

Barómetro da Governança Municipal 2020



Quissico

Relatório de dados qualitativos

Lúcio Posse

IESE

Introdução

O presente relatório discute os resultados da pesquisa qualitativa realizada no Conselho Autárquico da Vila de Quissico 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 ainda como objectivo reflectir à volta das dinâmicas de governação autárquica com recurso à percepção dos entrevistados, particularmente os gestores autárquicos e alguns munícipes.

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, recorreu-se à técnica de entrevistas semiestruturadas, discussões em grupo focal e observação directa. A primeira técnica foi aplicada na recolha de informação junto dos gestores autárquicos, particularmente os vereadores, enquanto as discussões em grupo focal, abrangeram um total de três grupos de residentes nos seguintes bairros: Dombe, Nhangale e Ticongola. Por fim, a observação directa foi feita nos bairros por onde passámos, bem como nas instalações da autarquia nos momentos em que estivemos no edifício para a realização das entrevistas. Importa referir dois aspectos: primeiro, as entrevistas foram administradas em português, mas para o caso dos grupos focais recorreu-se à língua Chope (predominante na vila); segundo, respeitámos o anonimato dos entrevistados que fizeram parte dos grupos focais.

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, da conclusão e dos anexos (matriz e pontuação do modelo qualitativo do Barómetro de Governação Municipal, guiões das entrevistas semiestruturadas e discussões em grupo focal). 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 às 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, discute a questão de equidade no acesso aos serviços públicos, a oportunidade de poder, o acesso aos recursos e aos meios de subsistência.

1. Eficácia

1.1. Visão e plano

O Conselho Autárquico da Vila de Quissico tem um Plano Quinquenal e que é operacionalizado por meio do Plano Económico, Social e Orçamento (PESOM) e dos Planos Sectoriais (isto é, de cada vereação¹), sendo que estes dois últimos tem uma duração anual. É de referir que a elaboração destes três instrumentos assenta na auscultação dos diferentes sectores da sociedade de Quissico, por forma a garantir que os mesmos sejam inclusivos. Tanto o Plano Quinquenal como o PESOM, carecem da aprovação da Assembleia Autárquica.

Nos próximos dias [Setembro] vamos entrar para a planificação das actividades do próximo ano, mas isso sempre vai ser antecedido por realizações de reuniões com diferentes sectores da sociedade. Como qualquer reunião apresentamos o que já se fez em função do que tinha sido planificado e o que tencionamos [fazer] nos próximos dias. Pedimos também contribuições deles [dos diferentes sectores] para melhorar estes planos².

Facto corroborado pelos munícipes, ao afirmarem que têm sido informados sobre os planos do município e que têm influenciado na sua elaboração apresentando as suas preocupações.

Quando ele [o presidente] tem plano para fazer esse trabalho, ele vem à comunidade, diz que 'neste bairro eu tenho plano disto e isto', por exemplo dizer que vai abrir furo. O furo que ele falou que vai abrir é aquele mesmo que está a abrir. Também esta rua [no bairro Ticongole] tinham parado, mas as obras retomaram este ano³.

Mas importa aludir que é mais frequente os gestores autárquicos visitarem ou irem ao encontro dos diferentes sectores da sociedade que os munícipes se deslocarem à autarquia – com excepção dos casos em que devem tratar algum documento e/ou quando têm audiência com o presidente ou os vereadores. E um dos factores para isto é falta de infra-estruturas para permitir que os munícipes possam consultar a documentação. Mas como solução a autarquia tem deixado a documentação na Assembleia.

Olhando para aquilo que é o nosso edifício, ainda é pequeno. Deveríamos ter uma sala que pudéssemos deixar esses instrumentos para o munícipe poder ver, mas isso está aberto a partir da Assembleia Municipal. E informamos aos munícipes que podem ir à Assembleia para consultar os documentos⁴.

¹ O Conselho Autárquico da Vila de Quissico tem quatro vereações, nomeadamente a Administração, Finanças, Recursos Humanos e Património, Urbanização, Infra-estruturas e Saneamento do Meio, Actividades Económicas, Transportes e Comunicação e Serviços Sociais, Cultura, Juventude e Desporto.

² Entrevista com o Vereador para área das Actividades Económicas, Transportes e Comunicação, Autarquia da Vila de Quissico, 25 de Agosto de 2020.

³ Um dos participantes da discussão em grupo focal com residentes do bairro Nhangale, Vila de Quissico, 25 de Agosto de 2020.

