

# Barómetro da Governança Municipal 2020



## Vilankulo

Relatório de dados qualitativos

Lúcio Posse

IESE

# Introdução

O presente relatório discute os resultados da pesquisa qualitativa<sup>1</sup> realizada no Conselho Autárquico da Vila de Vilankulo no âmbito do projecto “Barómetro da Governação Municipal”, coordenado pelo Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE). Este projecto tem como principal objectivo conhecer a percepção dos munícipes sobre o desempenho do governo autárquico bem como recolher informação relevante que possa contribuir para a elaboração – por parte da Autarquia – dos instrumentos de governação que tomem em consideração os anseios e expectativas dos munícipes. E o presente relatório tem como objectivo reflectir à volta das dinâmicas de governação Autárquica com recurso à percepção dos entrevistados.

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, recorreu-se a técnica de entrevista semiestruturada, discussão em grupo focal e a observação. A primeira técnica foi aplicada na recolha de informação junto dos gestores autárquicos, particularmente os Vereadores e Chefe do Gabinete do Presidente da Autarquia. Enquanto a discussão em grupo focal, num total de quatro grupos de residentes nos seguintes bairros: 25 de Junho, Central, Chibuene, e 19 de Outubro, e, por fim, a observação feita nos bairros por onde passamos bem como nas instalações da Autarquia nos momentos em que estivemos no edifício para a realização das entrevistas. Importa referir dois aspectos, o primeiro, as entrevistas foram administradas em português, mas para o caso dos grupos focais recorreu-se a língua Cithswa (predominante na vila). E, segundo, respeitamos o anonimato dos entrevistados.

O presente relatório está organizado em quatro secções temáticas reflectindo os critérios de avaliação da governação municipal no projecto de pesquisa. Para além da introdução, a conclusão e os anexos (matriz e pontuação do modelo qualitativo do BGN, guião para as entrevistas e guião para os grupos focais). A primeira secção tem como foco a eficácia da governação autárquica nos aspectos relacionados com a visão e planificação, gestão financeira, processos de tomada de decisão, acesso à informação e a capacidade da Autarquia na mobilização dos cidadãos. Já a segunda secção, concentra a sua análise na responsabilização dos serviços públicos, com ênfase sobre questões de transparência, sistemas de controlo institucional, recursos para apresentação de queixas por parte dos cidadãos e a capacidade da Autarquia para responder as mesmas queixas, e, por fim, a questão da integridade. Na terceira secção a análise é à volta do processo de participação e engajamento cívico, onde se destaca o envolvimento dos cidadãos e o exercício da cidadania. E, por último, a quarta secção, onde se discute a questão de equidade no acesso aos serviços públicos, a oportunidade de poder, o acesso aos recursos e aos meios de subsistência.

---

<sup>1</sup> Para além do relatório qualitativo o projecto contempla um relatório quantitativo com dados de todos os Conselhos Autárquicos abrangidos pela pesquisa no respectivo ano.

# 1. Eficácia

## 1.1. Visão e plano

O Conselho Autárquico da Vila de Vilankulo tem um Plano Quinquenal e é a partir deste plano que são elaborados o Plano Económico, Social e Orçamento (PESOM) e os Planos Sectoriais (isto é, de cada vereação<sup>2</sup>), sendo que estes dois últimos tem uma duração anual. É de referir que estes instrumentos são elaborados pelo executivo após auscultação junto dos munícipes e só depois são submetidos (particularmente o Plano Quinquenal e o Plano Económico e Social) à Assembleia Autárquica para discussão e aprovação. Após a sua aprovação, o executivo tem operacionalizado os mesmos por meio da elaboração e implementação dos Planos Sectoriais. Sendo que estes últimos instrumentos, apesar de coordenados e implementados por cada vereação, são objecto de discussão e revisão regular com o envolvimento, limitado, dos vereadores.

*Quando se elabora o PESOM, tem o momento que se faz a aprovação e é divulgado, mas também tem o processo de revisão [...] [e] existem as reuniões populares, e durante a reunião pergunta-se os problemas da comunidade, e esses problemas depois são confrontados com o PESOM. Havendo alguns pontos que não fazem parte, faz-se a avaliação do orçamento para ver se é possível enquadrar ou não<sup>3</sup>.*

Mas importa aludir que, primeiro, a auscultação dos munícipes não é reconhecida pelos mesmos, ao afirmarem que não tem interagido com a Autarquia para influenciar os instrumentos de governação.

*O problema é que fazem reuniões internas, e só membros e Presidente, só funcionários do Município e aí é difícil. Não é que não haja vontade de participar e ter espaço, só ouvimos na rádio, mas nunca participamos, só ouvimos por aí que tem reuniões ou vão fazer actividades<sup>4</sup>.*

Segundo, esses instrumentos apesar de serem objecto de consulta pública, a única forma de os aceder é se dirigindo à Autarquia porque não são divulgados ao nível dos bairros. E isto tem-se mostrado um obstáculo para os munícipes, por pelo menos dois aspectos. De um lado, tem que ver com o receio que os munícipes têm de se aproximar à Autarquia para solicitar os tais documentos.

---

<sup>2</sup> O Conselho Autárquico da Vila de Vilankulo tem quatro vereações, nomeadamente a Vereação para Desenvolvimento, Património e Finanças; Vereação para Saúde, Educação, Mulher e Acção Social; Vereação para Cultura e Desporto; e Vereação para Urbanização. Na altura da pesquisa, a Autarquia ainda não havia nomeado os vereadores para o sector de Urbanização e Desenvolvimento. Sendo que a vereadora para a Saúde respondia pela vereação para o Desenvolvimento e o vereador para a Cultura pela vereação para a Urbanização.

