tem neste setor face a outros doadores?

#### Anexo 4: Calendário das entrevistas da fase documental

Entrevistado	Data	Hora	Local
<b>Manuel Mendes</b> (Técnico responsável no IPAD/CICL pelo projeto)	05/03/2013 04/07/2013	15:00	Camões, IP (sala GAA)
<b>Paula Barros</b> (Chefe Divisão IPAD e Diretora Serviços Cooperação CICL)	5/04/2013 19/04/2013	15:00 16:15	Camões, IP (sala GAA)
<b>Paulo Jorge Caldas</b> (2ºATp)	12/04/2013	11:00	Camões, IP (sala GAA)
<b>Andreia Glória</b> (2º Ct)	12/04/2013	14:00	Camões, IP (Sala GAA)
<b>Ricardo Carrilho</b> (Diretor para a Área das Relações Internacionais da DGAI) e <b>Célia Chamiça</b> (DGAI)	29/04/2013	10:00	Camões, IP (sala GAA)
<b>Arménio Marques Ferreira</b> (1ºATp)	06/05/2013	10:30	Camões, IP (sala GAA)
<b>Manuel Correia</b> (Presidente IPAD)	06/05/2013	15:00	Camões, IP (sala GAA)
<b>Paulo Soares</b> (Diretor de Serviços de Relações Internacionais e Cooperação da DGAI)	10/05/2013	17:00	Camões, IP (sala GAA)
<b>Felisberto Silva Cardoso</b> (1º Ct)	14/05/2013	10:00	Camões, IP (sala GAA)
<b>Luís Farinha</b> (ex-Oficial de ligação do MAI)	03/06/2013	11:00	Camões, IP (sala GAA)
<b>Bastos Leitão</b> (atual Oficial de ligação do MAI)	22/07/2013	09:30	Camões, IP (Sala GAA)

Sr. Embaixador Mário Godinho de Matos – resposta a um questionário enviado para o atual posto.

## Anexo 5: Agenda da fase de trabalho de campo

SEMANA DE 08 A 13 DE JULHO DE 2013					
Horas	8 julho (2ª feira)	9 de julho (3ª feira)	10 de julho (4ª feira)	11 de julho (5ª feira)	12 de julho (6ª feira)
08:00	Chegada a Maputo	<b>Embaixada de Portugal</b> (Embaixador José Augusto Duarte)			<b>ACIPOL</b> (visita e entrevista ao Reitor e ao assessor Intendente Adílio Costa)
09:00			<b>Assistente Técnico Principal do Projeto</b> (Dário Prates)	<b>Ministério do Interior</b> (Secretário Permanente e Diretor do GEP)	
10:00		<b>Conselheiro Financeiro do Projeto</b> (José Eduardo Franco)	<b>Assessores técnicos ao serviço do Projeto</b> (Mário Oliveira e Rute Ricardo)	<b>DAF/MINT</b> (Leonardo Jossanias e José Maria Silva)	
11:00			<b>Conselheiro Técnico do Projeto</b> (Elísio Afonso Bernardino)		
12:00					
13:00					
14:00					
15:00					
16:00		<b>Delegação da UE em Maputo</b> (Adida e Chefe de Secção Económica)	<b>Ministério do Interior</b> (Sr. Ministro e Comandante Geral da Polícia)	<b>Comandante da FIR</b>	<b>SENSAP</b> (Inspetor Chefe do Departamento dos RH e Comandante Nacional)
17:00					

SEMANA DE 15 A 19 DE JULHO DE 2013					
Horas	15 de julho (2ª feira)	16 de julho (3ª feira)	17 de julho (4ª feira)	18 de julho (5ª feira)	19 de julho (6ª feira)
08:45	<b>Gabinete do Ordenador Nacional - GON</b> (Coordenadores de Projetos Carlos Manhiça e Raul Cigueira)	<b>Comando Geral da PRM</b> (Chefe de Departamento de Formação Superintendente Ernesto Guambe)	<b>Focus-Group 1</b> (Formandos que receberam Formação de Formadores)	<b>Embaixada de Portugal</b> (Conselheiro de Cooperação Diogo Franco)	<b>Sessão de Apresentação das Conclusões provisórias (CCP)</b>
09:00					
10:00		<b>Comando Geral da PRM</b> (Chefe de Departamento de Comunicação e Informática Adjunto de Comissário Assane Miquidade e Ponto Focal Resultado 3 Adjunto do			
11:00	<b>Comando da EPP Matalana</b> (Adjunto de Comissário Feliciano)		<b>Focus-Group 2</b> (Formandos que receberam Formação)		

12:00	Chongo e Diretor do Departamento de Infraestruturas Superintendente Principal Alberto Nguirande)	Superintendente Lino Ferrão)	<b>Departamento de Estudos, Investigação e Plano</b> (Chefe de Departamento Central 1º Adjunto de Comissário Jeremias Cumbe)		<b>Encerramento do Curso Ética, Comportamento Profissional, Disciplinar e Criminal</b>
13:30/14:00	<b>Inauguração da Camarata Masculina + Visita às instalações</b>	<b>Comando Geral da PRM</b> (Diretora de Recursos Humanos Ana Sendela e Diretor Adjunto Salomão Chone)	<b>Inspeção-Geral do MINT</b> (Inspetora Geral Arsénia Massingue)	<b>Preparação da apresentação das conclusões provisórias</b>	
15:00					
16:00					
17:00			<b>Direção Nacional de Migração</b> (Chefe de Departamento de Gestão de RH Xavier Munjovo)		