⁴ Entrevista com Vereador para área de administração, finanças, recursos humanos e património, Vila de Quissico, 25 de Agosto de 2020.

Porém, esta interacção tende a ficar fragilizada devido à incapacidade da autarquia em resolver os problemas do município, situação que faz com que os munícipes deixem de participar nas reuniões. Como se referem alguns munícipes, “o problema é que as pessoas não vão às reuniões, por isso que ficou ultrapassado [não saberem] aquilo que faz o município. Quando chamam a reunião apenas vão três ou quatro pessoas”. E segundo uma outra munícipe, “as pessoas são prometidas uma coisa e depois não fazem. É por isso que depois não vão [às reuniões]”⁵.

Talvez referir que para os gestores autárquicos a razão para que os seus planos não sejam materializados é a incapacidade financeira devido ao baixo nível de cobrança de impostos e taxas municipais. Com a agravante de os fundos desembolsados pelo governo central serem poucos e só permitirem, na sua maioria, pagar salários e custear despesas de funcionamento.

*Não estamos a corresponder [às expectativas dos munícipes] devido às receitas que ainda são muito baixas. Nós temos ambição de desenvolver mais actividades, mas não conseguimos; ficamos limitados por causa dos orçamentos. As nossas receitas continuam a ser um desafio [...] nós recebemos do governo central [...] fundo autárquico que é mais para pagar o salário e responder alguma parte do funcionamento*⁶.

Para além deste aspecto que tem fragilizado as dinâmicas de interacção entre a autarquia e os munícipes, pode-se referir o impacto que a COVID-19 está a ter sobre estas dinâmicas. Ou seja, devido à pandemia da COVID-19 não se tem verificado a interacção, sobretudo as reuniões nos bairros, situação que pode estar a deixar os munícipes à margem dos planos da autarquia.

*Existe aquilo que se chama de governação participativa, onde todos os instrumentos são elaborados aqui ao nível do município. São partilhados com o munícipe de várias formas: os próprios documentos, mas também por meio de reuniões populares que a gente faz nas comunidades. É verdade, que por causa desta situação, da pandemia, [COVID-19] acabamos interrompendo as reuniões populares com os munícipes, mas os que vem pedir para ver, os que marcam audiências para os ceder são de facto dados a saber sobre este plano*⁷.

1.2. Gestão financeira

O processo de gestão financeira da Vila de Quissico tem obedecido a alguns procedimentos, na medida em que os funcionários são obrigados a preencher formulários, designado de “formulário proposta” para requisição de fundos e a sua validação está dependente do vereador para área de administração, finanças, recursos humanos e património e seguido do presidente. Somente após estes processos de verificação e validação é que é disponibilizado o valor para a execução da actividade.

Mas este processo de disponibilização de fundos é resultado de uma constante revisão do orçamento devido aos poucos recursos financeiros existentes – que se resumem aos fundos autárquicos que são canalizados pelo governo central e os

⁵ Participante da discussão em grupo focal com residentes do bairro Ticongole, Vila de Quissico, 25 de Agosto de 2020.

⁶ Entrevista com o vereador para área de administração, finanças, recursos humanos e património, Vila de Quissico, 25 de Agosto de 2020.

⁷ Entrevista com o vereador para área da urbanização e infra-estruturas e saneamento do meio, Vila de Quissico, 25 de Agosto de 2020.

que resultam da colecta local de impostos e taxas. Este processo acontece com o envolvimento de todos os sectores da autarquia ao longo de todo ano.

Todo este processo tanto de orçamentação como da sua rectificação ao longo do ano carece da aprovação da Assembleia Autárquica. Esta aprovação também permite que o mesmo fique disponível para consulta pública.

Importa referir que a maior dificuldade apresentada pelos vereadores, sobretudo da área da administração, finanças, recursos humanos e património, é a inexistência de recursos humanos capacitados para responder aos desafios da edilidade.

O que nos falta é capacidade humana, olhando para aquilo que são os funcionários que temos não correspondem ao trabalho que devia se exercer, este é um grande desafio que nós temos [...] Só temos poucos e essa é que é a grande preocupação, não temos recursos humanos, são muito poucos os recursos humanos⁸.

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, por outro, pelo presidente na companhia dos vereadores e outros técnicos da autarquia. Mas também o executivo recebe informação por meio de audiências, onde recebem os munícipes. Sendo que para os vereadores não é necessária marcação prévia, enquanto que 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. Em relação às audiências com o presidente, é de destacar que o mesmo tem as quintas-feiras como o dia reservado para receber os munícipes, mas isto não o impede de os receber nos outros dias de semana. O uso de panfletos também é outro mecanismo para informar os munícipes sobre os planos e realizações da autarquia.