<sup>3</sup> Entrevista com Vereador para área da Cultura e Desporto e Vereação e para área de Urbanização, Autarquia da Vila de Vilankulo, 13 de Fevereiro de 2020.

<sup>4</sup> Um dos participantes da discussão em grupo focal com residentes jovens, com idade entre os 18 e 25 anos, no bairro 25 de Junho, Autarquia da Vila de Vilankulo, 11 de Fevereiro de 2020.

*Nós sabemos que é possível e temos direito de ter o acesso ao plano estratégico, mas temos medo de exercer esse direito, não temos a coragem de se deslocar até ao Município para pedir o plano estratégico<sup>5</sup>.*

A ida dos munícipes à Autarquia, como observámos, tem sido caracterizada pela busca de informação relacionada à formalização de terrenos, pequenos negócios e muito pouco à volta de questões de busca de informação sobre as actividades da Autarquia. E, do outro lado, o local onde a informação fica disponível é de difícil acesso, ou seja, os documentos (os que conseguimos observar) são afixados nas paredes interiores da secretaria, que é um espaço pequeno e estreito e não permite a presença de mais de cinco munícipes em simultâneo.

E a mesma contradição, se não mesmo decepção, por parte dos munícipes, pode ser observada no que se refere à implementação dos instrumentos. Por outras palavras, percebe-se que a Autarquia mesmo reconhecendo as dificuldades financeiras<sup>6</sup> para implementação das suas actividades considera que tem conseguido cumprir com parte dos seus planos. Percepção que não se observa por parte dos munícipes que dizem continuar a enfrentar os mesmos problemas de sempre, como, por exemplo, problemas na expansão e fornecimento de energia, de água, vias de acesso e de transportes públicos.

*Quanto aos aspectos positivos e negativos, é lógico que há uma parte positiva e negativa, mas actualmente verifica-se mais a parte negativa no caso de fornecimento de água e energia. Por exemplo, no ano passado ficamos cerca de três semanas, não tínhamos água, era só meia hora e depois cortavam [...] idem na parte de energia; desde o ano passado até ontem não estamos a ter energia. Ter energia uma hora e cortarem durante todo o dia para restabelecerem enquanto estamos a dormir, só temos instalação eléctrica nas nossas casas, mas não temos energia<sup>7</sup>.*

## **1.2. Gestão financeira**

O processo de gestão financeira na Autarquia da Vila de Vilankulo tem obedecido a alguns procedimentos, na medida em que os funcionários são obrigados a preencher formulários para requisição de fundos e a sua validação está dependente do vereador para o sector de Desenvolvimento, Património e Finanças e do Presidente. Somente após este processo de verificação e validação é que é emitido o cheque assinado pelo vereador da área das finanças.

Mas no que se refere a orçamentação, o processo é mais complexo porque envolve todas as vereações em todos os seus níveis, algo que se observa no processo de elaboração dos instrumentos de governação, nomeadamente o Plano Quinquenal, do Plano Económico e Social e os Planos Sectoriais. Mas o mesmo tem acontecido ao longo do ano para ajustar os orçamentos em função dos fundos existentes (alocados pelo governo central e por meio colecta das receitas próprias – impostos e taxas autárquicas). É de referir que estes recursos financeiros, de acordo com os gestores autárquicos, mesmo sem apresentar dados, estão muito abaixo das reais necessidades da Autarquia, situação que os coloca na difícil situação de responder aos desafios de governação, incluindo o pagamento de salários<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Um dos participantes da discussão em grupo focal com residentes, com idade superior a 35 anos, no bairro Central, Autarquia da Vila de Vilankulo, 12 de Fevereiro de 2020.

<sup>6</sup> E um dos factores, que alguns gestores autárquicos apontam é o impacto das “dividas ocultas” sobre as contas públicas e que tem estado a criar muitos atrasos na recepção dos fundos do governo central.

<sup>7</sup> Um dos participantes da discussão em grupo focal com residentes jovens com idade entre os 18 e 25 anos no bairro 25 de Junho, 11 de Fevereiro de 2020.

<sup>8</sup> A Autarquia não tem feito novas contratações e nem tem como demitir (em resultado da visão paternalista do Estado) por falta de recursos para o pagamento dos salários.

Quanto à capacidade dos funcionários da Autarquia para gestão, sobretudo financeira, da instituição, os gestores reconhecem ter pessoal qualificado para tal, mas consideram que o apoio dos parceiros, em particular da Cooperação Alemã, tem-se mostrado muito importante para o reforço – em termos de formação/acompanhamento – da capacidade dos funcionários na gestão financeira.

### **1.3. Decisão e informação**

Os processos de tomada de decisão a nível da Autarquia têm sido fruto da informação que tanto os vereadores como o Presidente têm recebido no processo de gestão. Isto é, o executivo tem-se deslocado para os bairros para interagir com os munícipes sobre os problemas; isto tem sido realizado, de um lado, pelos vereadores e seus técnicos, e, do outro, pelo Presidente na companhia dos vereadores e outros técnicos da Autarquia<sup>9</sup>. Mas também o executivo recebe informação por meio das audiências onde recebem os munícipes. Sendo que para os vereadores não é necessária marcação previa, enquanto para o caso do Presidente é obrigatória uma marcação com antecedência e o mesmo é acompanhado pelo vereador da área dos problemas que serão discutidos. Durante o trabalho de campo foi possível presenciar – a partir do caso de problema de legalização de terrenos e da cobrança de taxas aos vendedores de um dos mercados municipais – as formas como o executivo nas suas audiências resolvem os problemas dos munícipes.