## **Anexo 6: Guiões para as sessões de *focus-group***

### **G1 - Funcionários do MINT**



















### **G2 – Formandos (formação de formadores e agentes)**




#### **Questões**

- Questão 1.** Identificar mudanças positivas e negativas, desde 2011, ao nível institucional no MINT, como resultado do apoio do projeto de cooperação delegada.
- Questão 2.** Identificar mudanças positivas e negativas, desde 2011, ao nível individual (metodologias utilizadas, práticas de trabalho, produtividade, comportamentos, etc.), como resultado do apoio do projeto de cooperação delegada.
- Questão 3.** Identificar constrangimentos sentidos desde o início de projeto, reflexo do modelo de articulação entre o executor do projeto (IPAD/MAI) e o MINT.



## Anexo 7: Projetos em curso no setor da justiça, no período de vigência do projeto

síntese	Doador	Nº do projeto	Título do projeto/programa	Compromisso	Desembolso	Início	Fim
	UNDP	00080609	Strengthen Access to Justice	550,000,000 USD	0 USD	2012-01-01	2015-12-31
	DENMARK	106-1-A	Support to the Justice Sector CFJJ	28,460,862 DKK	29,973,133 DKK	2010-03-15	2011-12-31
	DENMARK	106-1-B	Support to the Justice Sector - Tribunal Supremo	1,359,070 DKK	1,359,070 DKK	2009-10-01	2012-12-31
	DENMARK	106-1-C	Support to the Justice Sector MJ-SA Former CCLJ	4,855,280 DKK	4,855,280 DKK	2008-12-19	2013-12-31
	DENMARK	106-1-D	Support to the Justice Sector - UTREL	2,500,000 DKK	1,592,420 DKK	2010-04-23	2011-12-31
	DENMARK	106-1-E	Support to the Justice Sector - IPAJ	1,628,089 DKK	1,458,089 DKK	2010-06-15	2013-12-31
	DENMARK	106-1-F	Support to the Justice Sector - PGR	1,549,007 DKK	1,549,007 DKK	2010-11-01	2012-12-31
	DENMARK	106-1-I	Support to the Justice Sector - Ordem dos Advogados de Moçambique	698,101 DKK	698,101 DKK	2011-01-17	2012-12-31
	DENMARK	106-1-J	Support to the Justice Sector - UNICRI Mozambique	2,740,745 DKK	2,740,747 DKK	2010-08-01	2012-12-31
	DENMARK	106-2-A	Support to the Justice Sector - CEPAJI	5,963,588 DKK	5,963,588 DKK	2009-06-23	2013-12-31
	DENMARK	106-2-B	Support to Justice Sector - Liga dos Direitos Humanos (LDH)	5,028,020 DKK	5,028,020 DKK	2008-01-01	2013-12-31
	DENMARK	106-2-C	Support to the Justice Sector - Associação das Mulheres de Carreira Jurídica (AMMCJ)	1,620,834 DKK	1,586,895 DKK	2010-03-29	2011-12-31
	DENMARK	106-2-D	Support to the Justice Sector - Justa Paz	964,239 DKK	964,239 DKK	2011-01-11	2012-12-31
	DENMARK	106-2-E	Support to the Justice Sector - Centro de Direitos Humanos e Estudos Sociais (DHESC)	2,404,729 DKK	2,404,729 DKK	2010-05-10	2012-12-31
	DENMARK	106-3	Support to the Justice Sector - Monitoring, Studies, Reviews	900,000 DKK	164,670 DKK	2008-01-01	2013-12-31
	NETHERLANDS	20469	MAP N'WETI Domestic Violence Drama and Documentaries	999,600 USD	980,575 USD	2009-11-01	2011-08-31
	NETHERLANDS	20886	MAP Campaign against Women and Children Trafficking	160,000 USD	158,101 USD	2009-12-01	2012-12-31
	EC	d16563	UNDP - Programme Support to Justice Sector	250,000 EUR	0 EUR	2005-01-01	2012-01-31

síntese	Doador	Nº do projeto	Título do projeto/programa	Compromisso	Desembolso	Início	Fim
	EC	d18141	DDH2006 - Human Rights and Democracy	0 EUR	111,162 EUR	2007-01-01	2011-12-31
	EC	dMULTI - c233727	EIDHR - Human Rights - Domestic Violence and trafficking	58,674 EUR	0 EUR	2010-02-01	2012-06-30
	ITALY	7853	Promotion of appropriate procedures within the prison reform framework (Nqo MLAL and AIFO)	1,432,907 EUR	1,219,512 EUR	2006-01-01	2011-12-31

Fonte: ODAMOZ, acedida em 19 de setembro 2013. [www.odarmoz.org.mz/](http://www.odarmoz.org.mz/)