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 pela forma como os entrevistados – tanto os vereadores como os munícipes – se referem ao esforço da autarquia em mobilizar os diferentes sectores da sociedade. A principal actividade que se destaca nos processos de mobilização é a participação nas reuniões nos bairros. Porém, para alguns munícipes, esta mobilização tende a ficar enfraquecida devido a incapacidade da autarquia em resolver os seus problemas, como nos referimos na secção “Visão e Plano”.

A mesma recusa em participar das reuniões tem sido referida nos casos em que a autarquia organiza as jornadas de limpeza, e o motivo é o mesmo: incumprimento das promessas, chegando, por vezes, a evoluir, por exemplo, para ofensa verbal aos funcionários autárquicos que participam das campanhas de mobilização.

⁸ Entrevista com o vereador para área de administração, finanças, recursos humanos e património, Vila de Quissico, 25 de Agosto de 2020.

As pessoas não vão às reuniões porque há muito tempo houve promessas para dar algumas coisas que comer nas pessoas, depois não aconteceu. É uma das questões que faz as pessoas não irem às reuniões. Quando haver reunião aqui ou limpeza os funcionários da autarquia costumam ser insultados, ‘vocês estão a comer sozinhos é sempre assim’⁹.

⁹ Um dos participantes da discussão em grupo focal com residentes do bairro Ticongola, Vila de Quissico, 25 de Agosto 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 sobretudo no acesso ao emprego e na cobrança de taxas no mercado. Para os munícipes, não se observa transparência nestes processos, na medida em que as candidaturas dos nativos não são tomadas em consideração, por contratarem indivíduos de fora.

Quando há informação [sobre emprego], fazem inscrições, e, são divulgados os nomes, mas não tem sido daqui da vila [os que são contractados para] trabalharem. Vêm pessoas de fora para trabalhar no município e os nossos filhos ficam sem emprego.¹⁰

Enquanto para as cobranças das taxas de mercados, os munícipes afirmam que não entendem a diferença no valor que os vendedores pagam, principalmente porque os produtos que vendem não são muito diferentes.

É uma banca, onde eu vendo alface, mas basta pôr tomate, pago 200 mts. Se quiser vender alface, só pode vender alface só. Se quiser vender tomate só, só vai vender tomate. Mas basta pôr alguma coisa diferente daquilo, o preço do bilhete [taxa de mercado] vai subir¹¹.

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 e monitoria de implementação dos seus instrumentos de governação, nomeadamente o Plano Quinquenal, Plano Económico, Social e Orçamento (PESOM) e os planos de cada vereação ao longo do ano.

2.3. Mecanismos 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, cartas e as audiências com os vereadores e/ou com o presidente da autarquia. Mas também

¹⁰ Um dos participantes da discussão em grupo focal com residentes do bairro Ticongole, Vila de Quissico, 25 de Agosto de 2020.

¹¹ Uma das participantes da discussão em grupo focal com residentes do bairro Nhangale, Vila de Quissico, 25 de Agosto de 2020.

podem recorrer aos líderes comunitários. É de referir que os munícipes se sentem à vontade para apresentar as reclamações sem medo de represálias.

2.4. Integridade

A integridade do conselho autárquico acaba por ser colocada em causa por conta da sua dificuldade em resolver os problemas dos munícipes, principalmente porque resultam de promessas feitas. Mas o interessante é que não se observa nenhum nível de frustração que possa ilustrar a exigência de substituição do governo.

3. Participação e engajamento cívico

3.1. Envolvimento dos cidadãos

Os cidadãos têm-se envolvido nos processos de governação, com a particularidade de o envolvimento ser feito de forma sectorial, ou seja, a autarquia procura criar encontros com os diferentes sectores da sociedade, como, por exemplo, comerciantes formais e informais, desportistas, agricultores, estudantes, entre outros, para discutirem acções que os afectam directamente. O objectivo é tentar garantir que todos os cidadãos da autarquia participem do processo de governação.