Estas formas de acesso à informação e conseqüente influência nos processos decisórios têm sido registadas em relatórios, sendo que algumas terminam em despachos, como foi o caso do problema dos vendedores que tiveram a situação de cobrança de taxas no mercado resolvida. Também foi possível perceber que um munícipe que procurava se informar sobre o processo de legalização de seu terreno ficou a saber do estágio em que o processo se encontrava – havia uma necessidade de se averiguar a legalidade (para evitar futuros conflitos) do terreno, daí o processo estar a demorar mais do que o normal (mais do que uma semana).

Porém, deve-se ter em atenção que para os munícipes algumas decisões não são tomadas com base na informação por eles partilhadas, como é o caso, por exemplo, do fornecimento de energia e água no bairro. Isto se baseia, segundo eles, na frequência com que apresentam reclamações junto dos gestores autárquicos, mas que não têm conseguido ter a situação resolvida. Situação que é reforçada pela reclamação, por parte dos munícipes, da ausência da Autarquia na interacção com os mesmos.

### **1.4. Liderança e capacidade para mobilizar os cidadãos para a mudança**

O esforço da Autarquia em envolver os munícipes no processo de gestão é visível na forma como alguns munícipes se referem ao Presidente como alguém que, para além de organizar actividades colectivas, como, por exemplo, jornadas de limpeza nos bairros e no cemitério, também participa activamente na liderança das mesmas. Porém, para alguns munícipes esta iniciativa do Presidente tem enfrentado pouca participação, principalmente por parte dos jovens.

---

<sup>9</sup> Mas deve-se ter em atenção que alguns munícipes, entrevistados no contexto das discussões em grupo focal, afirmam que as visitas não acontecem, e as que acontecem se limitam a grupos específicos, como, por exemplo, entre membros do partido Frelimo.

Esta fraca participação dos jovens pode significar alguma manifestação de protesto dos mesmos contra a forma como a Autarquia tem gerido o problema do desemprego. Ou seja, para os jovens, a Autarquia não tem dado a devida atenção à condição de pobreza em que se encontram, ajudando-os a combatê-la por meio de maiores oportunidades de emprego.

*Os jovens não comparecem nas reuniões e nem as mulheres, então é difícil envolver pessoas que nunca estão nas reuniões, quando se informam reuniões com o Presidente e funcionários do Município as pessoas não aparecem, apenas as pessoas adultas [idosas] é que vão e estão sempre em menor número<sup>10</sup>.*

---

<sup>10</sup> Um dos participantes da discussão em grupo focal com residentes adultos (constituído por três mulheres e quatro homens) com idade superior a 35 anos no bairro Central, Autarquia da Vila de Vilankulo, 12 de Fevereiro de 2020.

## 2. Responsabilização dos serviços públicos

### 2.1. Transparência

A gestão autárquica não é isenta de críticas e um dos aspectos que os munícipes reclamam é a falta de transparência no acesso à informação, em particular ao emprego e sobre a gestão das receitas próprias (taxas e impostos). Para os munícipes, não se observa transparência nestes processos, na medida em que os concursos de emprego não são divulgados e os munícipes só se apercebem que houve novas contratações quando observam que a Autarquia tem novos funcionários. Quanto à questão das receitas, os munícipes dizem não saber como são utilizadas, apesar de saberem que deveriam servir para financiar as actividades e projectos na Autarquia.

Outro assunto que tem colocado em causa a transparência da gestão autárquica é a forma como tem sido feita a instalação de gás para os munícipes, porque estes consideram que as ligações acontecem sem obedecer à ordem de pedido, ou seja, os critérios de eleição dos beneficiários são muito pouco claros. No entanto, foi possível saber que os autarcas não têm papel decisório na instalação da rede de gás, cabendo este processo à Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (ENH).

Mas no que se refere aos projectos municipais ficou-se a perceber que os munícipes não têm acesso à informação e nem são consultados, limitando-se a observar a sua implementação nos bairros, com destaque para a reabilitação e/ou construção de estradas.

### 2.2. Sistemas de controlo institucionais (“checks and balances”)

A Autarquia tem os seus sistemas de controlo institucional assentes em reuniões regulares para verificação das actividades *versus* orçamento. Para além das reuniões no processo de elaboração dos seus instrumentos de governação, nomeadamente o Plano Quinquenal, Plano Económico, Social e Orçamento (PESOM) e o Planos Sectoriais para cada ano, também são elaborados – sob a direcção do Chefe do Gabinete do Presidente da Autarquia – relatórios trimestrais, semestrais e anuais. Para além das auditorias internas, do Tribunal Administrativo e do Ministério da Economia e Finanças há o apoio da Cooperação Alemã na criação de mecanismos de gestão, particularmente financeira, da Autarquia.