## Anexo 9: Funções do OLI e do ATp

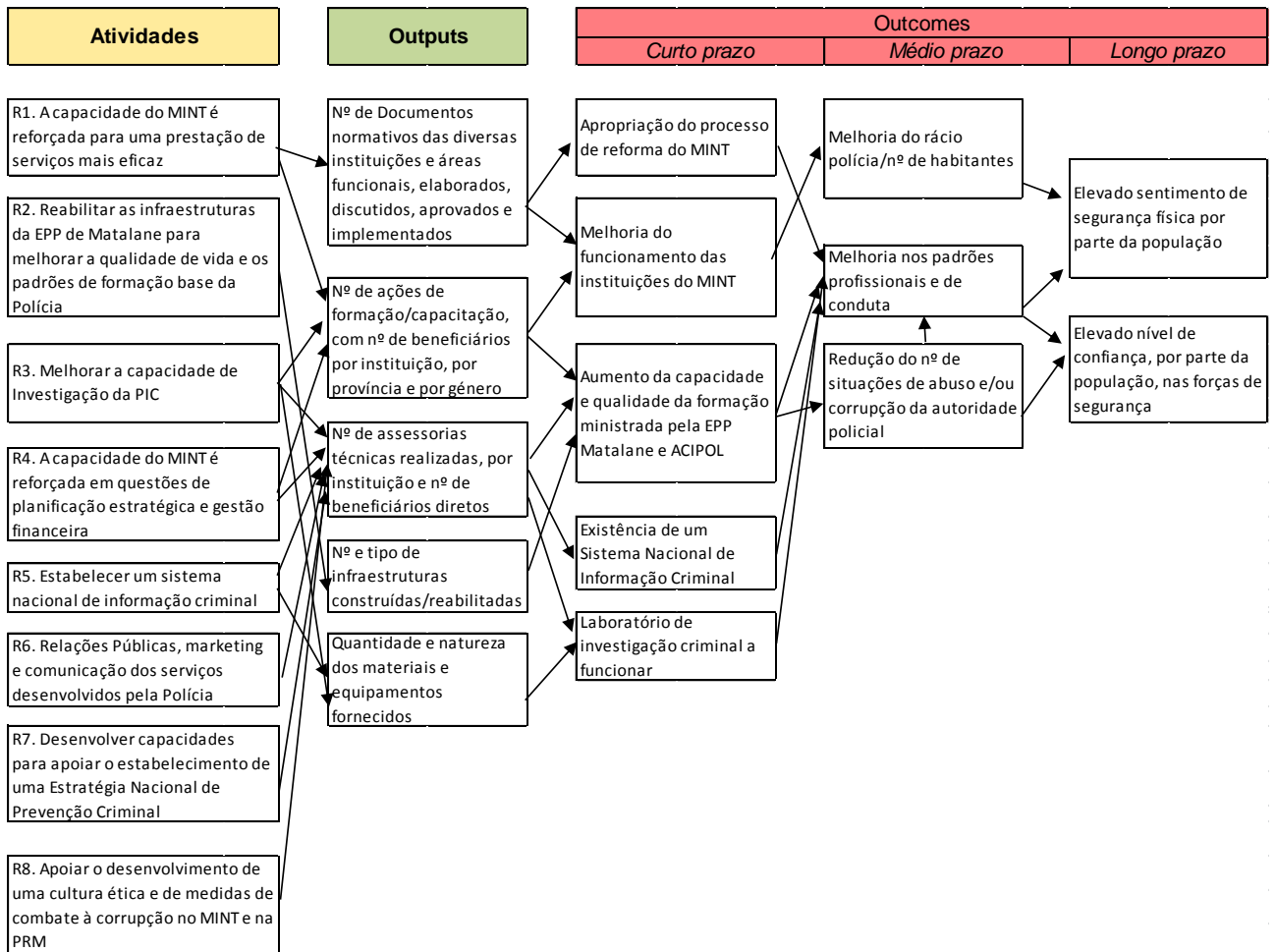
### FUNÇÕES DO OFICIAL DE LIGAÇÃO E FUNÇÕES DO ASSISTENTE TÉCNICO PRINCIPAL

CARACTERÍSTICAS	OFICIAL DE LIGAÇÃO (OLI)	ASSISTENTE TÉCNICO PRINCIPAL (ATp)
	<b>Local de Trabalho:</b> Embaixada de Portugal em Maputo.	<b>Local de Trabalho:</b> Comando Geral da Polícia da República de Moçambique
	<b>Tipo e período de nomeação:</b> Comissão de Serviço por 3 anos prorrogável e revogável a todo o tempo.	<b>Tipo e período de nomeação:</b> Contrato de cooperação por 1 ano podendo ser renovado.
	<b>Subordinação hierárquica:</b> Embaixador de Portugal em Maputo.	<b>Subordinação hierárquica:</b> IPAD/CICL – NÃO É CLARO
	<b>Organismo de Reporte:</b> Direção Geral da Administração Interna (DGA)	<b>Organismo de Reporte:</b> IPAD/CICL
	<p><b>Objetivo Geral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperação Policial: implementação do Acordo de Cooperação e execução de programas e projetos de cooperação técnico policial; elo de ligação entre as forças e serviços de segurança e proteção civil portugueses e seus congéneres da República de Moçambique;</li> <li>- Segurança Interna e Policial: colaboração com os serviços competentes da República de Moçambique em trabalhos de assessoria técnica (ex: plano legislativo).</li> </ul>	<p><b>Objetivo Geral:</b></p> <p>Desenvolver funções de Assistente Técnico Principal integrando a atividade da Assistência Técnica Permanente (ATP) afeta ao projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do MINT.</p>
<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p><b>- Cooperação Técnico-Policial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenar todas as tarefas conducentes à execução do projeto da UE de apoio institucional ao MINT ou outros a serem implementados<sup>35</sup>;</li> <li>- Servir de elo de ligação com as diferentes instituições envolvidas no projeto;</li> <li>- Receber, orientar e acompanhar os formadores portugueses e ser elo de ligação com as autoridades moçambicanas quanto às condições necessárias à realização do trabalho dos formadores;</li> <li>- Planear as ações a realizar anualmente em coordenação com as autoridades moçambicanas;</li> <li>- Elaborar relatórios periódicos quanto à execução dos projetos;</li> <li>- Gerir a conta da cooperação nesta área de acordo com o previsto nos projetos aprovados.</li> </ul> <p><b>- Assessoria técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar na elaboração de estudos e pareceres para a implementação de reformas ou estratégias de ação das Forças de Segurança do país;</li> <li>- Colaborar em diversos grupos de trabalho governamentais no âmbito do setor de segurança (se solicitado);</li> </ul>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar e apresentar uma proposta de planificação anual de atividades;</li> <li>- Definir os planos específicos de formação (incluindo os TdR de suporte à seleção e à definição do perfil de cada formando a distribuir aos formadores) em articulação com o OLI;</li> <li>- Coordenar todos os aspetos de execução (estratégicos, administrativos e financeiros);</li> <li>- Elaborar propostas de aquisição de bens e serviços e respetivos cadernos de encargos segundo as regras de <i>procurement</i>;</li> <li>- Decidir sobre as questões relacionadas