Temos duas estratégias [de mobilização]: a primeira é passar pelos sectores de trabalho: vamos reunir os barbeiros; reunimos os agentes do M-pesa; reunimos com funcionários públicos; do hospital onde temos lá enfermeiros, os médicos; temos as escolas. Mas depois também realizamos uma reunião geral em que convidamos os jovens para discutirmos diversos assuntos. A partir deste ano adoptámos também a modalidade de colóquios [...] em que convidamos oradores, alguns jovens e o governo municipal, onde apresentam o seu plano para a juventude. Ainda não temos uma estratégia para reunir com os deficientes, por exemplo. Mas com as mulheres, sobretudo as empreendedoras, comerciantes temos trabalhado com elas [...] é por isso que criamos a 'Rede da Mulher Autárquica' [...] já começamos a prestar uma atenção específica na mulher¹².

3.2. Cidadania

Parece que os munícipes têm consciência dos seus direitos e têm exercido “activamente”. Um dos exemplos que pode ilustrar é a liberdade que os mesmos sentem para apresentar os seus problemas sem medo de represálias por parte das autoridades autárquicas. Porém, o exercício deste direito parece se limitar às reuniões que a autarquia tem realizado nos bairros. Porque quando se trata de ir ao edifício e solicitar a documentação relativa à governação não se observa o mesmo sentimento, ao considerarem que não podem ir fazer estes pedidos. E isto observa-se também entre as lideranças locais. Esta forma de os munícipes perceberem os seus direitos na relação com a autarquia mostra que, de certa forma, se está diante de um poder paternalista, que deve prover aos munícipes. Mais do que forçarem *accountability* por parte dos gestores autárquicos, os munícipes clamam por resposta segundo a máxima popular de que “bebé que não chora, não come”.

¹² Entrevista com Vereador para área de economia, transporte e comunicação, Vila de Quissico, 25 de Agosto de 2020.

4. Equidade

4.1. Igual acesso aos serviços básicos

Para os municípios, apesar dos serviços básicos serem deficitários (ou não existirem) não se observam reclamações de acesso baseada na desigualdade. O único aspecto a que se pode fazer alusão é que os municípios que ainda não têm os serviços tendem a questionar (mas sem relacionar com qualquer sentimento de discriminação) a lentidão da autarquia em prover o serviço de electricidade – que é na verdade a aquisição de postos de transformação de energia para que a Electricidade de Moçambique possa fazer a ligação eléctrica.

4.2. Igual oportunidade de poder

Observa-se que existe alguma preocupação por parte da autarquia em incluir os diferentes grupos sociais na gestão, como se faz alusão à mulher que ocupa o cargo de vereadora, para além de outras mulheres que desempenham outras funções na autarquia. Mas no que se refere aos deficientes, não existem funcionários nesta condição. E a não existência deste grupo não se deve a discriminação, como afirma um dos vereadores, mas sim por nunca terem recebido candidaturas de indivíduos com qualquer deficiência.

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

Não foi possível identificar nenhum factor de discriminação no acesso aos recursos. Tanto os gestores como os municípios consideram que o acesso aos recursos está livre de qualquer discriminação, sobretudo étnica e partidária. No entanto, percebe-se que as dinâmicas de acesso ao emprego – meio pelo qual se tem acesso aos recursos financeiros – é classificado como sendo condicionada pela origem dos indivíduos, ao afirmarem, os municípios, de que somente os “estrangeiros” (oriundos de outros locais do país) conseguem emprego na autarquia.

Conclusão

Este relatório mostra, com base na percepção dos entrevistados (vereadores e munícipes) da autarquia da Vila de Quissico que, de entre os diferentes desafios da governação, destacam-se dois constrangimentos. O primeiro tem que ver com a inexistência de fundos, resultantes dos baixos montantes que recebem do governo central, associado ao desembolso tardio, bem como das receitas locais que também são muito baixas para fazer face às necessidades de governação – funcionamento e investimentos na autarquia. O segundo aspecto, é a discriminação no acesso ao emprego, em que, de acordo com os munícipes, só os “estrangeiros” é que conseguem emprego na autarquia. Situação que tem impactado negativamente na participação dos munícipes nos eventos autárquicos. Ou seja, os munícipes deixam de participar das reuniões organizadas pela autarquia, como um acto de protesto a gestão. Este acto de protesto permite ilustrar que existe alguma falta de comunicação entre a autarquia e os munícipes, contrariando desta forma a tese defendida pelos entrevistados (vereadores e munícipes) de que a governação é participativa. Isto se tivermos em atenção que os munícipes não têm conhecimento das dificuldades financeiras da autarquia, e que a mesma tem limitado a materialização dos seus planos de governação.