### 2.3. Recurso para apresentar reclamações

Os mecanismos pelos quais os munícipes podem recorrer à Autarquia para apresentar as suas queixas são essencialmente dois: o livro de reclamações e as audiências com os vereadores e/ou com o Presidente da Autarquia. Mas também podem

recorrer aos líderes comunitários. Para além destes mecanismos, os munícipes não têm conhecimento de outros. Mas mesmo assim, não significa que os munícipes tirem proveito destes canais, ou seja, estes canais não são muito usados pelo receio que os mesmos têm de sofrer represálias. O interessante é que o medo não é necessariamente pelo facto de usarem estes canais, mas sim porque o acto de reclamar significa que o Conselho Autárquico não está a trabalhar.

## **2.4. Integridade**

A integridade do Conselho Autárquico acaba por ser colocada em causa por conta da falta de transparência na gestão autárquica feita numa base partidária (quem não é membro do partido não tem sido incluído no processo de governação). Para além do medo de represálias por apresentar reclamações sobre a governação autárquica.

## 3. Participação e engajamento cívico

### 3.1. Envolvimento dos cidadãos

Os cidadãos têm-se envolvido nos processos de governação, mas é importante aludir que esta participação reflecte, até certo ponto, os interesses dos diferentes grupos sociais, como, por exemplo, os jovens, idosos e mulheres. Ou seja, o envolvimento do cidadão, de acordo com um gestor municipal, tem sido caracterizado por reivindicações distintas, em que as mulheres têm solicitado uma maior intervenção da Autarquia na resolução do problema de água, enquanto os jovens o foco das suas reclamações tem sido à volta da criação de mais oportunidades de emprego como forma de combater a pobreza da qual se sentem muito afectados. E, por último, os idosos, particularmente as mulheres, que pedem melhores condições de protecção social para que consigam responder às suas necessidades e dos seus netos que estão sob sua guarda por diferentes factores, como, abandono dos progenitores e/ou falecimento dos mesmos.

### 3.2. Cidadania

Os munícipes têm consciência dos seus direitos e deveres bem como demonstram interesse para o seu exercício – da cidadania –, mas o mesmo não se materializa devido ao medo que os mesmos têm de represálias. Falar sobre a governação autárquica bem como ir apresentar reclamações à Autarquia sobre os problemas é entendido pelos munícipes como uma afronta aos gestores, que pode resultar em perseguição e até mesmo castigo.

## 4. Equidade

### 4.1. Igual acesso aos serviços básicos

Para os munícipes os serviços básicos são deficitários e o seu acesso é desigual. Ou seja, em toda Autarquia se verificam problemas de acesso aos serviços, mas há munícipes que consideram os seus bairros excluídos, como, por exemplo, os residentes de Chibuene, que afirmam que o Conselho Autárquico não os inclui nos seus planos de provisão de serviços básicos. O exemplo que os residentes usam para ilustrar é o da energia que, segundo eles, só beneficia as estâncias turísticas, e o outro caso é a falta de transportes públicos para ligação entre o bairro e o centro urbano de Vilankulo. Para além da falta de uma escola do ensino secundário no bairro, situação que faz com que os estudantes percorram longas distâncias até às escolas localizadas no centro de Vilankulo.

### 4.2. Igual oportunidade de poder

Observa-se que existe alguma preocupação por parte da Autarquia em incluir os diferentes grupos sociais na gestão, sobretudo em posições de tomada de decisão, como se pode observar através da inclusão de mulheres e deficientes, como é o caso da Vereadora para o Sector de Saúde, Educação, Mulher e Acção Social e o Chefe de Gabinete do Presidente que é deficiente físico, paraplégico.

### 4.3. Igual oportunidade de meios de subsistência e de acesso a recursos

A Autarquia tem um programa de ajuda às mulheres viúvas e idosas (com particular destaque para as que cuidam dos seus netos). Isto é feito por meio da criação de postos de trabalho para a limpeza da Autarquia. Estes empregos são rotativos, com uma duração não superior a três meses, sendo o objectivo desta rotatividade permitir abranger o maior número de mulheres necessitadas. O processo é gerido pela vereação de Saúde, Educação, Mulher e Acção Social e a admissão ao programa é feita por meio de inscrição na Autarquia.

# Conclusão

Este relatório, apesar de se basear na percepção dos entrevistados, mostra que a Autarquia tem enfrentado diferente tipo de desafios, desde a gestão de recursos financeiros no contexto de poucos recursos (combinação das transferências do governo central e as receitas locais) para implementação dos planos de governação, fraca relação entre a Autarquia e os municípios, que na visão dos municípios é consequência da forma excludente com o executivo gere a relação – assente na filiação partidária. Dois momentos se destacam no sentimento de exclusão dos municípios: primeiro, no processo de elaboração dos instrumentos de governação, nomeadamente o Plano Quinquenal, Plano Económico, Social e Orçamento (PESOM), e, segundo, na implementação dos mesmos instrumentos.

Mas também foi possível perceber que por conta deste sentimento de exclusão, os municípios, em particular, os jovens de ambos os sexos, não tem participado dos eventos organizados pela Autarquia. Manifestação essa que pode simbolizar um protesto dos mesmos contra a exclusão no processo de governação bem como da falta de resposta aos seus problemas, sobretudo mais oportunidades de emprego.

No entanto, importa referir que, de facto, existe uma fraca relação entre a Autarquia e os municípios, na medida em que os municípios não têm conhecimento sobre os serviços que são da responsabilidade da Autarquia, como é o caso, por exemplo, da instalação de gás para fornecimento de energia eléctrica nas residências, que os municípios consideram ser da competência da Autarquia enquanto é da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (ENH).