com a gestão do projeto, administração e finanças desde que esteja conforme o plano e procedimentos previstos e aprovados;</li> <li>- Apresentar propostas e respetiva justificação ao IPAD e ao GEP/MINT de modo a obter prévia anuência caso se mostre necessário a adoção de medidas de adaptação;</li> <li>- Elaborar relatórios de atividades segundo uma base semestral enviando ao IPAD (diretamente ou através da Embaixada de Portugal);</li> <li>- Monitorizar as atividades e a sua eficácia através da produção de relatórios específicos onde os</li> </ul>	

<sup>35</sup> A referência específica ao projeto da UE só se encontra refletida na carta de missão do atual OLI cujas funções se iniciaram em maio de 2012. A carta de missão do seu antecessor, relativa ao período de 1 de outubro de 2009 a 30 de setembro de 2012, refere as ações previstas no Projeto de Cooperação Técnico-Policial o qual antecede a existência do Projeto.

	<p>- Colaborar quando haja interesse de Portugal com outras entidades/organismos que solicitem cooperação ou assessoria.</p> <p><b>- Outras Funções:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coadjuvar o Embaixador em todos os aspetos relacionados com a Segurança;</li> <li>- Manter um sistema de recolha de informações relativo à situação de segurança que permita aconselhar e alertar a Comunidade Portuguesa;</li> <li>- Reunir com os diferentes núcleos da Comunidade Portuguesa dispersa no território, inteirando-se da sua situação quanto à segurança e aconselhar medidas preventivas;</li> <li>- Manter um plano de concentração e evacuação da Comunidade Portuguesa atualizado;</li> <li>- Supervisionar a segurança das instalações dedicadas a entidades portuguesas (ex: Embaixada, residências oficiais, escola portuguesa, etc.)</li> <li>- Coordenar e supervisionar todos os aspetos de segurança relacionados com visitas de entidades nacionais a território moçambicano;</li> <li>- Desempenhar funções protocolares sempre que determinado.</li> </ul>	<p>resultados e as eventuais medidas de correção sejam evidenciados;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituir os inerentes processos administrativos e a manutenção dos arquivos técnicos e financeiros de acordo com as normas em vigor no IPAD;</li> <li>- Utilizar as TIC sempre que tenha de tomar uma decisão, devendo esta ser posteriormente formalizada através da Embaixada de Portugal em Maputo;</li> <li>- Emitir pareceres e recomendações ao GEP, ao CT e ao CD;</li> <li>- Exercer funções de secretário das reuniões do CD e do CT;</li> <li>- Exercer funções de porta-voz da ATP para o CT, CD, Delegação da EU ou para qualquer outra autoridade com a qual a ATP seja chamada a reunir;</li> <li>- Diligenciar na boa utilização e manutenção da “conta local” do projeto;</li> <li>- Articular o seu trabalho com os serviços de cooperação da Embaixada de Portugal em Maputo (Conselheiro de Cooperação);</li> <li>- Articular as propostas com o OLI do MAI/DGAI no sentido de garantir a atempada mobilização dos RH do MAI na preparação de todas as atividades (sobretudo as de assistência técnica e de capacitação), bem como à definição dos planos específicos de formação (incluindo os TdR de suporte à seleção e definição do perfil de cada formando a distribuir aos formadores).</li> </ul>
--	--	---