Um outro aspecto a destacar é o paradoxo à volta do exercício dos direitos dos munícipes, com destaque para a exigência de prestação de contas por parte da autarquia. Por outras palavras, os munícipes afirmam que exigem a prestação de contas nas reuniões do bairro, organizadas pela autarquia. Porém, os mesmos não se sentem com o direito de se deslocar à autarquia para fazer as mesmas exigências por meio da consulta da documentação (planos, relatórios e outros).

Anexo 1- Matriz e Pontuação do Modelo Qualitativo do BGM

Critérios e Sub-Critérios	Indicador	Escala da Pontuação	Pontuação do Consenso	Fontes
Critério 1	Eficácia			
Sub-Critério: 1.1	Visão e Planos			
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	75	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
Sub-Critério: 1.2	Gestão Financeira			
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	75	Entrevistas
8	O município elabora um orçamento anual para acorrer às suas	0=não, 100=sim	100	Entrevistas

	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	50	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	75	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	100	Entrevistas
Sub-Critério: 1.3	Decisão e Informação			
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	75	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	75	Entrevistas e Grupos focais
Sub-Critério: 1.4	Liderança			
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, 75=bastante	75	Entrevistas e Grupos focais

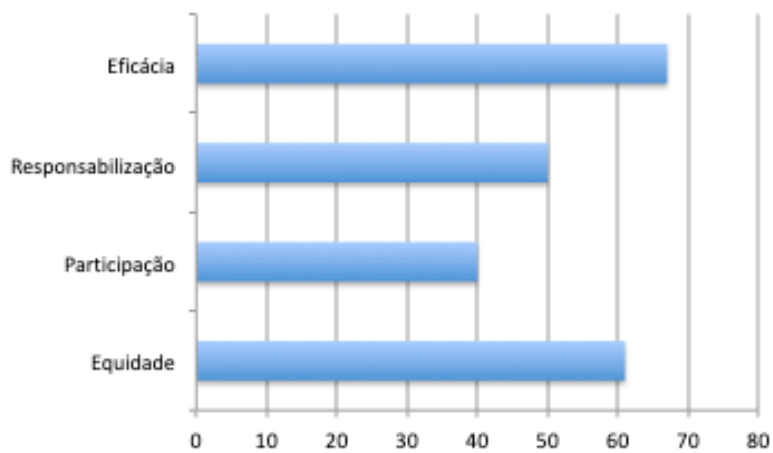
		envolvimento		
Critério 2	Responsabilização			
Sub-Critério: 2.1	Transparência			
18	No município, os funcionários são recrutados por meio de um processo aberto e transparente?	0=nunca, 25=muito poucas vezes, 50=às vezes, 75=a maioria das vezes, 100=sempre	75	Entrevistas e Grupos focais
19	A informação 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	50	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
Sub-Critério: 2.2	Sistemas de Controlos Institucionais (“checks and balances”)			
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
Sub-Critério: 2.3	Recurso			
24	O sector privado, a sociedade civil e os	0=sem acesso, 25=pouco acesso,	50	Entrevistas e Grupos

	cidadãos têm meios para apresentar queixas às autoridades municipais?	50=acessível, 75=muito acessível, 100=totalmente acessível		focais
Sub-Critério: 2.4	Capacidade de Resposta do município			
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
Sub-Critério: 2.5	Integridade			
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
Critério 3	Participação e Engajamento Cívico			
Sub-Critério: 3.1	Envolvimento dos Cidadãos			
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	50	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	0=não, 25=um pouco, 50=algum	0	Entrevistas e Grupos

	monitoria e avaliação do desempenho dos serviços públicos?	envolvimento, 75=bastante, 100=envolvimento total		focais
Sub-Critério: 3.2	Cidadania			
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
Critério 4	Equidade			
Sub-Critério: 4.1	Acesso aos Serviços Básicos			
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	50	Grupos focais
Sub-Critério: 4.2	Acesso ao Poder			
39	Há no município iguais oportunidades de poder (e.g. acesso a assento na assembleia, postos de chefia e administração pública)?	0=não, 25=poucas oportunidade, 50=algumas oportunidades, 75=bastantes oportunidades, 100=total oportunidade	75	Entrevistas e Grupos focais

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	0	Entrevistas
Sub-Critério: 4.3	Acesso a Recursos			
43	No município todos os grupos interessados das comunidades estão representados na consulta e alocação de recursos?	0=não, 50=representação parcial, 100=sim	50	Entrevistas e Grupos focais
Sub-Critério: 4.4	Acesso a Meios de Subsistência			
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?