Para além dos desafios, é importante destacar algumas conquistas do executivo, primeiro, a inclusão de diferentes grupos, historicamente marginalizados, na estrutura de gestão, mas principalmente em funções de chefia, como é o caso da nomeação de uma mulher para o cargo de vereadora para a área de Saúde, Educação, Mulher e Acção Social e um deficiente físico, paraplégico, como Chefe do Gabinete do Presidente da Autarquia. E, segundo, a criação de programas de apoio a mulheres viúvas e/ou idosas (que cuidam dos netos vítimas de abandono ou morte dos progenitores) consistindo num emprego, apesar de sazonal, para limpeza da Autarquia.

# Anexo 1- Matriz e Pontuação do Modelo Qualitativo do BGM

<b>Critérios e Sub-Critérios</b>	<b>Indicador</b>	<b>Escala da Pontuação</b>	<b>Pontuação do Consenso</b>	<b>Fontes</b>
<b>Critério 1</b>	<b>Eficácia</b>			
<b>Sub-Critério: 1.1</b>	<b>Visão e Plano</b>			
1	Há um plano de desenvolvimento estratégico para o município?	0=sem plano, 50=plano parcial, 100=plano detalhado	100	Entrevistas
2	Até que ponto o município implementa o seu plano estratégico?	0=não implementa, 25=baixa implementação, 75=em grande parte, 100=implementação total	25	Entrevistas
3	As OSCs e as comunidades são envolvidas no desenvolvimento do plano estratégico do município?	0=sem envolvimento, 50=algum envolvimento, 100=envolvimento total	0	Grupos focais
4	O plano estratégico do município é acessível aos cidadãos e às OSCs?	0=não acessível, 25=fraca acessibilidade, 50=alguma acessibilidade, 75=elevada acessibilidade, 100=acessibilidade total	25	Entrevistas e Grupos focais
5	Há no município planos anuais para os vários sectores, como saúde, educação, agricultura, transportes, água e saneamento, etc.?	0=sem planos, 50=planos parciais, 100=planos detalhados	100	Entrevistas
<b>Sub-Critério: 1.2</b>	<b>Gestão Financeira</b>			
6	O município usa formulários financeiros padronizados?	0=não, 100=sim	100	Entrevistas
7	O município usa eficaz e eficientemente formulários financeiros padronizados?	0=não, 25=pouco, 50=com alguma eficácia, 75=bastante eficácia, 100=eficácia e eficiência total	100	Entrevistas
8	O município elabora um orçamento anual	0=não, 100=sim	100	Entrevistas

	para acorrer às suas necessidades de desenvolvimento?			
9	O município tem capacidade para gerir as suas finanças com eficiência?	0=sem capacidade, 25=baixa capacidade, 50=alguma capacidade, 75=bastante capacidade, 100=capacidade total	100	Entrevistas
10	A liderança local do município administra de forma eficiente e eficaz as finanças e a cobrança das receitas locais?	0=não, 25=pouca, 50=alguma, 75=bastante, 100=eficiência e eficácia total	100	Entrevistas
11	O município tem um sistema de controlos institucionais (“checks and balances”) nos seus procedimentos financeiros?	0=não, 25=poucos controlos institucionais, 50=alguns controlos institucionais, 75=bastantes controlos institucionais, 100=controlos institucionais muito fortes	75	Entrevistas
<b>Sub-Critério: 1.3</b>	<b>Decisão e Informação</b>			
12	Até que ponto as autoridades do município tomam decisões usando informação fiável e actualizada?	0=nunca, 25=raramente, 50=algumas vezes, 75=a maioria das vezes, 100=sempre	50	Entrevistas
13	No município há um sistema de relatórios?	0=não, 50=parcialmente abrangente, 100=totalmente abrangente	50	Entrevistas
14	Existem mecanismos através dos quais o município partilha informação com os seus cidadãos?	0=não, 50=alguns mecanismos, 75=muitos mecanismos, 100=uma grande quantidade de mecanismos	50	Entrevistas e Grupos focais
<b>Sub-Critério: 1.4</b>	<b>Liderança</b>			
15	As autoridades do município mobilizam os seus cidadãos para o processo de desenvolvimento?	0=não, 25=pouca mobilização, 50=alguma mobilização, 75=bastante mobilização, 100=mobilização total	50	Entrevistas e Grupos focais
16	Há cooperação entre as comunidades, OSCs e o governo municipal nos esforços de desenvolvimento?	0=não, 25=pouca cooperação, 50=alguma cooperação, 75=bastante cooperação, 100=cooperação total	50	Entrevistas e Grupos focais
17	O município envolve os jovens e mulheres na tomada de decisões?	0=não, 25=pouco envolvimento, 50=algum envolvimento,	25	Entrevistas e Grupos focais