## Anexo 10: Proposta de Quadro Lógico



## Anexo 11: Resultados, Atividades e Ações, previstas e executadas por PA

Resultado 1. A Capacidade do MINT é reforçada para uma prestação de serviços mais eficaz.		1º PA		2º PA	
Atividade 1.1.	Desenvolver o quadro de políticas de gestão de RH do MINT	P	R	P	R
A.1.1.1	MINT – Estratégia global de RH	X	X		
A.1.1.2	PRM – Organização e RH	X	X		
A.1.1.3	DNM – Organização e RH	X	X		
A.1.1.4	SENSAP – Organização e RH	X	X		
A.1.1.5	DNIC – Organização e RH	X	X		
A.1.1.6	MINT/PRM/DNM/SENSAP/DNIC – Tecnologias	X	X		
A.1.1.7	MINT/PRM – Apoio social	X	X		
A.1.1.8	MINT/PRM/DNM/SENSAP/DNIC – Planeamento	X	X		
A.1.1.9	Viatura para apoio das assessorias	X	X		
A.1.1.10	Assistência Técnica Permanente	X	X	X	X
A.1.1.11	MINT/PRM – Capacitação em exercício na área de RH			X	X
A.1.1.12	DNM – Capacitação em exercício na área de RH			X	X
A.1.1.13	SENSAP – Capacitação em exercício na área de RH			X	X
A.1.1.14	Formação de Formadores em SAD/PRM			X	X
A.1.1.15	Formação em RH e Formação Profissional DNM			X	X
Atividade 1.2.	Desenvolver o quadro de políticas de formação para responder ao contexto do desenvolvimento, prestação de serviços e avaliação da formação da Polícia em apoio aos Planos estratégicos do MINT e da PRM	P	R	P	R
A.1.2.1	MINT – Políticas e Estratégias de Formação	X	X		
A.1.2.2	PRM – Políticas e Estratégias de Formação	X	X		
A.1.2.3	DNM – Políticas e Estratégias de Formação	X	X		
A.1.2.4	SENSAP – Políticas e Estratégias de Formação	X	X		
A.1.2.5	DNIC – Políticas e Estratégias de Formação	X	X		
A.1.2.6	PRM – Ordem e Segurança Pública	X	X		
Atividade 1.3.	Desenvolver e implementar um programa anual de formação baseado nas necessidades a nível nacional, provincial e distrital	P	R	P	R
A.1.3.1	MINT – Planos Anuais de Formação	X	X		
A.1.3.2	PRM – Planos Anuais de Formação	X	X		
A.1.3.3	DNM – Planos Anuais de Formação	X	X		
A.1.3.4	SENSAP – Planos Anuais de Formação	X	X		
A.1.3.5	DNIC – Planos Anuais de Formação	X	X		
A.1.3.6	MINT + PRM – Capacitação em exercício na área da formação			X	X
A.1.3.7	DNM – Capacitação em exercício na área da formação			X	X
A.1.3.8	SENSAP – Capacitação em exercício na área da formação			X	X
A.1.3.9	Formação em Gestão da Formação			X	X
Atividade 1.4.	Avaliar e rever o currículo de formação básica da PRM (EPP Matalane) onde necessário e os respetivos materiais de apoio à formação	P	R	P	R
A.1.4.1	EPP Matalane – Revisão dos Currículos	X	X		
A.1.4.2	Ramos da PRM – Revisão dos Currículos	X	X		
Atividade 1.5.	Avaliar e rever o currículo de formação básica para sargentos da PRM (EPP Matalane)	P	R	P	R
A.1.5.1	PRM – Revisão dos currículos - sargentos	X	X		
Atividade 1.6.	Fornecimento dos materiais de formação necessários à implementação dos currículos de formação revistos	P	R	P	R
A.1.6.1	PRM (Unidades) – Fornecimento de material e equipamento de apoio à formação	X	X	X	
A.1.6.2	PRM (ACIPOL) – Fornecimento de material e equipamento de apoio à formação	X	X	X	
A.1.6.3	PRM (EPP Matalane) – Fornecimento de material e equipamento de apoio à formação	X	X	X	
A.1.6.4	DNM – Fornecimento de material e equipamento de apoio à formação	X	X	X	
A.1.6.5	PRM (Dpt Mulher e Criança) – Fornecimento de manuais de formação e material de informática	X	X	X	
A.1.6.6	SENSAP – Fornecimento de material e equipamento de apoio à formação	X	X	X	
A.1.6.7	DNIC – Fornecimento de material e equipamento de apoio à formação	X	X	X	
A.1.6.8	Fornecimento de material e equipamento de apoio à formação de formadores			X	
Atividade 1.7.	Formar formadores de acordo com o quadro de formação adotado e os currículos revistos	P	R	P	R