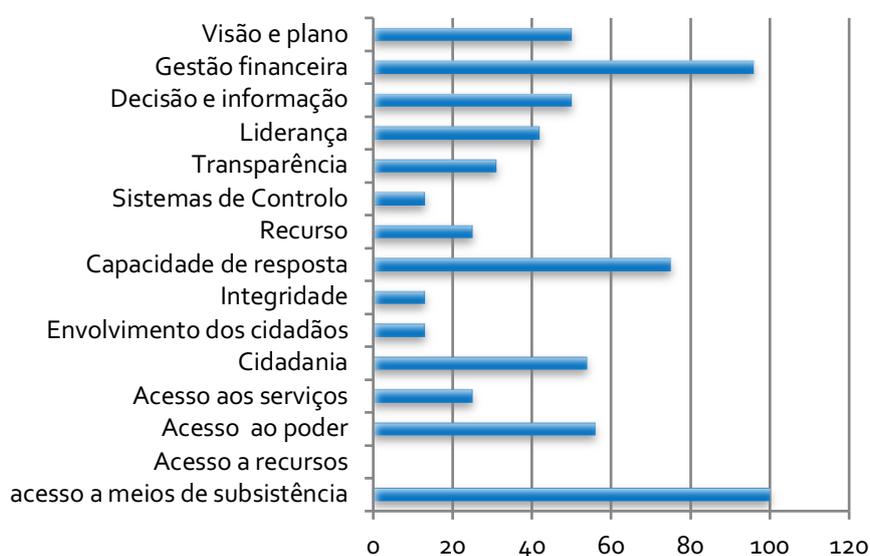
		75=bastante envolvimento		
<b>Critério 2</b>	<b>Responsabilização</b>			
<b>Sub-Critério: 2.1</b>	<b>Transparência</b>			
18	No município, os funcionários são recrutados por meio de um processo aberto e transparente?	0=nunca, 25=muito poucas vezes, 50=às vezes, 75=a maioria das vezes, 100=sempre	25	Entrevistas e Grupos focais
19	A informação do município sobre projectos, actividades ou prestação de serviços locais (e.g. construções, escolas, furos, etc.) está disponível e acessível?	0=não, 25=raramente, 50=às vezes, 75=bastantes vezes, 100=sempre	25	Entrevistas e Grupos focais
20	Os relatórios de projectos locais, documentos de planeamento e outros recursos usados para futuro planeamento, são partilhados com os cidadãos?	0=nunca, 25=raramente, 50=às vezes, 75=bastantes vezes, 100=sempre	25	Entrevistas e Grupos focais
21	Há transparência no município no que respeita à receita/cobrança de impostos?	0=não há transparência, 25=pouca transparência, 50=alguma transparência, 75=bastante transparência, 100=transparência total	50	Entrevistas e Grupos focais
<b>Sub-Critério: 2.2</b>	<b>Sistemas de Controlo Institucionais (“checks and balances”)</b>			
22	Há fóruns abertos para as OSCs se envolverem com as autoridades municipais no processo de orçamento e planeamento?	0=não, 25=fóruns muito limitados, 50=sim, mas de difícil acesso, 75=sim e a maioria é acessível, 100=totalmente acessível	25	Entrevistas
23	As autoridades do município auditam regularmente as suas contas com outras partes interessadas (e.g. OSCs, grupos de jovens, etc.)?	0=sem auditoria, 25=há auditoria mas sem o envolvimento das partes interessadas, 50=há auditoria com algum envolvimento das partes interessadas, 75=há auditoria com bastante envolvimento das partes interessadas, 100=há auditoria com participação total	0	Entrevistas
<b>Sub-Critério: 2.3</b>	<b>Recurso</b>			

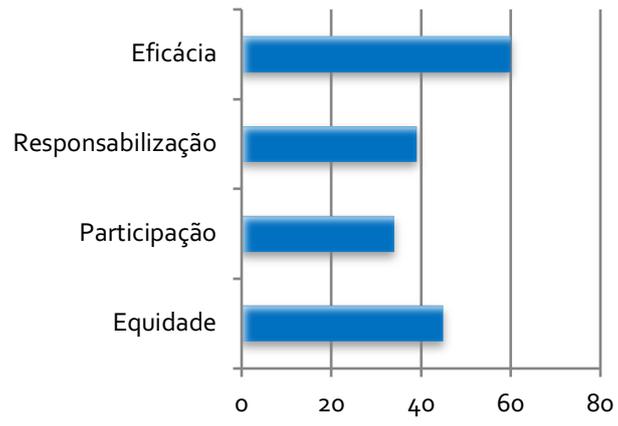
24	O sector privado, a sociedade civil e os cidadãos têm meios para apresentar queixas às autoridades municipais?	0=sem acesso, 25=pouco acesso, 50=acessível, 75=muito acessível, 100=totalmente acessível	25	Entrevistas e Grupos focais
<b>Sub-Critério: 2.4</b>	<b>Capacidade de Resposta do município</b>			
25	O governo municipal reage às petições (i.e. cartas e chamadas telefónicas) da comunidade relativamente a projectos, assuntos de desenvolvimento e outras actividades na respectiva localidade?	0=sem capacidade de resposta, 25=pouca capacidade de resposta, 50=alguma capacidade de resposta, 75=bastante capacidade de resposta, 100=total capacidade de resposta	75	Entrevistas e Grupos focais
<b>Sub-Critério: 2.5</b>	<b>Integridade</b>			
26	Existe no município um plano de acção para combater a corrupção?	0=sem plano de acção, 50=plano de acção desenvolvido mas não implementado, 100=plano de acção desenvolvido e implementado	0	Entrevistas
27	Em que medida a liderança e os funcionários do município são influenciados pela filiação política e/ou étnica?	0=em muito grande medida, 25=em grande medida, 50=em alguma medida, 75=relativamente não influenciados, 100=não são influenciados	25	Grupos focais
<b>Critério 3</b>	<b>Participação e Engajamento Cívico</b>			
<b>Sub-Critério: 3.1</b>	<b>Envolvimento dos Cidadãos</b>			
28	No município há projectos comunitários locais implementados com a participação de actores/cidadãos locais?	0=nenhum, 25=poucos, 50=alguns, 75=bastantes, 100=todos	25	Entrevistas e Grupos focais
29	Os cidadãos podem exercer a sua liberdade de expressão e de se reunirem para falar sobre as eleições locais ou assuntos da governação municipal?	0=sem capacidade, 25=pouca capacidade, 50=alguma capacidade, 75=bastante capacidade, 100=capacidade total	0	Grupos focais
30	No município os cidadãos estão envolvidos na resolução de conflitos (e.g. disputas de terra, etc.)?	0=sem envolvimento, 25=pouco envolvimento, 50=algum envolvimento, 75=bastante envolvimento, 100=envolvimento elevado	25	Entrevistas e Grupos focais