A.1.7.1	Curso de Formação de Formadores TIPT	X	X		
A.1.7.2	Curso de Formação de Formadores Trânsito	X	X		
A.1.7.3	Curso de Formação de Formadores Guarda Fronteira	X	X		
A.1.7.4	Formação Pedagógica Inicial de Formadores			X	X
<b>Atividade 1.8.</b>	<b>Prestar apoio na formação à PRM</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.1.8.1	Curso Formação Pedagógica de Formadores	X	X		
A.1.8.2	Curso de Técnicos de Informática (Instalação e manutenção de equipamentos)	X	X	X	X
A.1.8.3	Curso de Técnicos de Informática (instalação e manutenção de redes)	X	X	X	X
A.1.8.4	Curso Avançado de Formação de Formadores para Professores da ACIPOL	X	X		
A.1.8.5	CPOS – GNR (Portugal)	X	X		
A.1.8.6	Curso Direção e Estratégia Policial	X	X		
A.1.8.7	Estágios de Oficiais Superiores com funções de direção e chefia das Polícias dos Países da CPLP **	X	X	X	X
A.1.8.8	Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (ISCPSI/PSP)	X	X	X	
A.1.8.9	Curso de Mestrado Integrado em Ciências Militares (ISCPSI/PSP)**	X	X		
A.1.8.10	Curso de Formação de Técnicos de elaboração e gestão orçamental (e-sistafe)	X	X	X	X
A.1.8.11	Curso de Gestão Incidentes tático-policiais	X	X		
A.1.8.12	Curso Ordem Pública e Controlo de Massas	X	X		
A.1.8.13	Curso de Operações Táticas	X	X		
A.1.8.14	Curso de Segurança Pessoal	X	X		
A.1.8.15	Curso de Segurança de Instalações Diplomáticas e Oficiais	X	X		
A.1.8.16	Curso Técnico de Informações Policiais	X	X		
A.1.8.17	Curso de Gestão e Negociação de Reféns	X	X		
A.1.8.18	PRM – Fornecimento de equipamento Ordem Pública	X	X		
A.1.8.19	Curso de Gestão de Administração Pública e Gestão logística	X	X		
A.1.8.20	Curso de formação de Formadores Atendimento à Vítima	X	X		
A.1.8.21	Viatura para apoio das assessorias	X	X		
A.1.8.22	Assistência Técnica Permanente	X	X		
A.1.8.23	Formação de formadores em liderança para Comandantes de Esquadra e Distritais			X	X
<b>Atividade 1.9</b>	<b>Prestar apoio à formação a outras direções do MINT</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.1.9.1	SENSAP – Curso Quadros Comando	X	X		
A.1.9.2	SENSAP – Curso Investigação Incêndios	X	X		
A.1.9.3	DNM – Curso Segurança Fronteiras Aéreas	X	X		
A.1.9.4	DNM – Curso Segurança Fronteiras Marítimas	X	X		
A.1.9.5	DNM – Curso Documentação de Segurança	X	X		
A.1.9.6	DNM – Curso Dactiloscopia	X	X		
A.1.9.7	DAF/MINT – Curso Auditoria Financeira	X	X	X	
A.1.9.8	GEP/MINT – Curso de Conceção, Gestão e Avaliação de Projetos	X	X		
A.1.9.9	GEP/MINT – Curso de Planeamento, Controlo e Gestão por Resultados			X	X
A.1.9.10	GEP/MINT – Curso de Análise Estatística e Tratamento de Dados			X	X
A.1.9.11	DAF/MINT – Curso de Informática (utilizadores)	X	X		
A.1.9.12	Formação em Planificação Estratégica			X	X
A.1.9.13	SENSAP - Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores (2 Cursos)			X	X
A.1.9.14	SENSAP - Organização Jurídica, Administrativa e Operacional			X	X
A.1.9.15	SENSAP – Organização de Postos de Comando			X	
A.1.9.17	Formação em Estratégia e Sistemas de Informação			X	
A.1.9.18	Formação em Administração de Sistemas			X	
A.1.9.19	Infraestruturas e redes empresariais			X	
A.1.9.20	Formação de formadores de e-ocorrências			X	
A.1.9.21	Base de Dados			X	
A.1.9.22	Engenharia e Software			X	
A.1.9.23	Integração de Sistemas			X	
A.1.9.25	Segurança Informática			X	
<b>Atividade 1.10</b>	<b>Desenvolver capacidades de liderança e chefia no staff da EPP Matalane para garantir uma gestão eficaz da instituição e uma adequada formação</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.1.10.1	EPP Matalane – Organização e Necessidades	X	X		
A.1.10.6	EPP Matalane - Capacitação em exercício na área de desenvolvimento organizacional e pedagógico			X	X
A.1.10.7	Estágios a Escolas de Formação Policial			X	X
A.1.10.8	Seminário Internacional “Formação Inicial e de Progressão Policial”			X	X
<b>Atividade 1.11.</b>	<b>Desenvolver Capacidades de Liderança/Formação entre o staff da ACIPOL</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>



A.1.11.1	ACIPOL – Assessoria/Docência **	X	X		
A.1.11.2	ACIPOL – Organização, Planeamento e Gestão	X	X		
A.1.11.3	ACIPOL – Corpo Alunos Direção Pedagógica e Ensino	X	X		
A.1.11.4	Estágio Comando e Direção ISCPSI	X	X		
A.1.11.5	Estágio Direção Pedagógica e Ensino ISCPSI	X	X		
A.1.11.6	Estágio Oficiais Diret. Departamento Ensino ISCPSI	X	X		
A.1.11.7	ACIPOL – Capacitação em exercício na área de desenvolvimento organizacional e pedagógico			X	X
A.1.11.8	Estágios a Escolas de Formação Policial			X	X
A.1.11.9	Seminário Internacional “Formação Superior Universitária Policial”			X	X

<b>Resultado 2. Reabilitar as Infraestruturas da EPP Matalane para melhorar a qualidade de vida e os padrões de formação base da Polícia.</b>		<b>1º PA</b>		<b>2º PA</b>	
<b>Atividade 2.1.</b>	<b>Reabilitar as salas de aula, dormitórios e edifício de Comando e Direção</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.2.1.1	Definição da intervenção infraestruturas EPP Matalane	X	X		
A.2.1.2	Reabilitação das infraestruturas EPP Matalane	X	X		
A.2.1.3	Elaboração dos projetos de execução das ações A.2.1.4 a A.2.4.1			X	
A.2.1.4	Reabilitar salas de aula			X	
A.2.1.5	Reabilitar dormitórios femininos			X	
<b>Atividade 2.2.</b>	<b>Reabilitar a Enfermaria</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.2.2.1	Reabilitar a enfermaria			X	
A.2.2.2	Equipamento e material de enfermaria			X	
<b>Atividade 2.6.</b>	<b>Manutenção das infraestruturas e do equipamento</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.2.6.1	Manutenção de infraestruturas	X		X	

<b>Resultado 3. Melhorar a capacidade de investigação da PIC</b>		<b>1º PA</b>		<b>2º PA</b>	
<b>Atividade 3.2.</b>	<b>Apoiar o desenvolvimento de um plano institucional para a reforma da PIC que contemple as orientações para o processo de transformação</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.3.2.1	AT para reestruturação da PIC			X	
<b>Atividade 3.3.</b>	<b>Ativar o laboratório da ACIPOL como um mecanismo funcional de formação para o combate ao crime</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.3.3.1	Fornecimento de equipamento para o laboratório da ACIPOL			X	
<b>Atividade 3.4.</b>	<b>Desenvolver um programa de formação em apoio à reforma da PIC e aumentar a capacidade de investigação</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.3.4.1	AT para a Definição das necessidades de formação do efetivo, áreas de especialidade e grupos alvo, definição de um programa de formação inicial e contínua e estabelecimento de requisitos e perfis de acesso à formação			X	
<b>Atividade 3.5.</b>	<b>Analisar e rever o currículo de formação e respetivos materiais de formação de acordo com as necessidades</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.3.5.1	Analisar e reformular os currículos de formação em matéria de investigação criminal e produzir os respetivos manuais de formação em conformidade com as necessidades de formação e em articulação com o Gabinete do PGR e alinhamento com as adequadas metodologias de investigação criminal, internacionalmente consideradas.			X	
<b>Atividade 3.7.</b>	<b>Formar os formadores de acordo com o novo programa de formação e currículo revisto</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.3.7.1	Formação de formadores em investigação criminal			X	
<b>Atividade 3.8.</b>	<b>Prestar apoio na formação em investigação básica e técnica aos membros da PIC reformada de acordo com o programa de formação</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.3.8.1	Formação de reciclagem e atualização de Investigação Criminal			X	
A.3.8.2	Formação de Polícia técnica				
<b>Atividade 3.10.</b>	<b>Fornecer apoio em equipamento de investigação incluindo equipamentos e materiais de impressão digital e consumíveis de laboratório conforme previsto no plano institucional</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.3.10.1	Fornecimento de equipamento para unidades de Polícia técnica			X	
A.3.10.2	Fornecimento de equipamento e material para a constituição de 5 esquadras de investigação criminal			X	

<b>Resultado 4. A capacidade do MINT é reforçada em questões de planificação estratégica e gestão financeira</b>		<b>1º PA</b>		<b>2º PA</b>	
<b>Atividade 4.1.</b>	<b>Apoiar na implementação dos resultados da análise funcional</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.4.1.1	Assessoria técnica para proceder à definição e implementação de uma metodologia de análise funcional do MINT de acordo com as previsões do Plano Estratégico do MINT	X	X	X	
A.4.1.2	Desenvolvimento organizacional na área de análise funcional			X	

<b>Atividade 4.2.</b>	<b>Apoiar a capacitação do MINT através do desenvolvimento de uma auditoria interna integrada, controlo interno e gestão do risco</b>	P	R	P	R
A.4.2.1	Sistema de Auditoria Interna MINT	X	X		
A.4.2.2	Fornecimento de material e equipamento auditoria interna MINT	X	X	X	
A.4.2.3	Desenvolvimento organizacional na área da auditoria interna			X	
A.4.2.4	Formação em Auditoria Interna			X	
<b>Atividade 4.3.</b>	<b>Providenciar formação coerente, contínua e integrada, básica e especializada no local de trabalho sobre gestão financeira e assuntos de execução</b>	P	R	P	R
A.4.3.1	Desenvolvimento organizacional na área de gestão e execução orçamental			X	
A.4.3.2	Administração e Recursos Financeiros			X	
<b>Atividade 4.4.</b>	<b>Providenciar formação <i>on-the-job</i> coerente, contínua e integrada sobre planeamento estratégico</b>	P	R	P	R
A.4.4.1	Desenvolvimento organizacional na área do planeamento estratégico			X	
<b>Atividade 4.5.</b>	<b>Apoiar a implementação do e-SISTAFE</b>	P	R	P	R
A.4.5.1	Fornecer material e equipamento, designadamente informático, para apoiar a extensão do sistema e-SISTAFE às várias direções do MINT a nível provincial	X	X	X	