31	Os cidadãos estão envolvidos na monitoria e avaliação do desempenho dos serviços públicos?	0=não, 25=um pouco, 50=algum envolvimento, 75=bastante, 100=envolvimento total	0	Entrevistas e Grupos focais
<b>Sub-Critério: 3.2</b>	<b>Cidadania</b>			
32	Os cidadãos podem formar as suas próprias associações e conduzir as actividades?	0=não, 25=pouco poder, 50=algum poder, 75=bastante poder, 100=poder total	100	Grupos focais
33	Os cidadãos têm consciência dos seus direitos e responsabilidades civis enquanto membros da comunidade?	0=sem consciência, 25=pouca consciência, 50=alguma consciência, 75=bastante consciência, 100=consciência total	75	Grupos focais
34	Os cidadãos estão envolvidos na gestão de infra-estruturas públicas (e.g. centros de distribuição de água, sanitários públicos)?	0=não, 25=pouco envolvimento, 50=algum envolvimento, 75=bastante envolvimento, 100=envolvimento total	25	Entrevistas e Grupos focais
35	O governo municipal respeita/tolera os pontos de vista e contribuições dos cidadãos nos órgãos de comunicação social públicos?	0=não respeita/tolera, 50=tem algum respeito/tolerância, 100=respeito/tolerância total	50	Entrevistas e Grupos focais
36	Os negócios/investimentos privados no município contribuem para melhorar o bem-estar do distrito?	0=não, 50=alguma contribuição, 100=bastante contribuição	0	Entrevistas e Grupos focais
37	Os cidadãos participam nos processos de eleições municipais?	0=não, 25=pouca participação, 50=alguma participação, 75=bastante participação, 100=participação total	75	CNE/STAE
<b>Critério 4</b>	<b>Equidade</b>			
<b>Sub-Critério: 4.1</b>	<b>Acesso aos Serviços Básicos</b>			
38	Todos os cidadãos têm igual acesso aos serviços municipais (e.g. educação, água, saúde, etc.)?	0=não, 25=poucos cidadãos, 50=alguns cidadãos, 75=a maioria dos cidadãos, 100=todos os cidadãos	25	Grupos focais
<b>Sub-Critério: 4.2</b>	<b>Acesso ao Poder</b>			
39	Há no município iguais oportunidades de poder (e.g. acesso a assento na assembleia, postos de chefia e	0=não, 25=poucas oportunidades, 50=algumas oportunidades, 75=bastantes	75	Entrevistas e Grupos focais

	administração pública)?	oportunidades, 100=total oportunidade		
40	Há mulheres empregadas no município?	0=não, 50=algumas mulheres, 100=um número equilibrado de mulheres e homens	50	Entrevistas
41	As mulheres ocupam cargos de responsabilidade?	0=não, 50=algumas mulheres, 100=um número equilibrado de mulheres e homens	50	Entrevistas
42	Há grupos vulneráveis representados no município (e.g. deficientes físicos, pobres, comunidades marginalizadas, idosos)?	0=não, 25=pouca representação, 50=alguma representação, 75=bastante representação, 100=representação igual	50	Entrevistas
<b>Sub-Critério: 4.3</b>	<b>Acesso a Recursos</b>			
43	No município todos os grupos interessados das comunidades estão representados na consulta e alocação de recursos?	0=não, 50=representação parcial, 100=sim	0	Entrevistas e Grupos focais
<b>Sub-Critério: 4.4</b>	<b>Acesso a Meios de Subsistência</b>			
44	As mulheres e os grupos vulneráveis têm acesso igual à posse de terra?	0=não, 25=pouco acesso igual, 50=algum acesso igual, 75=a maioria tem acesso igual, 100=total acesso igual	100	Grupos focais

Resumo gráfico dos indicadores dos sub-critérios e critérios de pontuação:





## Anexo 2 – Guião para as entrevistas

5. Há um plano de desenvolvimento estratégico para o município?
6. Até que ponto o município implementa o seu plano estratégico?
7. O plano estratégico do município é acessível aos cidadãos e às OSCs?
8. Há no município planos anuais para os vários sectores, como saúde, educação, agricultura, transportes, água e saneamento, etc.?
9. O município usa formulários financeiros padronizados?
10. O município usa eficaz e eficientemente formulários financeiros padronizados?
11. O município elabora um orçamento anual para acorrer às suas necessidades de desenvolvimento?
12. O município tem capacidade para gerir as suas finanças com eficiência?
13. A liderança local do município administra de forma eficiente e eficaz as finanças e a cobrança das receitas locais?
14. O município tem um sistema de controlos institucionais (“checks and balances”) nos seus procedimentos financeiros?
15. Até que ponto as autoridades do município tomam decisões usando informação fiável e actualizada?
16. No município há um sistema de relatórios?
17. Existem mecanismos através dos quais o município partilha informação com os seus cidadãos?
18. As autoridades do município mobilizam os seus cidadãos para o processo de desenvolvimento?
19. Há cooperação entre as comunidades, OSCs e o governo municipal nos esforços de desenvolvimento?
20. O município envolve os jovens e mulheres na tomada de decisões?
21. No município, os funcionários são recrutados por meio de um processo aberto e transparente?
22. A informação do município sobre projectos, actividades ou prestação de serviços locais (e.g. construções, escolas, furos, etc.) está disponível e acessível?
23. Os relatórios de projectos locais, documentos de planeamento e outros recursos usados para futuro planeamento, são partilhados com os cidadãos?
24. Há transparência no município no que respeita à receita/cobrança de impostos?

25. Há fóruns abertos para as OSCs se envolverem com as autoridades municipais no processo de orçamento e planeamento?
26. As autoridades do município auditam regularmente as suas contas com outras partes interessadas (e.g. OSCs, grupos de jovens, etc.)?
27. O sector privado, a sociedade civil e os cidadãos têm meios para apresentar queixas às autoridades municipais?
28. O governo municipal reage às petições (i.g. cartas e chamadas telefónicas) da comunidade relativamente a projectos, assuntos de desenvolvimento e outras actividades na respectiva localidade?
29. Existe no município um plano de acção para combater a corrupção?
30. No município há projectos comunitários locais implementados com a participação de actores/cidadãos locais?
31. No município os cidadãos estão envolvidos na resolução de conflitos (e.g. disputas de terra, etc.)?
32. Os cidadãos estão envolvidos na monitoria e avaliação do desempenho dos serviços públicos?
33. Os cidadãos estão envolvidos na gestão de infra-estruturas públicas (e.g. centros de distribuição de água, sanitários públicos)?
34. O governo municipal respeita/tolera os pontos de vista e contribuições dos cidadãos nos órgãos de comunicação social públicos?
35. Os negócios/investimentos privados no município contribuem para melhorar o bem-estar do distrito?
36. Há no município iguais oportunidades de poder (e.g. acesso a assento na assembleia, postos de chefia e administração pública)?
37. Há mulheres empregadas no município?
38. As mulheres ocupam cargos de responsabilidade no município?
39. Há grupos vulneráveis representados no município (e.g. deficientes físicos, pobres, comunidades marginalizadas, idosos)?
40. No município todos os grupos interessados das comunidades estão representados na consulta e alocação de recursos?

## Anexo 3 – Guião para os grupos focais

1. As OSCs e as comunidades são envolvidas no desenvolvimento do plano estratégico do município?
2. O plano estratégico do município é acessível aos cidadãos e às OSCs?
3. Existem mecanismos através dos quais o município partilha informação com os seus cidadãos?
4. As autoridades do município mobilizam os seus cidadãos para o processo de desenvolvimento?
5. Há cooperação entre as comunidades, OSCs e o governo municipal nos esforços de desenvolvimento?
6. O município envolve os jovens e mulheres na tomada de decisões?
7. No município, os funcionários são recrutados por meio de um processo aberto e transparente?
8. A informação do município sobre projectos, actividades ou prestação de serviços locais (e.g. construções, escolas, furos, etc.) está disponível e acessível?
9. Os relatórios de projectos locais, documentos de planeamento e outros recursos usados para futuro planeamento, são partilhados com os cidadãos?
10. Há transparência no município no que respeita à receita/cobrança de impostos?
11. O sector privado, a sociedade civil e os cidadãos têm meios para apresentar queixas às autoridades municipais?
12. O governo municipal reage às petições (i.e. cartas e chamadas telefónicas) da comunidade relativamente a projectos, assuntos de desenvolvimento e outras actividades na respectiva localidade?
13. Em que medida a liderança e os funcionários do município são influenciados pela filiação política e/ou étnica?
14. No município há projectos comunitários locais implementados com a participação de actores/cidadãos locais?
15. Os cidadãos podem exercer a sua liberdade de expressão e de se reunirem para falar sobre as eleições locais ou assuntos da governação municipal?
16. No município os cidadãos estão envolvidos na resolução de conflitos (e.g. disputas de terra, etc.)?
17. Os cidadãos estão envolvidos na monitoria e avaliação do desempenho dos serviços públicos?
18. Os cidadãos podem formar as suas próprias associações e conduzir as actividades?
19. Os cidadãos têm consciência dos seus direitos e responsabilidades civis enquanto membros da comunidade?
20. Os cidadãos estão envolvidos na gestão de infra-estruturas públicas (e.g. centros de distribuição de água, sanitários públicos)?

21. O governo municipal respeita/tolera os pontos de vista e contribuições dos cidadãos nos órgãos de comunicação social públicos?
22. Os negócios/investimentos privados no município contribuem para melhorar o bem-estar do distrito?
23. Todos os cidadãos têm igual acesso aos serviços municipais (e.g. educação, água, saúde, etc.)?
24. Há no município iguais oportunidades de poder (e.g. acesso a assento na assembleia, postos de chefia e administração pública)?
25. No município todos os grupos interessados das comunidades estão representados na consulta e alocação de recursos?
26. As mulheres e os grupos vulneráveis têm acesso igual à posse de terra?
27. Os cidadãos participam nos processos de eleições municipais?