<b>Resultado 5. Estabelecer um sistema nacional de informação criminal</b>		<b>1º PA</b>		<b>2º PA</b>	
<b>Atividade 5.1.</b>	<b>Desenvolver e apoiar a implementação de um sistema tecnológico de gestão da informação criminal científica (modelo e metodologia)</b>	P	R	P	R
A.5.1.1	Sistema de Informação Criminal	X	X		
A.5.1.2	Desenvolvimento organizacional para o sistema integrado de informação criminal			X	
A.5.1.3	Equipa de desenvolvimento			X	
A.5.1.4	Fornecimento de equipamento, material e licenciamento do sistema			X	
<b>Atividade 5.3.</b>	<b>Monitorizar a implementação eficaz do sistema</b>	P	R	P	R
A.5.3.1	Monitorização da implementação, funcionamento e desempenho do sistema e dos seus utilizadores em razão da sua efetividade			X	

<b>Resultado 6. Relações Públicas, marketing e comunicação dos serviços desenvolvidos pela Polícia</b>		<b>1º PA</b>		<b>2º PA</b>	
<b>Atividade 6.1.</b>	<b>Apoiar o desenvolvimento de uma estratégia de ligação, marketing e comunicação</b>	P	R	P	R
A.6.1.1	Definição da Estratégia integrada de comunicação	X	X		
<b>Atividade 6.2.</b>	<b>Apoiar a implementação da estratégia de ligação, marketing e comunicação</b>	P	R	P	R
A.6.2.1	Assessoria técnica para a implementação das estratégias interna e externa, de comunicação, marketing e relações públicas definidas	X	X	X	X
A.6.2.2	Fornecer material e equipamento informático, de fotografia e de gravação e de apoio à comunicação institucional	X	X	X	
A.6.2.3	Sítio da PRM na internet (não temos informação sobre esta suposta ação)	X	?		
<b>Atividade 6.3.</b>	<b>Proporcionar formação contínua em relações públicas e meios de comunicação ao pessoal nomeado</b>	P	R	P	R
A.6.3.1	Realizar ações de formação em técnicas de comunicação com o público e relações públicas para porta-vozes do MINT, PRM e restantes direções do MINT	X	X	X	X

<b>Resultado 7. Desenvolver capacidades para apoiar o estabelecimento de uma Estratégia Nacional de Prevenção Criminal</b>		<b>1º PA</b>		<b>2º PA</b>	
<b>Atividade 7.1.</b>	<b>Desenvolver a capacidade no MINT para articular uma resposta ao desenvolvimento de uma estratégia nacional de prevenção do crime</b>	P	R	P	R
A.7.1.1	Assessoria técnica para auxílio ao MINT na articulação e resposta ao desenvolvimento e implementação de uma estratégia nacional de prevenção criminal, identificando as necessidades de articulação entre as várias entidades intervenientes			X	X
<b>Atividade 7.2.</b>	<b>Apoiar a investigação interdisciplinar sobre a dinâmica e causas da criminalidade e divulgação dos resultados por instituições académicas e/ou de pesquisa</b>	P	R	P	R
A.7.2.1	Promover estudo académico sobre as causas de criminalidade, sua dinâmica, origem e motivação			X	
<b>Atividade 7.3.</b>	<b>Mobilizar a sociedade civil para participar na defesa dos direitos civis e humanos e promover a consciência do seu papel na parceria de prevenção da criminalidade</b>	P	R	P	R
A.7.3.1	Seminário de divulgação da Estratégia			X	
<b>Atividade 7.4.</b>	<b>Criar "Bibliotecas" com materiais de referência e de pesquisa relevantes para uma prevenção nacional do crime que estejam acessíveis a todos os parceiros relevantes</b>	P	R	P	R

A.7.4.1	Criar um repositório de informação relativa à prevenção criminal e matérias conexas, disponível para as várias entidades que apoiem esta atividade			X	
---------	--	--	--	---	--

<b>Resultado 8. Apoiar o desenvolvimento de uma cultura ética e de medidas de combate à corrupção no MINT e na PRM</b>		<b>1º PA</b>		<b>2º PA</b>	
<b>Atividade 8.1.</b>	<b>Apoiar a implementação dos objetivos e resultados do Plano de Ação nacional de Combate a Corrupção nas áreas relevantes para o MINT</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.8.1.1	Combate Corrupção			X	X
A.8.1.2	Supervisão operacional ao combate à corrupção	X	X		
<b>Atividade 8.2.</b>	<b>Implementar iniciativas preventivas para institucionalizar a integridade e anticorrupção a todos os níveis operacionais e geográficos do MINT</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.8.2.1	Apoiar o fornecimento de placas de nome e crachás de serviço a todos os funcionários policiais	X	X	X	
A.8.2.2	Implementação de medidas preventivas			X	X
<b>Atividade 8.3.</b>	<b>Desenvolver as capacidades para melhoria dos processos de investigação e julgamento de faltas de profissionalismo e má conduta</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>R</b>
A.8.3.1	Ações de formação no âmbito da ética, comportamento profissional, disciplinar e criminal aos funcionários das forças e serviços do MINT			X	X
A.8.3.2	Formação de profissionais na área da inspeção interna e ação disciplinar			X	X
A.8.3.3	Promover campanhas internas e externas (públicas) de combate à corrupção e responsabilização social por atos ilícitos	X	X	X	

\*\* Ações bilaterais integradas neste projeto, mas sem reflexo orçamental.

P – Programado/em execução

R – Realizado